

RÉPUBLIQUE ALGÉRIENNE DÉMOCRATIQUE ET POPULAIRE
Ministère de L'enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
École Supérieure de Commerce

**Thèse réalisée en vue de l'obtention du diplôme de doctorat
troisième cycle 'D.L.M.D' en sciences de gestion**

Spécialité : Management des Organisations

Thème :

**Innovation managériale et agilité organisationnelle : analyse de la relation
sur un échantillon de managers algériens**

**Élaborée par :
AMROUNI Amina**

**Encadrée par :
Professeur AZOUAOU Lamia**

Membres du jury :

Nom et prénom	Grade	Établissement d'origine	Qualité
ADMANE Merizek	Professeur	École Supérieure de Commerce	Président du jury
AZOUAOU Lamia	Professeur	École Supérieure de Commerce	Directrice de thèse
BENNOUR Abdelhafid	Professeur	École Supérieure de Commerce	Examineur
CHADLIA Amel	Professeur	École Supérieure de Gestion et d'Économie Numérique	Examinatrice
MISSOUM Mohammed Rafik	Maitre de conférences A	École Nationale Supérieure de Management	Examineur

Année universitaire : 2025/2026

« May I be given the strength to bear what cannot be changed and the courage to change what can be changed, but also the wisdom to distinguish one from the other: »

Marcus Aurelius

Aux membres de ma famille : ce parcours de thèse fut pour moi un puzzle complexe que je construisais tous les jours. Vous étiez là, à mes côtés, chacun de vous m'a apporté des pièces que je pensais avoir perdues. Sans votre présence et votre soutien, ce puzzle n'aurait jamais été complété :

À mon cher père et à ma précieuse mère

Votre existence à elle seule me comble et me suffit. Vous êtes toujours cette lumière qui me guide dans le jour comme dans la nuit. Sachez que vous êtes le centre de mes plus précieuses et belles pensées,

À mon frère R

L'histoire de ta vie et ta détermination m'ont continuellement incité à me dépasser,

À mes sœurs

D : tu m'as toujours poussé vers l'avant sans jamais me délaisser ou t'en lasser,

Z : tes mots et tes conseils me motivent pour le futur comme dans le présent ou le passé,

N : de ta bienveillance, de ton empathie et de ton aide précieuse je ne pourrai jamais m'en passer,

C : tu m'as montré que la vie continue même si tout au fond on se sent faibles et dépassés,

À mon beau-frère K

Sans tes encouragements et ton soutien je n'aurai jamais pu progresser,

À ma belle-sœur Y

Ta bonne humeur et ton humour ont fait que cette aventure ne soit point un souvenir à laisser passer,

À mon beau-frère T

Par tes questions et tes conseils, à ce travail, tu t'es intéressé,

À Mes nièces et neveux : Maria, Numidia, Tiziri, Idris, Camélia, Lea, Nesrine et Ithri

Votre énergie, dynamique et vos questions philosophiques « tu fais quoi ? », « pourquoi tu pars toujours à l'école ? » et « c'est quoi un doctorat ? » ont apporté cette lueur d'espoir en moi, me poussant à continuer à aimer ce que je fais et à croire en mon rêve d'enfance le plus profond. Ce, en adoucissant ce sentiment d'être toujours pressée ou stressée.

Ainsi, les mots ne me suffiront jamais pour vous exprimer ma gratitude,

Je continuerai inchallah à construire d'autres puzzles, je sais que vous êtes là pour moi,

Qu'Allah le plus puissant vous préserve et vous garde à mes côtés,

Cette thèse est donc dédiée à vous,

Du fond de mon cœur, **je vous REMERCIE.**

D'abord, je remercie notre bon et miséricordieux dieu pour tout.

Rien dans ma vie n'aurait eu de goût ou de sens sans sa bénédiction et la foi qu'il a bien voulu ancrer en moi.

Quelle joie et quel soulagement de pouvoir enfin adresser mes sincères remerciements à ma directrice de thèse **Pr. Azouaou Lamia** ! Vous m'avez plus qu'encadré, d'abord j'étais votre étudiante, puis vous avez fait que cette thèse débute et ait une fin en m'encourageant à me lancer dans cette aventure, puis en me montrant les voies de la recherche, en m'interdisant d'abandonner quand je ne voulais plus continuer, en m'attribuant votre confiance, en m'accompagnant et en me conseillant dans tous les domaines de la vie. Vous m'avez fait découvrir mon potentiel, challengé constamment et écouté. Vous m'avez offert l'environnement nécessaire pour que je puisse avancer, vous m'avez incité à l'enseignement et à vivre de bonnes expériences. Sachez que chaque mot et chaque conseil venant de vous étaient et resteront pour moi une raison pour continuer et pour donner toujours le meilleur de moi-même. Je vous remercie infiniment, avec une gratitude profonde.

Je tiens à exprimer ma gratitude aux **membres du jury** d'avoir accepté de lire et d'évaluer ce travail de thèse.

Je n'oublierai jamais mes enseignants de spécialité (ESC), en particulier, **Pr. Hemissi Omar** pour ses encouragements et enseignements, vous avez fait que mon passage en spécialité soit une expérience dynamique et mémorable, merci infiniment. J'adresse mes remerciements au **Dr. Admane Mohamed** qui a été le premier enseignant à me faire découvrir le management en tant qu'étudiante en tronc commun, depuis, je n'ai plus pu m'éloigner de ce domaine, merci de nous avoir enseigné ce module avec autant d'inspiration.

À ma chère **Hadjer Laouami**, tu étais là durant mes hauts et mes bas, merci d'être restée fidèle à toi-même sans te perdre dans les détails de ce bas monde, te remercier pour tout ce que tu as fait pour moi est à mon sens plus qu'un devoir. À **Sara Boubekour**, ta bonté et ton originalité sont ce qui fait de toi une amie précieuse, merci pour la personne que tu es. À **Dr. Benthameur Souad** et à **Dr. Saïoud Kaouter**, je vous remercie infiniment pour vos conseils, votre soutien et votre aide, j'ai énormément appris de vous.

À mes collègues doctorant(e)s, en particulier ceux du laboratoire MAGIPO, nos échanges ont apporté beaucoup de valeur à cette recherche, merci pour votre aide ; je vous souhaite plein de succès. Je remercie également **M. Ainas Mohamed**, **Mme. Nedjari Nouzha** et **Mme. Nadjwa** pour leurs orientations et accompagnements durant mes années de doctorat.

Enfin, j'adresse mes remerciements aux professionnels que je ne connais pas mais qui ont pris le temps de m'écouter, de me lire, de partager mon questionnaire et qui ont eu la gentillesse de participer à cette étude. Sans leur contribution, cette thèse n'aurait jamais pu voir de conclusion générale.

Sommaire

Dédicaces	I
Remerciements.....	II
Sommaire.....	III-IV
Liste des tableaux	V-VI
Liste des figures	VII
Liste des abréviations	VIII-IX
Résumé	X-XI
Introduction générale	A-G
CHAPITRE I : L'INNOVATION DANS LA LITTÉRATURE.....	2
SECTION 1 : INNOVATION ET MANAGEMENT.....	4
1.1. L'innovation et ses définitions	5
1.2. Management de l'innovation	13
1.3. Défis du management de l'innovation	16
SECTION 2 : INNOVATION MANAGÉRIALE ET FONDEMENTS THÉORIQUES.....	19
2.1. Défis et enjeux de l'innovation managériale	19
2.2. De l'innovation technologique à l'innovation managériale	23
2.3. Approches et fondements théoriques	32
CHAPITRE II : INNOVATION MANAGÉRIALE : THÉORIES, PERSPECTIVES ET DÉFINITIONS.....	45
SECTION 1 : INNOVATION MANAGÉRIALE ET THÉORIES - DE NATURE (INTER) ORGANISATIONNELLES ET INDIVIDUELLES	49
1.1. Innovation managériale et l'approche basée sur les ressources.....	49
1.2. Innovation managériale et l'approche basée sur les capacités dynamiques	50
1.3. Innovation managériale et l'approche basée sur les connaissances.....	53
1.4. Innovation managériale et l'approche basée sur le capital humain et le leadership	57
SECTION 2 : PROCESSUS ET DÉFINITIONS DE L'INNOVATION MANAGÉRIALE.....	66
2.1. Le processus de génération de l'innovation managériale	66
2.2. Le processus de diffusion de l'innovation managériale	70
2.3. Le processus d'adoption de l'innovation managériale.....	73
2.4. L'innovation managériale comme concept.....	77
CHAPITRE III : AGILITÉ ORGANISATIONNELLE DANS LA LITTÉRATURE	93
SECTION 1 : AGILITÉ ORGANISATIONNELLE - UN CONCEPT, UNE HISTOIRE, UNE RAISON D'ÊTRE	95
1.1. Origine et évolution de l'agilité organisationnelle	95
1.2. Agilité organisationnelle et les autres concepts	103

1.3.	Défis et enjeux de l'agilité organisationnelle.....	109
SECTION 2 : THÉORIES ET PERSPECTIVES DE L'AGILITÉ ORGANISATIONNELLE.....		116
2.1.	L'agilité organisationnelle et les capacités dynamiques	116
2.2.	L'agilité organisationnelle et la knowledge-based view	120
2.3.	L'agilité organisationnelle et la théorie de la contingence	121
2.4.	Modèles, perspectives et définitions de l'agilité organisationnelle.....	122
CHAPITRE IV : INNOVATION MANAGÉRIALE ET AGILITÉ ORGANISATIONNELLE - ANALYSE THÉORIQUE ET MÉTHODOLOGIE		138
SECTION 1 : DÉVELOPPEMENT DES HYPOTHÈSES ET MODÈLE CONCEPTUEL		140
1.1.	Analyse théorique de la relation entre l'innovation managériale et l'agilité organisationnelle.....	140
1.2.	Développement et formulation des hypothèses	141
SECTION 2 : MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.....		156
2.1.	Philosophie, paradigmes et approche de la recherche.....	156
2.2.	Choix méthodologique et stratégie de la recherche	160
2.3.	Conception du questionnaire	161
2.4.	Échantillonnage, collecte et méthode d'analyse des données	169
CHAPITRE V : ANALYSE ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS DE L'ÉTUDE		180
SECTION 1 : ÉTUDE PILOTE - ANALYSE DES DONNÉES.....		182
1.1.	Analyse descriptive de l'échantillon « étude pilote ».....	182
1.2.	Analyse des données par la modélisation par équations structurelles basée sur les moindres carrés partiels « étude pilote ».....	187
SECTION 2 : ÉTUDE PRINCIPALE - ANALYSE ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS		202
2.1.	Analyse descriptive de l'échantillon « étude principale »	202
2.2.	Analyse des données par la modélisation par équations structurelles basée sur les moindres carrés partiels « étude principale »	208
Conclusion générale.....		232

Liste des tableaux

N° tableau	Intitulé	N° tableau
1	Cinq finalités de l'innovation managériale	56
2	Exemples d'innovation managériales par dimensions	87
3	Définitions de l'innovation managériale	89
4	Extrait des recommandations citées dans le rapport Lehigh 1991	100
5	Dimensions de l'agilité organisationnelle dans la littérature	127
6	Les trois approches de l'agilité organisationnelle dans la littérature selon Žitkienė et Deksnys (2018)	129
7	Pratiques d'agilité organisationnelle	130
8	Définitions de l'agilité organisationnelle dans la littérature	133
9	Construits et items de l'innovation managériale avant étude pilote	163
10	Construits et items de l'agilité organisationnelle avant étude pilote	167
11	Outils d'évaluation du modèle de mesure et du modèle structurel	178
12	Répartition de l'échantillon selon le genre (étude pilote)	182
13	Répartition de l'échantillon selon la situation familiale (étude pilote)	183
14	Répartition de l'échantillon selon la période de naissance (étude pilote)	183
15	Répartition de l'échantillon selon le diplôme (étude pilote)	183
16	Répartition de l'échantillon selon leur nombre d'années d'expérience professionnelle / dans l'entreprise (étude pilote)	184
17	Répartition de l'échantillon selon le positionnement du poste (étude pilote)	184
18	Répartition de l'échantillon selon le Structure, Département, Direction (étude pilote)	184
19	Répartition de l'échantillon selon la nature du poste (étude pilote)	185
20	Répartition de l'échantillon selon la forme de propriété (étude pilote)	185
21	Répartition de l'échantillon selon l'activité de leur entreprise (étude pilote)	186
22	Répartition de l'échantillon selon la taille de leur entreprise (étude pilote)	186
23	Répartition de l'échantillon selon la région de l'entreprise (étude pilote)	189
24	Résultats du modèle de mesure étude pilote – Validité convergente (1 ^{er} Ordre)	191
25	Outils d'évaluation du modèle de mesure et du modèle structurel	192
26	Résultats du modèle de mesure étude pilote – Validité discriminante (1 ^{er} Ordre)	194
27	Résultats du modèle de mesure étude pilote – Validité convergente après ajustement (1 ^{er} Ordre)	196
28	Résultats du modèle de mesure étude pilote – Validité discriminante après ajustement (1 ^{er} Ordre)	198
29	Résultats du modèle de mesure étude pilote – Validité convergente (2 ^{ème} Ordre)	199
30	Résultats du modèle de mesure étude pilote – Validité discriminante (2 ^{ème} Ordre)	199

31	Résultats du modèle de mesure étude pilote – Validité convergente des dimensions après ajustement (2 ^{ème} Ordre)	199
32	Résultats du modèle de mesure étude pilote – Validité discriminante des dimensions après ajustement (1er Ordre)	201
33	Répartition de l'échantillon selon le management d'équipe (étude principale)	202
34	Répartition de l'échantillon selon le Profil (étude principale)	203
35	Répartition de l'échantillon selon le nombre d'années d'expérience professionnelle et dans l'entreprise (étude principale)	204
36	Répartition de l'échantillon selon la Structure, Département, Direction (étude principale)	204
37	Répartition de l'échantillon selon le positionnement des répondants dans l'entreprise (étude principale)	205
38	Répartition de l'échantillon selon l'activité de l'entreprise (étude principale)	206
39	Répartition de l'échantillon selon les caractéristiques de l'entreprise des répondants (étude principale)	207
40	Résultats du modèle de mesure étude principale – Validité convergente (1er Ordre)	210
41	Résultats du modèle de mesure étude principale – Validité discriminante (1er Ordre)	211
42	Résultats du modèle de mesure étude principale – Validité convergente (2ème Ordre)	213
43	Résultats du modèle de mesure étude principale – Validité discriminante (2ème Ordre)	213
44	Résultats du modèle de mesure étude principale – Validité convergente des dimensions (2ème Ordre)	214
45	Résultats du modèle de mesure étude principale – Validité discriminante des dimensions (2ème Ordre)	216
46	Résultats du bootstrapping et Blindfolding du premier modèle structurel	217
47	Résultats du bootstrapping et Blindfolding du second modèle structurel	218
48	Résultats du test des hypothèses	221
49	Leviers de l'agilité organisationnelle selon les répondants	223

Tableau des figures

N° figure	Intitulé	Page
1	Structure et plan de la thèse	1
2	Structure du premier chapitre	2
3	Modèles du processus d'innovation par générations	11
4	Synthèse innovation managériale vs management de l'innovation	32
5	Structure du second chapitre	46
6	Processus de l'innovation managériale selon Mol et Birkinshaw (2008)	69
7	Perspectives de diffusion des IM	71
8	Les différents processus d'innovation managériales	75
9	Processus d'adoption des IM	76
10	Nombre d'articles publiés sur l'IM par année	79
11	Structure du troisième chapitre	93
12	Les quatre paradigmes de production	99
13	Les cinq phases de croissance	110
14	Total des publications sur l'agilité organisationnelle avec l'avantage compétitif par année	114
15	Les composants des capacités dynamiques selon Lin, Su et Higgins (2016)	117
16	Evolution du nombre d'articles sur l'agilité organisationnelle par année (1999 à 2020)	123
17	Modèle de l'agilité organisationnelle présenté par Zhang et Sharifi (2000)	123
18	Modèle conceptuel de l'étude	155
19	Research onion	157
20	Synthèse de la problématique de la recherche	179
21	Structure du cinquième chapitre	180
22	Étapes de l'analyse par équations structurelles PLS-SEM	181
23	Modèle de premier ordre – Analyse du modèle de mesure « étude pilote »	189
24	Modèle de premier ordre – Analyse du modèle de mesure après modification « étude pilote »	195
25	Modèle de second ordre – Analyse du modèle de mesure après modification « étude pilote » 2nd ordre	198
26	Modèle de second ordre (dimensions) – Analyse du modèle de mesure « étude pilote »	200
27	Modèle de premier ordre – Analyse du modèle de mesure « étude principale »	209
28	Modèle de second ordre – Analyse du modèle de mesure	212
29	Modèle de second ordre (dimensions) – Analyse du modèle de mesure	215
30	Résultats du Bootstrapping du premier modèle structurel	217
31	Résultats du Bootstrapping du second modèle structurel dimensions	220

Tableau des abréviations

Abréviation	Signification
AC	Alpha de Cronbach
AO	Agilité Organisationnelle
AOR	Apprentissage Organisationnel
AVE	Variance Moyenne Extraite
CMP	Compétence
Code QR	Quick Response Code
CR	Fiabilité Composite
CRM	Customer Relationship Management
DCV	Dynamic Capability View
DIG	Digitalisation
E-GRH	Gestion Electronique des Ressources Humaines
ENG	Engagement
ERP	Enterprise Resource Planning
ESM	Enterprise Social Media
FLX	Flexibilité
Gen Y	Génération Y
GRH	Gestion des Ressources Humaines
HCN	Haut-Commissariat à la Numérisation
HTMT	Heterotreat-Monotreat
IA	Intelligence Artificielle
IM	Innovation Managériale
IT	Innovation technologique
KBV	Knowledge Based View
KI	Knowledge Inertia
KM	Knowledge Management
LV scores	Latent Variables Scores
MES	Modélisation par équations Structurelles
OA	Organisation Apprenante
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Economiques
PDG	Président Directeur Général
PLS-SEM	Partial Least Squares Structural Equation Modeling
PME	Petites et Moyennes Entreprises
PMT	Pratiques de Management
PRO	Processus de management
QHSE	Qualité, hygiène, sécurité, environnement
QVT	Qualité de Vie au Travail
R&D	Recherche et développement
RAP	Rapidité

Liste des abréviations

RBV	Resource-Based View
RCT	Réactivité
RH	Ressources Humaines
RIO	Relations inter-organisationnelles
RSE	Responsabilité Sociétale des Entreprises
SAFEX	Société Algérienne des Foires et Exportations
STG	Stratégie
STU	Structure
TIC	Technologies de l'information et de la Communication
TQM	Total Quality Management
VIF	Facteur d'Inflation de la Variance
VRIN	Valeur, Rareté, Imitabilité Imparfaites Et Non-Substituabilité
VRIO	Valeur, Rareté, Imitabilité, Organisation
VUCA	Volatile, incertain, Complexe, Ambiguë
ZLEA	Zone De Libre-Echange Arabe
ZLECAF	Zone De Libre-Echange Continentale Africaine

Résumé.

Cette étude empirique explore l'effet de l'innovation managériale sur l'agilité organisationnelle, en mobilisant une méthodologie mixte fondée sur la méthode de la modélisation par équations structurelles en moindres carrés partiels (PLS-SEM) par le biais du logiciel SmartPls 4. Les données ont été recueillies auprès de 271 managers qui encadrent une équipe. Sept dimensions de l'innovation managériale ont été mises en avant dont l'objectif de déterminer leur influence sur l'agilité organisationnelle.

L'étude met en évidence que l'innovation managériale, les relations inter-organisationnelles, la digitalisation et l'engagement du management vis-à-vis des innovations managériales exercent tous un effet positif et significatif sur l'agilité organisationnelle de ces entreprises, notamment l'innovation managériale dans son aspect global et la digitalisation. Cependant, les résultats relatifs aux autres hypothèses ont montré la non-existence de lien significatif entre les autres dimensions de l'innovation managériale : stratégie organisationnelle, structure organisationnelle, pratiques de management et processus de management et l'agilité organisationnelle.

Cette thèse conclut par une discussion des implications des résultats pour les entreprises et tente de proposer des pistes de recherche dont le but est d'approfondir la compréhension des concepts d'innovation managériale et d'agilité organisationnelle ainsi que de leur lien et de leur interaction. Enfin, cette recherche vise à apporter des résultats plus complets en intégrant conjointement l'innovation managériale et ses dimensions dans l'analyse de leur effet, distinctement, sur l'agilité organisationnelle, et ce, dans une seule et même étude.

Mots-clés : innovation managériale, agilité organisationnelle, modélisation par équations structurelles, entreprise agile, managers.

Abstract.

This empirical study explores the effect of managerial innovation on organizational agility, employing a mixed methodology based on the Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) approach through SmartPLS 4 software. Data were collected from 271 managers supervising teams. Seven dimensions of managerial innovation were highlighted, with the aim of determining their effect on organizational agility.

The study reveals that managerial innovation, inter-organizational relationships, digitalization, and management's commitment to managerial innovations all exert a positive and significant effect on organizational agility, particularly managerial innovation in its overall aspect and digitalization. However, the results related to other hypotheses showed no significant link between the remaining dimensions of managerial innovation: organizational strategy, organizational structure, management practices, management processes, and organizational agility.

This thesis concludes with a discussion of the implications of the results for companies and seeks to suggest research avenues aimed at deepening the understanding of the concepts of managerial innovation and organizational agility, as well as their relationship and interaction. Finally, this research aims to provide more comprehensive results by jointly integrating managerial innovation and its dimensions into the analysis of their distinct effects on organizational agility, all within a single study.

Keywords: managerial innovation, organizational agility, partial least squares structural equation modeling, managers, agile organization.

Introduction générale

Avec les transformations et les mutations que le monde contemporain a connu dans les dernières décennies et la nature VUCA (volatile, incertaine, complexe et ambiguë) de l'environnement qui s'impose de plus en plus, marquée par une rapidité de développement technologique, des échanges et relations mondialisés, une digitalisation croissante et une dynamique concurrentielle fidèle à son intensité, les entreprises sont appelées à comprendre que dans ces conditions elles doivent répondre sans délais à ces mutations par de l'adaptation en adoptant un comportement et des capacités adéquates, par de la réactivité en répondant présentes à ces changements et/ou par de la proactivité en étant les acteurs de cette transformation.

Ces capacités se réfèrent au concept d'agilité organisationnelle. Les entreprises agiles incarnent des capacités de rapidité, de flexibilité, de réactivité et développent des compétences alignées avec les besoins de leur environnement interne et externe. Développée au sein des grandes entreprises concernées par la production industrielle et puis pour la gestion de la chaîne logistique, l'agilité organisationnelle se retrouve à être définie comme un ensemble de capacités permettant aux entreprises de détecter puis d'apporter des réponses aux changements de leur environnement de manière rapide et efficace. Ce phénomène peut représenter le paradigme du siècle actuel et une approche de management fondamentale pour la pérennité et la croissance de ces entreprises leur offrant une capacité d'adaptation et de réponse rapide, néanmoins, l'agilité organisationnelle ne se manifeste pas d'elle-même, elle nécessite des leviers qui permettent son émergence dans l'entreprise.

C'est dans cette veine que l'innovation managériale se manifeste en se positionnant comme un des leviers essentiels pour l'agilité organisationnelle (Hamieddine et Akioud, 2024). L'innovation dans sa globalité représente l'élément fondamental qui défie la stabilité de l'environnement et le statu quo des entreprises ; elle est ainsi inséparable de l'entrepreneuriat. Elle regroupe une diversité de types et peut concerner la technologie comme elle peut se focaliser sur l'organisation. Cette dernière est présentée comme l'innovation managériale ou dans le management qui émane du développement des innovations dites administratives et organisationnelles ; elle s'intéresse aux outils, méthodes et pratiques de management employés, adoptés ou créés par l'entreprise.

L'innovation managériale caractérise l'ensemble des dimensions de l'entreprise, elle invite ces dernières à remettre en question leurs routines organisationnelles, leur fonctionnement et la qualité de collaboration, de communication et de partage d'informations en interne comme en externe tout en représentant le moyen qui permet à l'entreprise d'acquérir des capacités dynamiques et organisationnelles pour alimenter sa réactivité face aux changements.

L'agilité organisationnelle et l'innovation managériale sont des concepts qui portent en eux une certaine nouveauté et dont le développement et l'exploration demeurent en construction. Ils détiennent une place non négligeable au sein des entreprises qui opèrent dans cet environnement VUCA par leur effet ou impact sur leur performance et leur compétitivité (Adusei et al., 2025; Bangura et Lourens, 2024; Christy et al., 2023; Khan, 2023; Probojakti et al., 2025; Vrontis et al., 2021). De ce fait, les entreprises qui n'innovent pas, ou qui n'adoptent pas d'innovations pour répondre aux nouvelles conditions et besoins de leur environnement ainsi qu'à leur agilité organisationnelle mettent leur pérennité en péril.

- **Objectifs de l'étude**

Ce présent travail vise à analyser l'effet que l'innovation managériale et ses dimensions, séparément, pourraient avoir sur l'agilité organisationnelle et ce, en contexte professionnel algérien en visant des managers qui encadrent une équipe et qui appartiennent à des entreprises opérant dans différents secteurs.

Il tend également à traiter les sujets de l'innovation managériale et de l'agilité organisationnelle en profondeur en explorant ce que la littérature dans ces champs de recherche propose en s'appuyant sur différentes sources et en tentant de mettre en exergue des définitions et des synthèses pour mieux les appréhender, et ce, dans la perspective de contribuer à la théorie antérieurement établie.

Les concepts d'agilité organisationnelle et d'innovation managériale se retrouvent à être mesurés par des instruments de mesure qui diffèrent d'une recherche à une autre, parfois spécifiques à l'orientation de la recherche et au contexte auquel ils s'adressent. Les instruments de mesure de l'innovation managériale sont limités ou peu présents dans la littérature ; il est vrai que des auteurs ont proposé des échelles de mesure, cependant, ces dernières, séparément, n'incluent pas forcément toutes les dimensions qui seront employées pour cette recherche (Kraśnicka et al., 2016; Terziovski, 2010; Vaccaro et al., 2012).

Ainsi, cette étude aspire à contribuer avec des instruments de mesure qui soient inclusifs par rapport aux différentes facettes de ces deux concepts dans l'organisation et en contexte algérien.

De plus, ce travail cherche à apporter une valeur ajoutée quant à la mobilisation de la modélisation par équations structurelles en moindres carrés partiels pour notre modèle de recherche dit complexe, en faisant recours à l'analyse par deux étapes regroupant un modèle de premier et de second ordre.

Davantage encore, cette étude a pour objectif d'apporter des résultats qui pourraient constituer un guide pour les managers qui aspirent à déterminer les éléments organisationnels à innover ou à améliorer afin de renforcer l'agilité organisationnelle de leur entreprise, ce, en leur fournissant des réponses et des suggestions quant à l'innovation dans leur management et à ce qui pourrai réellement contribuer à leur agilité organisationnelle en tentant d'aligner théorie et pratique.

Finalement, ce travail vise à énumérer des suggestions qui seront destinées aux entreprises et des pistes de réflexion pour d'autres chercheurs quant aux variables et au modèle de recherche qui seront mobilisés pour cette étude.

- **Importance de l'étude**

Bien que des études qui s'intéressent à la relation entre l'innovation et l'agilité organisationnelle existent dans la littérature des sciences de gestion (Rosemarino et al., 2025; Satar et al., 2025; M. Wang et al., 2025; Zheng et al., 2025), celles qui se focalisent sur le lien entre l'innovation managériale de manière globale et l'agilité organisationnelle se voient limitées (Atkinson et al., 2022; Hamieddine et Akioud, 2024; Ravichandran, 2018). En fait, différentes recherches mettent en avant les relations entre des dimensions de l'innovation managériale et l'agilité organisationnelle de manière séparée (Djaber, 2023; Haroun et Arabi, 2025; Kim et Woo, 2025, 2025; Koçyiğit et Akkaya, 2020; Kumar et al., 2025; Mesmoudi et Kermia, 2022; Panda et Rath, 2021; Rabal Conesa et al., 2024; Xu et al., 2024; Zoghmar et Debbouche, 2022). Cette étude se veut d'alimenter et d'apporter une contribution à ce champ de recherche en analysant par un même modèle et échantillon d'entreprises algériennes l'effet de l'innovation managériale ainsi que celui de ses dimensions, distinctement, sur leur agilité organisationnelle.

D'autre part, cette étude se veut de questionner les différentes pratiques, outils ou méthodes novatrices de management de manière séparée, de questionner si ces dernières sont en adéquation avec les besoins du marché contemporain, le fonctionnement de l'entreprise ainsi que leur rôle vis-à-vis de l'agilité organisationnelle des entreprises algériennes.

Enfin, l'adoption d'innovations managériales dans un environnement en constante évolution peut aider les entreprises à se munir d'une certaine proactivité en anticipant les changements ou en montrant une réactivité face aux imprévus ou aux opportunités qui se présentent à elles, ce, en leur permettant d'être plus rapides et flexibles. De plus, l'agilité « *does not come in a can* »¹ (Dove, 2001), autrement dit, l'agilité nécessite un environnement, une organisation, des processus, des outils/méthodes et des pratiques qui favorisent son émergence et sa présence dans l'entreprise, elle ne se présente pas comme un élément préalablement existant mais elle se construit par les actions mise en œuvre par l'entreprise.

• Problématique et hypothèses de l'étude

Notre étude se propose de déterminer puis de mettre en évidence les facteurs qui participent à l'émergence de l'agilité organisationnelle sur un échantillon d'entreprises algériennes. Ainsi, ces éléments nous mènent à poser une question principale pour cette étude :

Quel est l'effet de l'innovation managériale sur l'agilité organisationnelle selon la perception des managers algériens ?

Pour mieux traduire cette question centrale et lui apporter plus de clarté et afin de guider notre étude, nous mettant en avant les sous-questions suivantes :

1. Quel est l'effet de la stratégie organisationnelle sur l'agilité organisationnelle ?
2. Quel est l'effet de la structure organisationnelle sur l'agilité organisationnelle ?
3. Quel est l'effet des pratiques de management sur l'agilité organisationnelle ?
4. Quel est l'effet des processus de management sur l'agilité organisationnelle ?
5. Quel est l'effet des relations inter-organisationnelles sur l'agilité organisationnelle ?
6. Quel est l'effet de la digitalisation sur l'agilité organisationnelle ?
7. Quel est l'effet de l'engagement du management sur l'agilité organisationnelle ?

¹ Ne s'achète pas en boîte ou n'est pas un produit tout fait

Partant de ces sous-questions, et pour mieux y répondre, nous émettons les hypothèses suivantes :

- **H_a : l'innovation managériale a un effet positif et significatif sur l'agilité organisationnelle.**
- **H_{a1} : la stratégie organisationnelle a un effet positif et significatif sur l'agilité organisationnelle.**
- **H_{a2} : la structure organisationnelle a un effet positif et significatif sur l'agilité organisationnelle.**
- **H_{a3} : les pratiques de management ont un effet positif et significatif sur l'agilité organisationnelle.**
- **H_{a4} : les processus de management ont un effet positif et significatif sur l'agilité organisationnelle.**
- **H_{a5} : les relations inter-organisationnelles ont un effet positif et significatif sur l'agilité organisationnelle.**
- **H_{a6} : la digitalisation a un effet positif et significatif sur l'agilité organisationnelle.**
- **H_{a7} : l'engagement du management a un effet positif et significatif sur l'agilité organisationnelle.**

- **Approche méthodologique**

Notre philosophie consiste à appréhender le lien entre ces variables comme une réalité qui préexiste dans la littérature des sciences de gestion avec une axiologie qui va mettre en avant notre neutralité et objectivité vis-à-vis de l'étude. Le paradigme dans lequel nous nous positionnons est ledit post-positivisme par une approche déductive reposant sur des hypothèses que nous allons formuler en nous basons sur des généralités préalablement connues et en considérant l'agilité organisationnelle et l'innovation managériale comme des construits mesurables.

Quant à la méthodologie de recherche, c'est la méthodologie mixte que nous allons adopter reposant sur une enquête (par un questionnaire) comme stratégie de recherche. Cette enquête sera menée dans un horizon temporel transversal où notre objectif n'est point la mise en avant de l'évolution de nos construits dans le temps mais le fait de ressortir l'existence ou non d'une relation et d'un effet en une seule période pour une seule population.

Finalement, la procédure et les outils de collecte et d'analyse des données se basent sur trois outils : Google Form pour la collecte, SPSS 25 et SmartPLS4 pour le traitement des données en adoptant la méthode de la modélisation par équations structurelles en moindres carrés partiels pour enfin, présenter des suggestions pour les managers et proposer des pistes pour des recherches futures. Le chapitre quatre de cette thèse traitera de façon plus détaillée la méthodologie adoptée pour cette recherche.

Cette thèse reposera sur cinq (5) chapitres :

Le premier chapitre représentera une introduction à l'innovation managériale en passant d'abord dans une première section par les concepts qui lui sont voisins comme l'innovation technologique ou le management de l'innovation, mais avant ceci, une définition et présentation du terme innovation constitueront une étape primordiale. Puis, la seconde section se focalisera sur les théories qui seront adoptées pour cette recherche avec, à la fin de ce chapitre, une synthèse de ce que l'innovation va être mise en exergue.

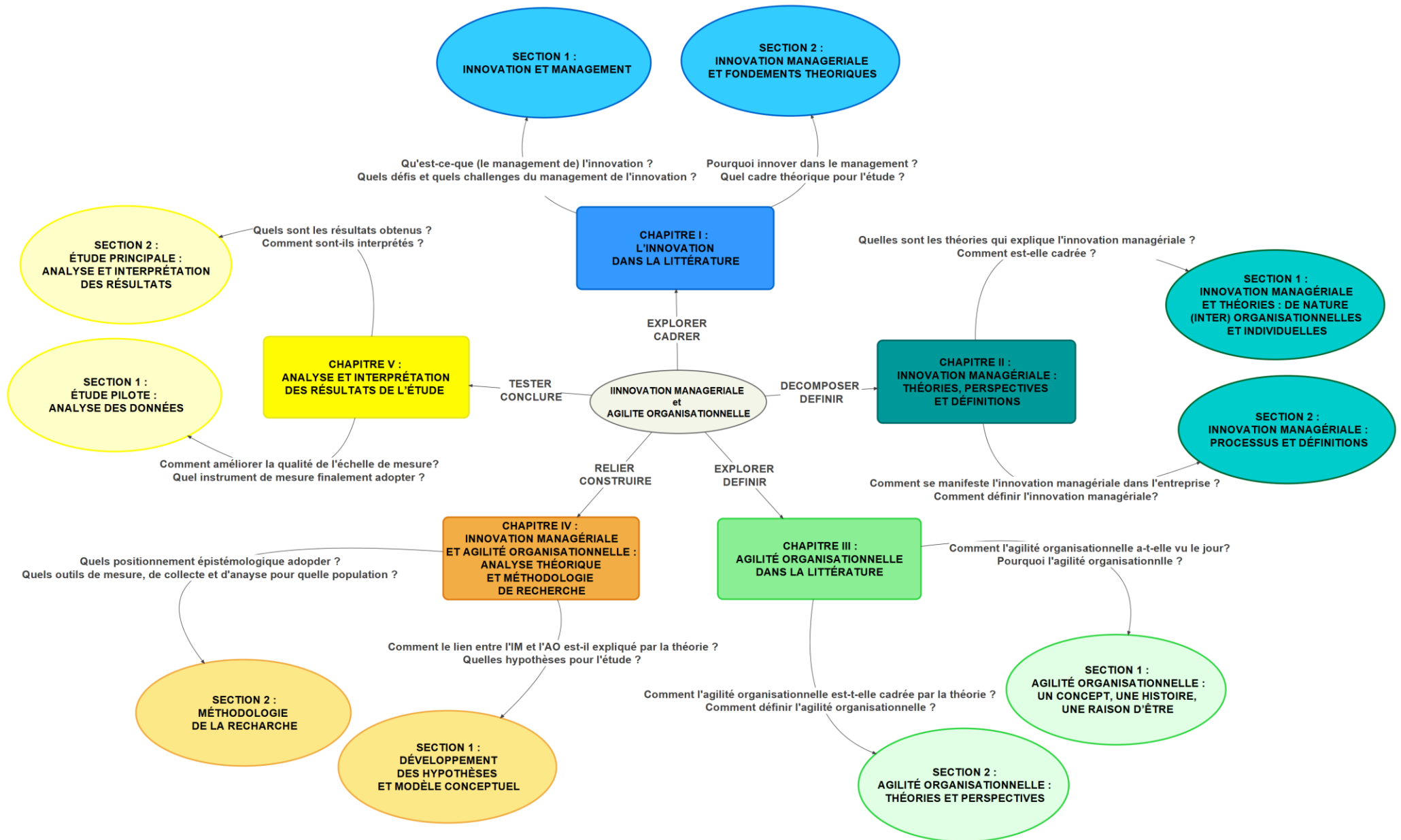
Le second chapitre constituera une continuité de réflexion quant aux théories qui traitent et expliquent l'innovation managériale comme première section, puis, une immersion dans le sujet de l'innovation managériale comme processus et comme concept sera mise en avant avec une analyse et synthèse de ses différentes définitions et une proposition d'une définition de l'innovation managériale fera guise de conclusion de ce chapitre.

Comme cette thèse se focalise également sur le concept d'agilité organisationnelle, et en suivant quasiment la même logique que celle adoptée pour les deux premiers chapitres, une focalisation sur l'émergence de l'agilité organisationnelle, ses concepts voisins, les théories qui la représentent et une analyse et synthèse de ses définitions constitueront le chapitre trois et par conséquent, une définition de l'agilité organisationnelle adaptés à notre étude sera proposée.

La relation théorique entre l'innovation managériale, ses dimensions et l'agilité organisationnelle sera détaillée dans le quatrième chapitre, où les hypothèses relatives à cette étude vont être développées et formulées. La seconde section de ce même chapitre penchera sur le cadre méthodologique de cette recherche en détaillant ses différents aspects et expliquera la démarche et les outils qui vont être mobilisés. Ainsi, ce chapitre représentera le socle sur lequel cette thèse va reposer et une introduction pour le dernier chapitre.

Enfin, le cinquième chapitre mettra en lumière et de manière détaillée l'analyse empirique relative à l'étude pilote et l'étude principale, en interprétant les résultats pour la seconde analyse, en les expliquant, les discutant et en clôturant ce chapitre par une conclusion qui synthétisera ce que la partie discussion mettra en avant.

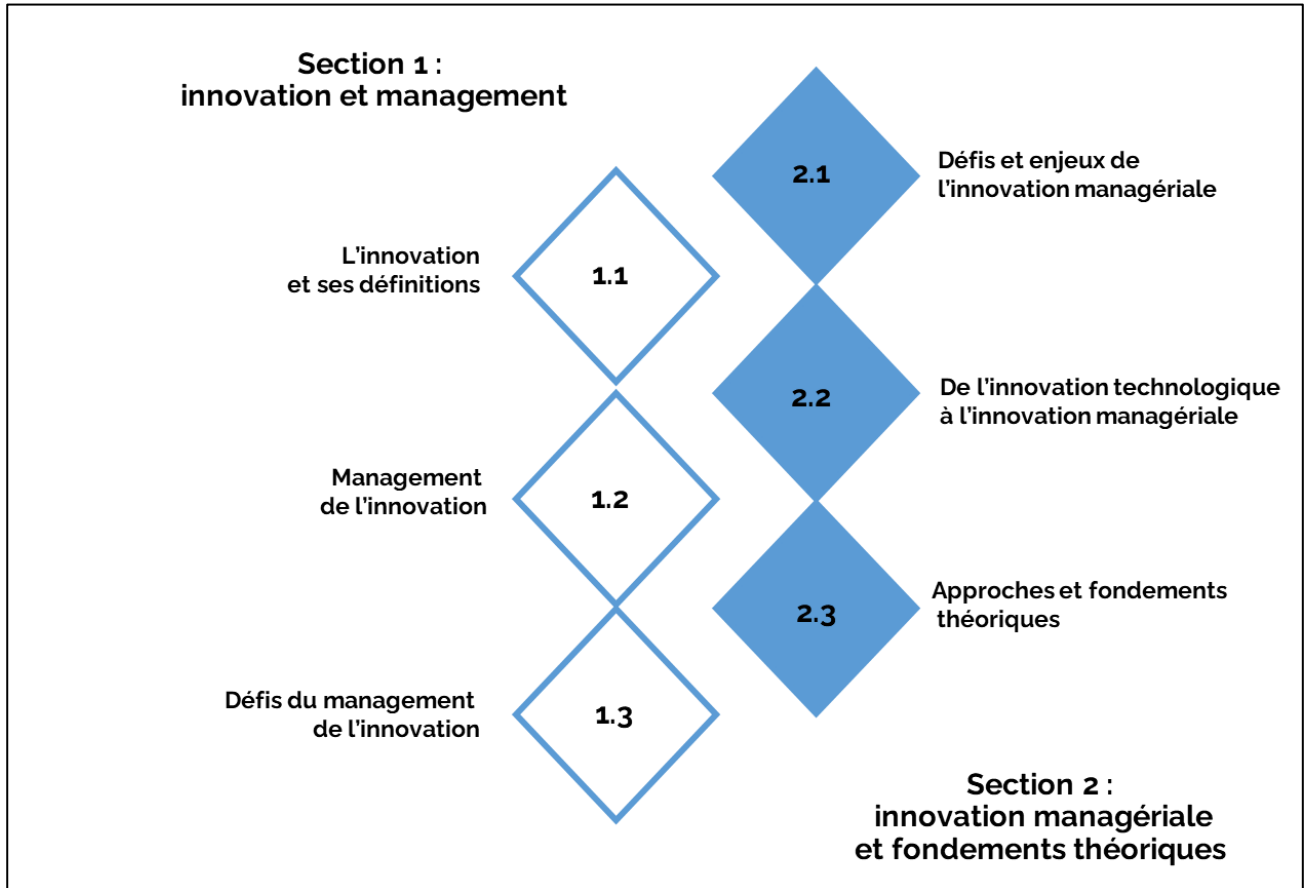
Figure 1 : structure et plan de la thèse



Source : réalisé par nos soins

CHAPITRE I : L'INNOVATION DANS LA LITTÉRATURE

Figure 2 : structure du premier chapitre



Source : réalisé par nos soins

Les environnements dans lesquels opèrent les entreprises² sont reconnus par leur constante évolution, qui ne cesse de défier les organisations et de les pousser à remettre en question leur fonctionnement. Cette remise en cause a amené ces acteurs économiques à comprendre que l'innovation est la base de l'évolution, et les entreprises qui n'innovent pas mettent en péril leur pérennité, comme Freeman (1997) l'a mentionné : « *not to innovate is to die* ».

Ce premier chapitre vise à résumer d'abord l'évolution des cultures managériales selon l'analyse apportée par Boyer (2020). Comme l'innovation est à ce jour présentée comme un élément indispensable pour l'évolution et la pérennité des organisations, il est primordial de l'expliquer, de présenter les différentes définitions qui lui appartiennent et ce à partir de différents contextes et visions. Entre innovation managériale et management de l'innovation, des confusions se manifestent souvent dans la littérature ; cependant, une partie est consacrée à l'explication du management de l'innovation et à l'illustration de la différence entre ces deux concepts.

Partant de cette distinction, un questionnement est mis en avant, comment l'innovation managériale a-t-elle vu le jour, visant à apporter une réponse, dans un premier temps, il est évident de comprendre pourquoi innover dans le management est important dans le monde contemporain, puis, expliquer l'émergence de l'innovation managériale en mettant en exergue les autres concepts, à savoir : l'innovation technologique, l'innovation organisationnelle et l'innovation administrative. Finalement, pour que cette étude puisse être réalisée, un cadre théorique expliquant les principales variables est appelé à être mis en avant, c'est alors ce qui constitue la clôture de ce chapitre.

² Dans cette thèse, nous considérons les concepts : entreprise, organisation, acteur économique et firme comme portant le même sens et la même définition (interchangeables).

SECTION 1 : INNOVATION ET MANAGEMENT

Boyer (2020) a expliqué que : le management à longtemps existé et ne cesse d'évoluer, commençant par l'organisation scientifique de travail reflétant une « *culture managériale directive* » où les règles de jeu sont considérées comme claires et où chaque individu est récompensé car il le mérite ; mais avant cela, le soutien affectif et technique et la loyauté avaient leurs mots à dire dans une « *culture managériale paternaliste* ». Puis le management se voit emprunter une voie qui prône plutôt la « *bureaucratie* » comme culture managériale où la notion de postes s'impose et ayant comme conséquence un conformisme qui met de côté les relations.

Une mondialisation bouleverse l'environnement, le marché devient plus complexe, les entreprises se voient confrontées à la notion de compétitivité, le management par objectifs voit le jour et c'est « *la stratégie* » qui consiste en la nouvelle culture managériale. Les ressources humaines se voient attirer l'attention des chercheurs, la responsabilité du manager ne se limite plus à prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler mais à accompagner et coacher ses collaborateurs, « *la collaboration* » est désormais la nouvelle culture managériale.

L'environnement devient VUCA, les collaborateurs prennent plus de responsabilités et la notion d'intelligence collective se voit étudiée, c'est la culture managériale d'aujourd'hui et celle de demain, « *la coresponsabilité* » où la relation entre le manager et ses collaborateurs est désormais appelée *adulte/adulte*.

Cette première section s'intéresse au concept d'innovation, à ses définitions et aux différents angles et contextes par lesquels elle est perçue. Ensuite, c'est le concept de management de l'innovation qui va être mis en avant par sa raison d'être dans l'entreprise et ses défis.

Puis, des arguments vont être présentés afin d'expliquer la raison pour laquelle les organisations cherchent à innover dans leur management. Ensuite, une présentation du chemin emprunté par les innovations non-technologiques (administratives, organisationnelles et managériales) qui sont venues faire face aux innovations technologiques qui ont longtemps été le sujet dominant dans le champ de l'innovation. Enfin, comme le concept de management de l'innovation est souvent confondu avec celui de l'innovation managériale, une partie a alors été dédiée à ces deux concepts et tente d'illustrer le lien existant entre eux.

1.1.L'innovation et ses définitions

Largement reconnue par la littérature, l'innovation aujourd'hui ne constitue plus une option pour les entreprises qui opèrent dans un environnement où le changement et la transformation sont les seules constantes, mais semble plutôt être un “must” voire une ‘nécessité’. L'innovation est alors un sujet qui a donné lieu à une multitude de publications et d'études. Les auteurs, comme pour tout autre concept, ont entrepris de mettre en avant l'innovation en l'explorant à travers plusieurs angles et dans une variété de contextes.

D'abord, considérée comme une « *destruction créatrice* » par Schumpeter (1942), pionnier de la théorie de l'innovation, une expression qui traduit la quête permanente par l'innovation à améliorer ce qui préexiste tout en explorant de nouvelles voies (nouvelles méthodes de gestion, processus novateurs, valeurs émergentes ...etc.) et chercher à s'adapter et à s'aligner au rythme de l'évolution actuelle, voire par moments, à entraver cette dynamique (Atamer et al., 2005). En outre, l'innovation est « *une destruction créatrice qui révolutionne incessamment de l'intérieur la structure économique, en détruisant continuellement ses éléments vieillissants et en créant continuellement des éléments nouveaux* » (Deubel et Montoussé, 2003). Schumpeter a révolutionné la littérature en abordant l'innovation de façon alternative en cherchant à l'expliquer et à mettre en évidence les aspects qui sous-tendent son émergence (Fagerberg, 2004).

En effet, l'analyse des travaux de Schumpeter met en relief trois aspects distincts (Atamer et al., 2005; Fagerberg, 2004). Tout d'abord, il souligne la nature incertaine des projets d'innovation. Ensuite, il met en lumière la nécessité pour les acteurs économiques, y compris les entrepreneurs, de faire preuve de leadership et de vision en agissant de manière proactive, devançant ainsi leurs concurrents. Enfin, l'accent est mis sur les obstacles entravant les projets d'innovation que les entrepreneurs aspirent à entreprendre. Ces entraves se traduisent par la résistance aux nouvelles méthodes au sein des firmes, ce qui contraint ces acteurs à lutter avec acharnement pour mener à bien leurs initiatives novatrices (Fagerberg, 2004).

Cette réflexion met en exergue le rôle et la position qu'un entrepreneur occupe dans le processus d'innovation, ainsi que l'importance de son charisme et de sa capacité à prendre des décisions. Cependant, il convient de noter que l'innovation ne résulte pas uniquement d'efforts et d'intelligence individuels, mais plutôt d'une intelligence collective reflétée dans des travaux de recherche et de développement (R&D) (Ulku, 2004). Cette fonction va ainsi promouvoir l'innovation au sein des organisations.

Définir un concept aussi polysémique et pluridisciplinaire (Leymarie, 2003) que celui de l'innovation reste délicat et nécessite de le placer dans un contexte spécifique. Des auteurs comme Davenport (1993) et Lachmann (1996) s'accordent généralement sur un sens commun, à savoir que l'innovation implique la nouveauté dans un objet ou une pratique donnée. De ce fait, l'innovation consiste en l'introduction d'une nouveauté : « *the introduction of something new* » (Davenport, 1993). L'innovation est alors un terme dérivé du latin "Novus", qui fait référence au concept de nouveauté (Lachmann, 1996).

1.1.1. Généralités sur l'innovation

L'innovation, dans son sens global reflète de « *nouveaux objets de consommation, nouvelles méthodes de production et de transport, nouveaux marchés, nouveaux types d'organisation industrielle* » (Schumpeter, 1942), une définition étroitement axée sur la nouveauté et généralisée mettant en avant les aspects matériels de l'innovation, donnant parfois l'impression que cette dernière est exclusivement liée à des produits physiques et des processus tangibles.

Par ailleurs, la création de valeur n'est pas suffisamment mise en avant, ce qui, actuellement, est attendu et est central pour les individus, les entreprises et la société dans son ensemble. Les contributions de Schumpeter à l'innovation ont éveillé les recherches concernant cette dernière. Sur la même logique de perception, et selon le Larousse, l'innovation consiste en « *l'introduction, dans le processus de production et/ou de vente d'un produit, d'un équipement ou d'un procédé nouveau* » (Viale, 2018).

En complément de la définition de Schumpeter, en mettant en avant la notion de proactivité qui caractérise l'innovation, celle-ci est également définie comme « *la capacité des individus, des entreprises et de toutes les nations à créer en permanence leur avenir souhaité* » (Kao, 2009). En l'occurrence, cette définition ne met pas nécessairement en lumière l'aspect matériel de l'innovation, et elle manque également de précision.

À la lumière des travaux de Schumpeter, l'OCDE (2019) a rédigé le manuel d'Oslo qui traduit les principes directeurs et mondiaux pour la collecte et l'utilisation d'informations sur les activités d'innovation dans l'industrie, l'innovation désigne ainsi « *un produit ou un processus (ou une combinaison des deux) nouveau ou amélioré qui diffère sensiblement des produits ou processus précédents d'une unité et a été mis à la disposition d'utilisateurs potentiels (produit) ou mis en œuvre par l'unité (processus)*. » (OCDE et Eurostat, 2019).

En l'occurrence, l'innovation est considérée comme une chose nouvelle sinon une amélioration apportée à quelque chose qui existe déjà sans pour autant que celle-ci ne soit une

répétition de l'existant et qui attend une acceptation par des utilisateurs potentiels. Enfin, elle peut concerner des objectifs à la fois internes et/ou externes à l'organisation.

West et Farr (1990) invoquent que l'innovation se traduit en une démarche intentionnelle ne se limitant pas à un seul domaine, elle peut être ciblée et mise en œuvre dans un contexte spécifique ; ils mettent en avant les bénéfices de l'innovation pour la performance et la définissent comme « *L'introduction et l'application intentionnelles dans un rôle, un groupe ou une organisation, d'idées, de processus, de produits ou de procédures, nouveaux à l'unité d'adoption pertinente, conçus pour bénéficier de manière significative à l'individu, au groupe, à l'organisation ou à la société élargie.* ».

Dans une perspective plus holistique et de large portée, Lu et Sexton (2006) perçoivent l'innovation comme « *un acte consistant à introduire de nouvelles idées, technologies, produits et/ou processus dans le but de résoudre des problèmes, de percevoir les choses différemment, d'améliorer l'efficacité et l'efficience, ou d'améliorer les normes de vie* ». Cette définition est en effet inclusive et mentionne les différents objectifs d'innovation tels que l'apport de solutions aux problèmes, l'amélioration des conditions de vie et de travail et enfin l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience au sein des organisations.

Enfin, Bonnet et Saint-Léger (2015) voient que l'innovation représente les « *produits, les services, ou les procédés et les méthodes* » de nature diversifiée : « *matérielle, technologique, technique, industrielle, ou immatérielle, organisationnelle, managériale, financière, marketing...* » tout en ayant la possibilité de se qualifier de « *paradigmatique lorsqu'elle vise des buts axiologiques (qualité de management des ressources humaines, conditions et organisation du travail, éthique, responsabilité sociale...)* ». Cette définition se veut inclusive et englobe un large éventail de types et de domaines d'innovation et se concentre ainsi non seulement sur les innovations dites de domaine économique mais aussi sur celles qui concernent les domaines sociaux et éthiques.

1.1.2. L'innovation perçue sous différents angles

1.1.2.1. Innovation et invention

L'innovation et l'invention ont souvent été confondues. Certains auteurs tels que Jamil et al. (2018) ont fait une distinction en soulignant que l'innovation implique l'apport d'une valeur ajoutée à l'économie et doit avoir une pertinence pratique ou une utilité (Jamil et al., 2018).

L'invention est l'émergence d'une idée nouvelle, lumineuse et créative (Serieyx, 1987). Elle marque le stade de conception. Cependant, ce n'est que lorsque cette idée est mise en

action et adoptée dans la pratique qu'elle devient une innovation. En d'autres termes, l'innovation est la concrétisation pratique de l'invention. De plus, selon West et Altink (1996), l'innovation est réellement qualifiée comme telle lorsqu'elle présente une nouveauté pour l'organisation qui l'adopte, un élément qui la distingue de l'invention, qui, à son tour, doit être nouvelle dans l'absolu.

Enfin, et comme antérieurement mentionné, il est attendu de l'innovation qu'elle apporte une valeur ajoutée, réponde à un ou des besoins, révolutionne une ou des pratiques...etc., ce à quoi l'invention n'est pas nécessairement attendue.

1.1.2.2. Innovation et performance

La compétitivité incite l'entreprise à combiner ses ressources et compétences en vue d'innover. En cela, Schumpeter (1999) met en exergue qu'innover implique la prise de risque, une prise de risque qui peut être bénéfique pour l'entreprise en contribuant à la création d'un avantage compétitif par le biais de l'innovation.

Également, de nombreuses organisations ne se voient pas exclues de la possibilité de tirer profit d'un éventuel monopole grâce à leurs produits ou services innovants sur le marché (Schumpeter, 2005). À cet effet, l'innovation se révèle un moyen qui permet aux entreprises de pénétrer de nouveaux marchés (Brown et Eisenhardt, 1995). En somme, l'innovation favorise la pérennité des entreprises et représente un des piliers de survie de celles-ci.

Finalement, dans un objectif de recherche permanente à hisser le niveau de performance, « l'innovation apparaît comme l'un des remparts les plus efficaces des entreprises face à la concurrence et à l'évolution rapide des marchés. » (Besbes et al., 2013). Dans cette optique, l'entrepreneur 'innovateur' est placé au centre du processus qui dynamise et stimule l'économie en créant de nouveaux produits pour la consommation ou en adoptant de nouvelles méthodes de production (Benbrahim et Benabdelhadi, 2021).

1.1.2.3. Innovation entre exploitation et exploration

L'innovation ne se limite pas qu'à se retrouver confondue avec son prédécesseur 'l'invention' mais aussi elle se retrouve à ce que son essence soit questionnée. Mise dans une situation où l'entreprise est confrontée au choix entre exploration : « *forme d'innovation qui s'éloigne de manière significative des compétences existantes de l'entreprise* » (Chanal et Mothe, 2005) et exploitation : « *stratégies d'innovation basées sur l'accélération des processus d'innovation* » (Chanal et Mothe, 2005). L'innovation peut être résultante d'une exploitation des compétences technologiques de l'entreprise ou d'une exploration qui nécessite rupture et création de compétences et connaissances novatrices (March, 1991a).

Certains auteurs comme Gupta et al. (2006) cherchent à équilibrer ces concepts et choisissent de réconcilier exploration et exploitation en se référant au concept d'Ambidextrie organisationnelle qui permet à l'entreprise de gérer au même moment '*simultanément*' l'exploitation de l'existant (les activités actuelles) et l'exploration des nouvelles opportunités ; il s'agit d'une approche stratégique qui consiste en la mise en place de deux unités distinctes comportant des équipes et individus de deux différentes spécialités (exploration/exploitation) et qui arrivent à collaborer étroitement. Enfin, les phénomènes d'exploitation, exploration et ambidextrie seront détaillés dans la troisième partie de cette section (pourquoi manager l'innovation) de ce même chapitre.

1.1.2.4. Innovation comme un Processus

En prenant en compte toutes les définitions de l'innovation citées plus haut, l'innovation est, dans un premier temps, considérée comme un produit ou un output individuel ou distinct (Damanpour et Evan, 1984). Un autre angle de vue va mener à considérer l'innovation comme un processus (Dost et al., 2016; Rogers, 2003).

En effet, l'analyse évolutionniste, selon Tremblay (2008), perçoit l'innovation comme un processus qui représente un « *moteur de la croissance économique et de la dynamique technologique* » (Benbrahim et Benabdelhadi, 2021). Cette perception met en avant l'innovation en la considérant comme un processus ayant un impact positif sur l'économie et la technologie.

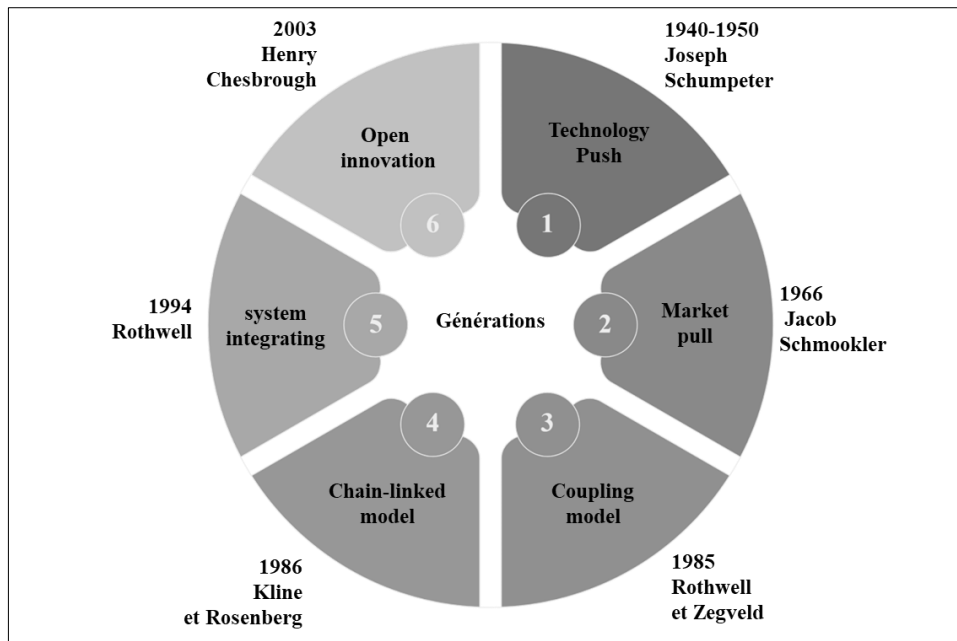
Pour Habibi et Guati (2022) l'innovation correspond à un « *processus d'anticipation, d'amélioration et de développement de produits en fonction de l'évolution des marchés* ». Cette définition de l'innovation en tant que processus repose sur ce que les théoriciens appellent *Innovation Generation process* qui traduit l'introduction au sein de l'organisation des produits, services, technologies... nouveaux considérant ainsi l'innovation comme une fin en soi. Ce processus repose sur les opportunités qu'une entreprise détecte sur le marché et qu'elle va saisir en faisant appel à ses compétences technologiques (Jean et al., 2018).

Une autre appellation du processus d'innovation est celle dite *Innovation adoption process* qui renvoie à introduire au sein de l'organisation un changement organisationnel répondant à la stratégie de l'entreprise et à ses diverses exigences et en repérant les innovations valables sur le marché (Pichlak, 2016). *Innovation adoption process* a comme rôle de faciliter à l'organisation l'atteinte de ses objectifs en servant la stratégie se traduisant ainsi par l'acceptation par l'entreprise d'utilisation d'une innovation spécifique. Une troisième considération renvoie au *processus de diffusion de l'innovation* qui se base sur le fait que

l'innovation se propage au sein d'un marché, d'une population ou d'une communauté et qui est susceptible de l'adopter (Wolfe, 1994a).

Le centre de préoccupation du processus de diffusion dans cette approche est l'innovation en soi (Damanpour, 1988; Wolfe, 1994a). Différents auteurs ont développé des modèles explicatifs du processus de diffusion de l'innovation. D'abord considéré comme un processus linéaire, le premier modèle ou la première génération est celle appelée '*technology push*' décrivant un processus linéaire simple partant de l'organisation où l'innovation est produite par la R&D vers le marché. Ensuite, ledit '*market pull*' qui contrairement au premier modèle, celui-ci se lance par le biais des besoins détectés sur le marché qui vont orienter la R&D au niveau de l'organisation pour diffuser une nouvelle innovation (Amghar et Hassaine-Kazi Tani, 2018)

Puis, un troisième modèle de la troisième génération nommé '*coupling model*' qui met l'accent sur l'interdépendance, le feedback et la réconciliation entre la R&D et le marketing, il s'agit d'un modèle où le processus d'innovation se produit de manière séquentielle qui a été proposé dans le but de jumeler les deux premiers modèles. Quant à la quatrième génération ou le quatrième modèle '*chain linked*', ce dernier illustre différentes catégories d'acteurs jouant un rôle dans ce processus où des équipes de développement travaillent en parallèle et où des acteurs ou agents externes participent à ce processus. La cinquième génération '*system integrating and networking*' regroupe cette fois les services et départements faisant partie de l'organisation qui sont considérés comme liés les uns aux autres et qui collaborent ensemble, en même temps dans ce processus et où les clients et fournisseurs sont au cœur de ce processus. Enfin, le sixième modèle ou la sixième génération qui se réfère à '*l'open innovation*' se repose sur l'utilisation et l'exploitation de sources d'idées internes et externes dont le but est d'« accélérer l'innovation interne et élargir les marchés pour l'usage externe de l'innovation » (Amghar et Hassaine-Kazi Tani, 2018). La figure 3 ci-dessous résume les six générations expliquées dans cette partie :

Figure 3 : modèles du processus d'innovation par générations

Source : réalisée par nos soins en s'appuyant sur l'étude de Amghar et Hassaine-Kazi Tani (2018) : Les fondements théoriques de l'innovation.

1.1.2.5. Innovation et dimensions d'innovation

L'une des autres voies par lesquelles l'innovation peut être définie implique de déterminer les types d'innovation. Dans ce champ, la littérature propose diverses classifications. Les types d'innovation peuvent être regroupés en quatre dimensions distinctes : l'objet de l'innovation, l'ampleur de l'innovation, l'intention de l'innovation et la période de l'innovation (Gerke, 2014).

L'innovation est, selon Schumpeter (1999), la mise sur le marché d'un nouveau produit, d'une nouvelle méthode de production ou la création d'une nouvelle organisation. Cette perspective met l'*objet* ou la nature de l'innovation en exergue, c'est-à-dire le changement qui s'applique à un produit, un service, un processus, etc. De cette façon, l'objet de l'innovation répond à la question « *qu'est-ce qui est en train de changer ?* » (Gerke, 2014).

Le *degré* ou l'ampleur de l'innovation permet de répondre à la question 'quel est le degré de changement apporté par l'innovation à l'objet ?', les auteurs comme Desbordes et al. (2004) parlent d'*innovations radicales* qui vont apporter un fort impact et changement aux comportements de consommation ou aux évolutions technologiques qui vont révolutionner le monde comme l'invention d'internet. Aussi, d'*innovations incrémentales* qui traduisent les différentes améliorations évolutives qu'une entreprise apporte à un produit/service sur le marché sans que cette dernière ne bouleverse les habitudes de consommation ou d'utilisation, il s'agit d'une quête d'optimisation de l'existant. L'innovation incrémentale peut être

représentée par les mises à jour de logiciels à titre d'exemple. Enfin, les *innovations marginales* peuvent concerner les ajustements apportés à des produits/services pour, par exemple, servir de réponses à des besoins spécifiques (Desbordes et al., 2004; Gerke, 2014).

Innover dans les organisations comme celles spécialisées dans la recherche peut représenter une activité à planifier, à structurer et à suivre pendant un temps défini et suivant un planning détaillé. Il s'agit d'innovations planifiées qui participent à la dimension d'*intention* d'innovation ; une innovation peut aussi être non planifiée et se produire en réaction aux changements et transformations imposés par le marché ou en réponse aux opportunités et ainsi à leur conquête (Hillairet, 2005).

Pour conclure, comme mentionné plus haut, l'innovation est aussi définie comme un produit ou un output individuel ou distinct ou plutôt un processus reconnu par sa dynamique, sa complexité, sa continuité et la contrainte de détermination de la période exacte où l'innovation débute et se finalise (Hillairet, 2005; Gerke, 2014). À cet effet, la dimension de *période* ou de temps d'innovation met en exergue ces deux points de vue et pose la notion de temps comme élément crucial dans le processus d'innovation (Gerke, 2014).

1.1.2.6. Innovation et comportement innovant

Dans les organisations, l'innovation peut également émaner des collaborateurs, même si ces derniers n'ont pas officiellement pour mission d'innover au sein de l'entreprise. Ce phénomène est identifié par la littérature et appelé 'comportement innovant des employés'.

Selon Janssen (2000), il s'agit de « *La création intentionnelle, l'introduction et l'application de nouvelles idées dans son travail, son équipe ou son organisation afin de bénéficier des performances de son travail, de son groupe ou encore de son organisation* » (Komissa, 2018). Aussi, le comportement innovant peut être défini comme une intention qui stimule ses détenteurs à chercher à identifier des pratiques innovantes qui vont leur permettre d'améliorer leur performance ou résoudre des problèmes relatifs à leur travail et qu'ils ont réussi à percevoir (Komissa, 2018). En d'autres termes, « *l'introduction intentionnelle dans son travail, d'idées nouvelles et utiles, des processus, des produits ou des procédures* » (Farr et Ford, 1990).

Ce comportement peut se traduire également par un processus partant de la génération à l'application d'idées nouvelles par les collaborateurs (Janssen, 2000). Pour que ces derniers puissent passer de l'idée à l'innovation en question, ils détiennent en leur comportement des caractéristiques individuelles. Asurakkody et Shin (2018) ont identifié plusieurs caractéristiques, à savoir : la chasse aux idées, la recherche d'opportunités, l'originalité

d'idées, la transmission d'idées, l'avancement des idées, le gain d'idées, l'action et le dépassement des défis.

Dans cette même ligne de pensées, Van der Vegt et Janssen (2003) déclarent que le comportement innovant représente un « *ensemble complexe de tâches comportementales : la génération, l'introduction et l'application intentionnelle d'une idée dans un rôle de travail, un groupe ou une organisation* » (Muzi et al., 2020).

Néanmoins, les employées qui manifestent des comportements innovants ont besoin d'un environnement qui encourage ce comportement et qui stimule la créativité chez eux. Autrement dit, un management adapté s'avère une nécessité (Afsar et Umrani, 2020). Et ce, pour leur permettre de générer des idées novatrices après identification des opportunités et problèmes à solver, voire, apporter de nouveaux process, produits ou proposer une nouvelle structure organisationnelle.

Enfin, il est important de distinguer entre créativité et comportement innovant. Contrairement à ce dernier, la créativité n'est pas attendue à apporter un output en concrétisant une idée ou à générer des bénéfices (Roffe, 1999).

1.2. Management de l'innovation

1.2.1. Généralités sur le management de l'innovation

“The farther that any company seeks to innovate, as measured by the degrees of change from its base markets and technologies, the greater the likelihood that its innovation efforts will fail. And yet, the less that a firm seeks to innovate, across the board, the greater the likelihood that the corporation itself will fail.” (Trott, 2017).

Au sens de Trott (2017), les entreprises se retrouvent confrontées au dilemme de l'innovation qui met souvent l'organisation dans une situation paradoxale, d'une part, elle se lance dans des projets d'innovation et ces derniers se retrouvent voués à l'échec. Et d'autre part, elle décide de s'abstenir et c'est sa pérennité qui est remise en question. Il est ainsi exprimé : la stabilité est défiée par l'innovation. Plus loin encore, le processus d'innovation est souvent perçu comme une combinaison de « *désordres* » et « *imprévisibilités* » et se voit « *parfois qualifié de 'chaos'* » (Solaimani et al., 2019). Cette perception et qualification de l'innovation poussent les entreprises à rechercher le moyen qui leur permettra de gérer efficacement ce phénomène et de faire face à un tel dilemme. C'est en managant l'innovation que cette dernière va pouvoir être stimulée, car innover est souvent le résultat d'idées créatives qui ont été mises en exergue, valorisées puis managées et finit par être commercialisées.

Le management de l'innovation se distingue du management traditionnel qui est largement reconnu, spécifié et présenté par les auteurs. En fait, le management dans sa globalité existe pour assurer une certaine stabilité au niveau des organisations en créant, par exemple, des routines organisationnelles et en adoptant des pratiques voulants, par exemple, stimuler la performance de l'entreprise. Si l'entreprise qui innove se contente d'un management traditionnel, une confrontation entre innovation et stabilité va avoir lieu. C'est la raison pour laquelle le management de l'innovation ne se produit ni « *machinalement* » et non plus « *aisément* » mais « *nécessite la présence de compétences, connaissances et un savoir-faire* » (Tidd et Bessant, 2018) distinctifs et adaptés au phénomène de l'innovation. De ce fait, selon Fagerberg et al. (2012), au cours des années, le management de l'innovation dans la littérature se voit croître en matière d'expériences, de connaissances et de pratiques qui lui sont totalement appropriées et dédiées. Aussi, Tidd et Bessant (2018) arguent que la réussite d'un management de l'innovation ne peut pas s'arrêter qu'au management « *d'un seul aspect comme la créativité, l'entrepreneuriat, la R&D ou encore le développement de produits.* » (Tidd et Bessant, 2018).

Le management de l'innovation cherche à minimiser les coûts qui émanent du processus d'innovation, à mettre en place la culture et les conditions permettant d'en fructifier au maximum. Au sens de Bel (2010), le management de l'innovation représente l'action d'« *élaborer une vision et une stratégie, mettre en place les processus qui la concrétiseront, et créer les conditions organisationnelles et la culture qui faciliteront l'émergence des idées et leur mise en œuvre* » (Solaimani et al., 2019). C'est ainsi par le biais d'un management efficace et efficient que la capacité d'innovation se manifeste au niveau de l'organisation (*idem*, 2019).

En réalité, le management de l'innovation est un concept très large, il n'existe donc pas de consensus quant à sa définition. Selon Coriat et Weinstein (2002), le management de l'innovation est ce système de management qui, dont le choix consiste en une décision stratégique, son utilité est le fait qu'il va permettre à l'entreprise de collecter, assembler, et gérer les informations et savoirs indispensables à l'innovation, et en parallèle, mettre en place des processus d'apprentissage, tout en veillant à garantir un alignement entre des intérêts conflictuels qui surviennent avec la manifestation de types changement. Finalement, Crossan et Apaydin (2010) considèrent ce système comme une multitude de moteurs adaptés pour l'innovation dont le rôle est l'assistance et la facilitation du processus d'innovation qui se produit au sein d'une organisation donnée (Cortimiglia et al., 2015).

1.2.2. Le management de l'innovation expliqué par ses dimensions

Le management de l'innovation est représenté par diverses dimensions ; ces dernières participent à améliorer le processus d'innovation, le stimuler et essentiellement le guider. Quatre principales dimensions sont énumérées ci-dessous :

1.2.2.1. La dimension de la stratégie organisationnelle

Au sens de Hamel et Skarzynski (2001) les entreprises sont conditionnées à maintenir un niveau continu et constant d'innovation, sans lequel, ces acteurs économiques seront surpassés par leur environnement qui lui, est en constante évolution (Chang et Lee, 2008). Le management de l'innovation comme le management traditionnel nécessite la présence d'une dimension stratégique qui se manifeste, en externe, par la planification à long terme dont l'objectif est d'intégrer de nouveaux marchés par exemple ou la définition des technologies les plus adéquates à adopter.

De ce fait, l'organisation décide de la stratégie à suivre en se basant sur ses ressources et compétences ainsi que ses aspirations ; ces stratégies se traduisent par le choix d'adoption par l'organisation d'une des postures suivantes : Leader/offensif, Suiveur rapide/défensif, réduction des coûts/imitatif ou spécialiste de la segmentation du marché/traditionnel (Trott, 2017). En interne, le maintien d'une stratégie d'innovation est nécessaire, cette action va permettre à l'organisation de réduire les difficultés ou dysfonctionnements relatifs à ses processus, et ce, en veillant à l'alignement de cette stratégie avec les comportements au sein de l'organisation et la culture organisationnelle (O'Brien, 2003). Le management de l'innovation va de la sorte permettre de répondre aux réflexions quant à la stratégie à adopter en externe et en interne pour un processus d'innovation efficace et aboutissant.

1.2.2.2. La dimension du management des connaissances

Il s'agit de la capacité d'absorption de l'entreprise par la détection des savoirs et connaissances explicites et implicites à son niveau (Nonaka, 1991), puis leur management en disposant ou en mettant en place des compétences qui vont conduire à l'identification des idées brillantes provenant de ses acteurs internes ou externes, et qui seront qualifiées de connaissances valorisantes ou pas pour l'entreprise (S. Chang et al., 2013; Valentim et al., 2015; Alfaro-Garcia et al., 2017). Le management de l'innovation va donc répondre à la question : quelles connaissances à capitaliser et avec quels outils pour quels processus d'innovation ?

1.2.2.3. La dimension du management de projets

Le niveau d'efficacité d'un processus d'innovation peut impacter la performance de l'entreprise (Spieth et Lerch, 2014; Alfaro-Garcia et al., 2017), un processus d'innovation efficace est synonyme d'un management de projet riche en outils et pratiques permettant la gestion, le suivi et la mesure de l'impact de ce processus sur la performance, la définition de la communication interne et son étendue quant au développement d'un nouveau produit par exemple ainsi que la communication et la collaboration externes (fournisseurs, clients) comme moyens qui vont servir le processus d'innovation (Von Hippel, 1986; Damanpour, 1991a; J. R. Bessant, 2003; Alfaro-Garcia et al., 2017). Cette dimension conduit le management de l'innovation à rechercher des réponses à la question : quels outils de management de projet à adopter pour quel processus d'innovation ?

1.2.2.4. La dimension de la structure organisationnelle

La structure organisationnelle comme facteur de contingence (technologie, taille) joue un rôle fondamental quant au processus d'innovation. En fait, les entreprises sont tenues de mettre en place une organisation qui favorise, valorise et stimule la capacité et le comportement innovant des collaborateurs. De plus, la structure organisationnelle est attendue à être alignée avec la stratégie d'innovation de l'entreprise. De ce fait, l'environnement de travail que l'organisation procure à ses employés est lui aussi attendu pour promouvoir une certaine liberté et autonomie pour la génération d'idées, leur conception et également pour l'apprentissage par l'erreur (Pugh et al., 1969; Zien et Buckler, 1997; Tidd, 2001; Alfaro-Garcia et al., 2017). Le management de l'innovation dans ce cas cherche à apporter des éléments de réponse à la question : quelle structure organisationnelle adéquate pour quel processus d'innovation ?

1.3. Défis du Management de l'innovation

1.3.1. Une ambidextrie à manager

March (1991a) est l'un des premiers théoriciens à avoir questionné les phénomènes d'exploration et d'exploitation et ce, dans un contexte d'apprentissage organisationnel. Depuis, les études ont pris de l'ampleur et se sont élargies sur plusieurs disciplines : « *en management stratégique, en théorie des organisations, dans le domaine des coopérations interfirmes* » (Brion et al., 2008) et en « *management de l'innovation* » *Idem*. Comme mentionné dans la section précédente, les organisations, dans un contexte de management de l'innovation, sont confrontées à cet autre dilemme concernant l'innovation : choisir entre exploration, exploitation ou se pencher pour une ambidextrie où exploration et exploitation se

produisent simultanément. Ce dilemme est à ce jour considéré comme une question ouverte et dont la réponse n'est pas encore totalement fournie (Brion et al., 2008).

Selon March (1991a), d'une part, l'exploration à elle seule peut conduire l'entreprise à l'échec et à supporter des coûts élevés avec un retour sur investissement négatif, car les résultats sont dès le départ peu certains, aussi, l'entreprise va se retrouver avec un socle de nouvelles idées non exploitées et peu de compétences cadrées. D'autre part, et toujours selon ce même auteur, ne favoriser que l'exploitation revient à se contenter d'un certain statu quo, de routines organisationnelles et à se « *retrouver piégé dans des équilibres stables suboptimaux* » (March, 1991a) et donc, dans ce cas, le potentiel de l'organisation, en matière de connaissances par exemple, n'est pas efficacement exploité.

Ainsi, '*l'ambidextrie au niveau de l'innovation*' s'avère la solution qui va permettre d'équilibrer entre ces deux phénomènes. Opter pour une ambidextrie peut nécessiter des types de structures organisationnelles adéquates (Daft, 1978; Damanpour et Gopalakrishnan, 1998; O'Reilly et Tushman, 2004; Gupta et al., 2006) et/ou des modes et pratiques de management spécifiques (Ghoshal et Bartlett, 1994; Amabile et Conti, 1999; Gibson et Birkinshaw, 2004). À titre d'exemple, pour Duncan (1976), une organisation ambidextre est celle qui adopte une structure qu'il appelle '*dual*', cette dernière va permettre la mise en place d'une innovation de type radicale en séparant entre l'organisation responsable de la phase initiale du processus d'innovation et celle qui prend en charge l'étape de mise en œuvre (Brion et al., 2008).

Quant aux pratiques et modes de management, les auteurs adeptes de cette vision, considèrent que l'ambidextrie est une question de management, la créativité et le comportement innovant des employés sont souvent encouragés par l'autonomie que les managers attribuent à ces acteurs (Amabile et al., 1996) ; à court terme, l'entreprise a certes besoin d'assurer une performance au travail, ce, en favorisant la stabilité par des routines organisationnelles mais aussi de prendre des risques en adoptant des pratiques managériales permettant, à long terme, la découverte et l'expérimentation ainsi que l'essais/erreur pour innover, ce, en guise de servir sa pérennité (Brion et al., 2008). Il est de ce fait apparent que le management de l'innovation est attendu à ce qu'il apporte des éléments de réponse et à guider l'entreprise quant à son choix vis-à-vis de l'exploitation, l'exploration ou l'ambidextrie.

1.3.2. Des challenges à relever

"The concept of open innovation remains popular in the management literature... but the question of when and how a firm sources external knowledge and shares internal knowledge is less clear." (Tidd et Bessant, 2018).

Dans un contexte d'innovation, les organisations sont continuellement défiées, elles doivent s'adapter à leur environnement et adapter leur management aux différents types et natures d'innovations.

Le management de l'innovation a été et est encore confronté à une pluralité de challenges. En premier lieu, la littérature (Hidalgo et Albors, 2008) relève des challenges relatifs : **au management des ressources humaines** en managant le capital humain de manière stratégique et en le plaçant au centre des préoccupations de l'organisation et en créant un environnement de travail adéquat qui représente un second challenge à savoir **l'organisation de travail**, qui est attendue à ce qu'elle soit plus flexible, adaptable et qui répond rapidement aux changements liés à l'environnement ; **aux relations internes et externes**, ce, en optant pour des pratiques, comme l'innovation ouverte, permettant la collaboration entre les acteurs internes et externes lors du déroulement du processus d'innovation car aux paroles de Tidd et al. (2005) « *No farm is an island* » ; et enfin, à **l'équilibre entre ordre et chaos** au sein de l'entreprise qui consiste en le maintien d'une certaine efficience au niveau de ses processus tout en laissant place à la nature destructive créatrice de l'innovation.

En second lieu, et à partir de leur article intitulé : '*Innovation management challenges: from fads to fundamentals*' Tidd et Bessant (2018) ont énuméré quelques défis que le management de l'innovation peut confronter « *l'identification et la création d'opportunités* » car l'innovation peut se manifester par la capacité de l'entreprise à détecter les opportunités sur le marché et les saisir. Aussi, les organisations sont attendues à contribuer avec de « *nouvelles façons de servir le marché* » que leurs innovations puissent perturber des marchés déjà existants et ceux caractérisés de matures sans forcément en créer un nouveau ou en cibler une niche.

Également, « *apporter des améliorations aux processus et opérations* » car pour Tidd et Bessant (2018) l'innovation processus est plus rentable pour l'entreprise que l'innovation produit. Un autre challenge est celui de « *la création de nouveaux marchés* », ce, en possédant la capacité d'identifier et de reconnaître « *où et quand* » (Tidd et Bessant, 2018) créer de nouveaux marchés. « *Repenser les services* » fait aussi partie des challenges que le management de l'innovation est attendu de relever car aujourd'hui, le secteur des services a pris de l'ampleur et est présent chez les entreprises privées et publiques. Enfin, comme pour l'innovation managériale, le management de l'innovation a également comme rôle de « *répondre aux besoins sociaux* ».

Enfin, la section suivante va apporter plus de clarté quant au concept d'innovation managériale, aux défis et enjeux à relever par l'innovation managériale, à son évolution et une introduction aux différentes théories qui permettent d'expliquer et de définir ce concept.

SECTION 2 : INNOVATION MANAGÉRIALE ET FONDEMENTS THÉORIQUES

Comme présenté dans la section précédente, l'innovation accompagne les organisations dans leur transformation, soutient la pérennité des entreprises et permet aussi aux individus et aux personnes de renforcer leur comportement innovant et d'explorer de nouvelles opportunités. L'innovation présente plusieurs types qui vont être explicités dans cette section. La gestion de l'entreprise ou son management ne se voit point exclue de la volonté des acteurs économiques à proposer des améliorations, des modifications, voire à mettre en place des nouveautés et des pratiques innovantes. La structure organisationnelle à titre d'exemple ne cesse d'être améliorée et des entreprises cherchent à adopter des configurations structurelles qui vont leur permettre de mettre en avant l'intelligence collective de leurs membres et l'efficacité organisationnelle. Ces actions ne s'éloignent pas des innovations managériales mais plutôt elles sont englobées dans ces innovations. De fait, cette section est présentée dans le but de répondre aux questionnements ultérieurement posés, à savoir : pourquoi innover dans le management ? Comment ce type d'innovation a-t-il émergé dans la littérature ? Et quels sont les fondements théoriques qui aident à sa compréhension ?

2.1. Défis et enjeux du management de l'innovation

Quatre éléments sont mis en avant en guise de challenges auxquels les entreprises contemporaines font face. Il est important de mentionner que cette liste de défis et d'enjeux n'est évidemment pas exhaustive et que d'autres éléments existent. Ceux présentés dans cette section sont à notre sens les plus alignés avec le contexte de notre étude.

2.1.1. Des modèles de management remis en cause

Les modèles traditionnels de management proposés par Frederick W. Taylor, Henri Fayol, Arthur D. Little et Henry Ford ont conduit différentes entreprises à profiter d'une certaine performance et pérennité. Ces modèles ont perduré pour plus de 150 ans et sont toujours ancrés dans les pratiques de management. En réalité, leur existence a « *apporté stabilité et ordre dans la dynamique de concurrence, semblant rendre les affaires prévisibles non seulement pour les entreprises dans leur ensemble, mais aussi pour les êtres humains travaillant au sein de ces entreprises* » (Mack et al., 2016).

Pourtant, la stabilité est aujourd'hui sujette à des remises en question constantes. De plus, la nature de l'environnement a changé et a évolué. Ainsi, la pérennité des entreprises

dans ces circonstances n'est plus garantie. Dependence, Mack et al. (2016) considèrent que « *the rules of the game have changed. Even more so: the game is a different one* ». Dans cette situation, la prévisibilité et l'anticipation des événements à court ou à long terme par les organisations est désormais devenue considérablement plus difficile, voire quasiment impossible.

2.1.2. Un environnement volatile, incertain, complexe et ambigu

Dans la même ligne de pensées que celle de Freeman, et en introduisant son texte par des arguments relatifs à l'innovation dans le management (management : pourquoi innover ?), F. Boyer (2020) dans son livre affirme que : « *Ne pas innover dans son management c'est tout simplement courir le risque que son entreprise devienne progressivement inadaptée à son environnement qui, lui, évolue en permanence.* ». En effet, l'environnement dans lequel les entreprises exercent leurs activités est caractérisé par sa constante évolution, plus loin encore, il s'agit d'un environnement aujourd'hui connu par VUCA (F. Boyer, 2020) :

- **Volatile.** Dans sa rapidité d'évolution et souvent l'incapacité d'anticipation des changements et transformations qui se produisent de manière incertaine, complexe et ambiguë.
- **Incertain.** Qui se rejoint à la volatilité et exprime le manque de clarté quant aux futurs changements et transformations que l'environnement va apporter.
- **Complexe.** En plus d'être un environnement incertain, il englobe une pluralité d'informations et d'événements qui se produisent simultanément, ainsi qu'une multitude de variables qui s'imposent et qui sont durement prévisibles et difficilement compréhensibles.
- **Ambigüe.** Implique une permanente remise en cause par les différents acteurs économiques. Du fait que cet environnement ne permet pas de considérer et de prendre une information pour complète ou absolue. Cette caractéristique représente un challenge pour les entreprises, principalement au moment de la prise de décisions et quand les informations provenant de l'environnement représentent la matière première et le socle de prise de décision en question.

Ce type d'environnement exprime une aversion claire pour la stabilité. En d'autres termes, les entreprises qui opèrent dans un environnement VUCA doivent en permanence s'adapter, être flexibles, rapides dans leurs actions et proactives en constance. Autrement dit, assurer ce que la littérature dans les sciences de gestion appelle '*agilité organisationnelle*'. En guise d'exemple, NOKIA, une entreprise qui a, à une époque, révolutionné le monde du secteur de la téléphonie mobile. Elle était leader de l'industrie, reconnue pour son innovation

technologique, grâce à sa capacité à lancer des nouveautés et des tendances sur le marché en un temps court. Toutefois, elle est devenue aujourd'hui une marque presque oubliée.

L'histoire de NOKIA est considérée comme un exemple d'une entreprise qui n'a pas pu maintenir sa pérennité. La raison en est qu'elle n'a pas su anticiper rapidement l'avènement des smartphones ni s'adapter à ce changement en temps opportun. Pourtant, innover était '*le métier*' de NOKIA.

La compréhension des caractéristiques de cet environnement imprévisible par les dirigeants, entrepreneurs, leaders ou managers d'aujourd'hui les amène à remettre en question le fonctionnement de leurs entreprises. En fait, ils sont invités et attendus à assimiler que leur vrai challenge ne soit pas indubitablement dans la reconsidération de leurs compétences. Néanmoins, le monde externe leur propose un alignement de par la réinvention de « *certaines postures et pratiques managériales* » (F. Boyer, 2020). Enfin, si quelqu'un dit un jour qu'il a enfin pu trouver sa stabilité, on dira que oui, la mer aussi s'est calmée : en une journée ensoleillée.

2.1.3. Une nouvelle génération à manager

La ressource humaine qui a longtemps attiré différents chercheurs est considérée comme l'une des pierres angulaires de l'organisation. De plus, au sein de l'entreprise plusieurs générations font leur passage et se retrouvent à travailler et collaborer ensemble.

Avant que la génération Z ne soit intégrée dans le monde de l'entreprise, la génération Y a séduit les sociologues et différents auteurs en sciences de gestion. Ces derniers ont mené des études sur le comportement de cette génération au travail (Eisner, 2005; Treuren et Anderson, 2010; Solnet et al., 2012; Morley et al., 2012; Darles, 2015) et apporté des recommandations pour adapter les pratiques de management aux attentes de la génération Y car les caractéristiques et comportements ainsi que les expectations de cette dernière sont différents et originaux de ceux de la génération qui la précède, à savoir, la génération X. En l'occurrence, « *L'entreprise et les managers doivent donc évoluer vers plus de flexibilité et diversifier leurs stratégies de communication en fonction des deux types de profils.* » (Darles, 2015).

La génération Z attire aujourd'hui les théoriciens qui tentent de la comprendre et d'analyser son comportement en tant qu'employée. Selon Kubátová (2016), il s'agit d'une génération qui prône l'autonomie, l'indépendance et est particulièrement captivée par un

environnement de travail dynamique. De plus, elle accorde une priorité à l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle comme le souligne Struckell (2019).

En fait, si l'on demande à un employé de la génération Z de lire la théorie des organisations, il se posera des questions sur la manière dont les employés de l'époque ont pu accepter ces conditions de travail, ce qui conduit à appréhender les répercussions et conséquences de l'innovation dans le management.

La collaboration au sein des entreprises est de ce fait défiée et challengée. Les managers se retrouvent à devoir accepter ce challenge et s'ouvrir à des transformations de la collaboration pour attirer la génération Z et s'aligner avec la tendance du « *Great place to work* » comme l'explique Boyer (2020).

De plus, pour maintenir sa place sur le marché et éviter d'être remise en cause par de nouvelles réglementations, dépassée par les concurrents et nouveaux entrants qui, eux ne vont pas hésiter à adopter des pratiques de management en adéquation avec les attentes de la génération Z. C'est pourquoi, les entreprises sont tenues d'appréhender ces défis et de transformer leur management sans délai.

2.1.4. Une responsabilité sociétale des entreprises à assumer

Un autre argument est celui de l'émergence de la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE), qui, en plus de proposer des pratiques liées à la réglementation et à l'environnement, consiste en la responsabilité de chaque agent économique quant à la protection, la durabilité et le bien-être environnemental. À laquelle s'ajoute la responsabilité de l'entreprise envers ses parties prenantes dont l'adoption de pratiques et d'actions qui vont mener à l'équité organisationnelle, à la sécurité au travail et en particulier au bien-être des collaborateurs.

Il s'agit d'un « *engagement continu des entreprises à se comporter et à contribuer au développement économique tout en améliorant la qualité de vie de la main-d'œuvre et de leurs familles, ainsi que de la communauté locale et de la société dans son ensemble* » (World Business Council for Sustainable Development, 1999).

La contribution de l'entreprise au développement économique, au bien-être de ses collaborateurs et à la société dans son ensemble nécessite qu'elle s'engage dans des pratiques et principes en les adoptant, donc, en innovant, en apportant des changements et des transformations si nécessaire à sa façon de faire. Autrement dit, redéfinir son management.

En résumé, énumérer les points incitant à innover dans le management s'avère nécessaire. En fait, ils peuvent être explicités comme suit :

- Un environnement VUCA (volatile, incertain, complexe et ambiguë) qui change les règles de jeu ;
- Un monde qui change, un environnement qui évolue. En conséquence, les anciens modèles de management se retrouvant à être remis en cause ;
- Une innovation technologique qui, à elle seule, ne peut désormais garantir la pérennité de l'entreprise ;
- Des pratiques des ressources humaines et de management qui sont confrontés à s'adapter aux attentes de la génération Z ;
- Des managers et leaders qui réalisent que ne pas se transformer est synonymes de courir le risque de disparaître ;
- Une « *pression sociale* » (Boyer, 2020) apportée par la RSE et des collaborateurs qui sont de plus en plus conscients des enjeux environnementaux et exigeants vis-à-vis de leurs entreprises ;
- Des structures et processus qui s'avèrent inadéquats et qui ont besoins d'être rénovés ou changés ;
- Une pandémie (Covid-19) qui a révolutionné le monde et poussé les organisations à se pencher pour la digitalisation et à adopter des outils d'intelligence artificielle.

Pour conclure, les différents postulats explicités plus haut informent les organisations qui se sont retrouvées dans un certain *statu quo*, que pour perdurer, elles sont tenues de se libérer de leurs œillères et profiter des avantages que cet environnement (VUCA) leur procure, ce, en commençant par réinventer leur management. Par ailleurs, ces évidences permettent de confirmer les croyances de Mol et Birkinshaw (2006) qui considèrent qu'innover dans le management est la pièce manquante du puzzle de l'innovation : “*management innovation is in many ways the missing piece of the innovation puzzle*”.

2.2. De l'innovation technologique à l'innovation managériale

La théorie et les études empiriques sur l'innovation ont longtemps mis en exergue l'innovation technologique/technique, en considérant sa relation avec la performance, la compétitivité et d'autres sujets appartenant à la littérature.

En fait, selon Hamel (2008), les études qui ont traité l'innovation dans les soixante-dix dernières années regroupent « 52000 articles, 3000 articles sont consacrés à l'innovation produit, 600 à l'innovation stratégique et 300 à l'innovation managériale, administrative et

organisationnelle » (Autissier et al., 2018). Ainsi, il est bien apparent que les innovations non technologiques n'ont pas suscité l'attention d'un grand nombre de théoriciens. Ce, malgré le fait que « *le principe du laboratoire de R&D a été introduit au début du vingtième siècle au sein de General Electric, ce qui lui a donné une capacité d'innovation extrêmement forte. De la même façon, dès 1903, Du Pont a été une entreprise pionnière dans la définition du ROI et des techniques budgétaires. Ces nouveaux outils de gestion lui ont permis de devenir un géant industriel. Dans un autre domaine, Procter & Gamble's a inventé, dans les années 1930, les méthodes modernes de management des marques.* » (Le Roy et al., 2013). Les deux derniers exemples d'innovations sont de nature non technologique, bien qu'elles aient émergé depuis longtemps. Cependant, l'accent a toujours été mis sur les innovations technologiques.

De ce fait, et dans ce qui suit, l'attention va être attribuée à l'innovation technologique et aux autres types d'innovation (administratives, organisationnelle, managériale) qui « *désignent l'ensemble des innovations qui ne relèvent pas de l'innovation technologique* » (Jaouen et Le Roy, 2013) et qui « *ont été jusqu'ici assez négligées* » (Jaouen et Le Roy, 2013).

2.2.1. Innovation technologique

Les innovations technologiques ont fait l'objet d'une multitude de recherches et sont positionnées au centre de l'innovation et de ses définitions. Damanpour et Evan (1984) les définissent comme « *celles qui se produisent dans les systèmes techniques d'une organisation et sont directement liées à l'activité principale de travail de l'organisation* » [traduction libre]. Ces deux auteurs considèrent que l'innovation peut être représentée sous forme d'innovations technologiques et celles dites innovations administratives. Le premier type impacte le système technique de l'organisation et le second impacte son système social.

Les innovations technologiques selon Damanpour (1987) se produisent suite à « *l'utilisation d'un nouvel outil, technique, appareil ou système. Elles produisent des changements dans les produits ou services, ou dans la manière dont ces produits sont fabriqués ou ces services sont rendus* ». Il s'agit ainsi de l'utilisation et de l'introduction au sein de l'organisation de technologies nouvelles dans le but d'apporter des améliorations ou des modifications aux produits, services ou processus permettant de réaliser des transformations au sein de l'industrie et des entreprises. Cette définition fait alors référence aux innovations de produits/services.

L'intérêt porté par les chercheurs à l'innovation technologique plus que l'innovation non technologique s'explique dans le fait que les innovations technologiques sont explicites et rapidement repérables par les entreprises. En réalité, elles sont facilement mesurables, elles

contribuent à l'apport d'un avantage concurrentiel aux entreprises et permettent l'identification et le calcul de revenus générés par les nouveaux produits/services lancés sur le marché (Alange et al., 1998 ; Ettlie et Reza, 1992 ; Kimberly, 1981). Aussi, « *Cette innovation technologique se fait dans les laboratoires de R&D et peut se mesurer par le nombre de brevets déposés par une entreprise.* » (Le Roy et al., 2013), ce qui permet, en outre, aux innovations technologiques de s'affirmer et de s'enraciner dans la littérature.

À partir des années 1970, des études sur les liens existants entre les innovations technologiques et non technologiques ont émergé et ont ainsi permis de considérer les autres formes d'innovation. Il faut savoir que ces liens ont déjà été questionnés avant les années 1970 et ont fait l'objet de plusieurs études.

De ce fait, équilibrer entre système technique et système social est devenu le nouveau centre d'intérêt des théoriciens. En fait, une coexistence entre innovations technologiques et innovations non technologiques est mise en exergue par les chercheurs et a ainsi exprimé l'importance de cette coexistence de par son impact sur la performance de l'entreprise (Ayerbe, 2006).

Dès lors que les innovations technologiques ne sont plus considérées comme le seul phénomène dans le champ de l'innovation, les théoriciens ont commencé à questionner la séquence chronologique des différentes innovations. Comme le présente Ayerbe (2006) dans son article : un premier angle de vue est ledit *type séquentiel* qui considère que les innovations technologiques devancent les innovations non technologiques (organisationnelles) (Damanpour et al. 1989) Une antithèse survient et donne naissance au *modèle d'innovation synchrone*, qui, comme son nom l'indique, traduit le développement ou l'adoption des innovations technologiques et organisationnelles en même temps (Ettlie, 1988). Enfin, l'adoption des innovations technologiques peut conduire à l'adoption d'innovations organisationnelles, et également lorsque l'entreprise adopte des innovations organisationnelles, ceci peut l'amener à favoriser l'adoption de technologies nouvelles, il s'agit dans ce cas de l'analyse de *co-évolution* (Rosenkopf et Tushman, 1994 ; Van de Ven et Garud, 1994).

Pour conclure, et selon Trott (2021), les innovations technologiques peuvent mener les organisations qui les adoptent à apporter des changements pour adapter leurs pratiques de gestion et leur structure organisationnelle à ces innovations. En vrai, ces changements sont ce que la théorie appelle des innovations organisationnelles, administratives et managériales.

Autrement dit, les innovations technologiques « *can be accompanied by additional managerial and organizational changes, often referred to as innovations.* » (Trott, 2021).

2.2.2. Innovation organisationnelle et administrative

À la lumière des arguments explicités plus haut, les innovations organisationnelles s'avèrent un prérequis pour l'adoption des innovations technologiques ou des pratiques qui nécessitent d'être adoptées pour l'atteinte des résultats attendus après l'adoption des innovations technologiques (Ayerbe, 2006). Il s'agit d'une « *évolution des formes organisationnelles* » qui va faciliter « *le développement de produits ou procédés nouveaux* » (Ayerbe, 2006).

Une prise de recul est alors nécessaire pour comprendre comment les théoriciens sont arrivés à ces conclusions. D'abord, Schumpeter fut le premier à parler d'innovations organisationnelles « *New way of organizing* » (Hanappi et Hanappi-Egger, 2004; Rahimli, 2021) et les considérer comme un type d'innovation qui s'ajoute aux quatre autres types : (1) *fabrication d'un bien nouveau*, (2) *introduction d'une méthode de production nouvelle*, (3) *ouverture d'un débouché nouveau* et (4) *conquête d'une source nouvelle de matières premières* (Rahimli, 2021). Partant de là, des auteurs ont tenté d'attribuer des définitions à l'innovation organisationnelle et de donner à ce concept plus de clarté.

Daft (1978) perçoit l'innovation organisationnelle comme un concept englobant deux types d'innovations, lesdites innovations technologiques et celles appelées innovations administratives. Cet angle de vue amène à la confusion et rend l'innovation organisationnelle en quelques sortes vide de sens en englobant d'autres types d'innovations (en l'occurrence : innovation de produits, de services, de processus, des systèmes sociales de l'entreprise, etc.).

Ensuite, au sens de Georgantzas et Shapiro (1993), les innovations organisationnelles illustrent « *des innovations de processus non technologiques incorporées dans les connaissances et les compétences des membres de l'organisation* ». La distinction entre innovations technologiques et organisationnelles est mise en exergue dans cette définition tout en soulignant le lien existant entre ce nouveau type d'innovations et les connaissances et compétences acquises par les collaborateurs. Autrement dit, la capitalisation des savoir-faire/être au sein de l'organisation stimule ses membres à comprendre, adopter et mettre en œuvre de nouvelles méthodes d'organisation.

Contrairement aux innovations technologiques, qui proviennent de la R&D, les innovations organisationnelles sont généralement développées par le *learning by doing* (Edquist et al., 2001). De ce fait, ces mêmes auteurs considèrent que le centre d'intérêt des

innovations organisationnelles englobe les nouvelles formes d'organisation de travail, les nouvelles façons de coordination des ressources humaines ou l'introduction de nouvelles structures organisationnelles.

En complément à ces définitions, et dans une conception plus large de portée, les innovations organisationnelles sont perçues comme l'utilisation par l'organisation de « *nouvelles pratiques de management et de nouveaux concepts de fonctionnement* » Armbruster et al. (2008).

Ayant évolué aux côtés de l'innovation organisationnelle, l'innovation administrative est également comptée parmi les innovations non technologiques. Evan (1966) précise que l'innovation administrative consiste en « *une idée novatrice qui se rapporte au recrutement du personnel, à l'allocation des ressources, à la définition des tâches, au mode de management ou à la valorisation du personnel* ». En fait, l'innovation administrative ne se limite pas qu'au système social défini par Damanpour, elle concerne aussi les différentes pratiques de ressources humaines en leur apportant des changements par le biais de nouvelles idées. Aussi, comme énoncé plus haut, ce type d'innovation ne s'éloigne pas des innovations organisationnelles car elles apportent également des modifications aux pratiques et modes de management.

Damanpour (1984) définit les innovations administratives comme « *des innovations qui impactent le système social d'une organisation. Par système social nous entendons les relations entre les individus qui interagissent les uns sur les autres afin d'accomplir une tâche ou atteindre un objectif spécifique* ». Il met ainsi l'accent sur la façon de collaborer et aussi sur les méthodes d'organisation de travail.

Ces constats imposent alors une comparaison entre ces derniers types d'innovations non technologiques qui, pour un premier démarrage, vont être considérés identiques (innovation organisationnelle comme terme pour la comparaison), et l'innovation technologique explicitée plus haut. Ce, en prenant comme base l'analyse présentée par Dubouloz (2013) dans sa thèse :

Si les innovations technologiques sont considérées comme explicites, les innovations organisationnelles s'avèrent tacites. En effet, l'une des raisons pour lesquelles les innovations organisationnelles ont longtemps été négligées est le fait qu'elles soient difficiles à identifier et à repérer (Alänge et al., 1998; Birkinshaw et al., 2008).

Aussi, selon Birkinshaw et al. (2008), les innovations technologiques sont plus faciles à développer comparées aux innovations organisationnelles. Ceci s'explique par le constat que la première est développée par des ingénieurs/scientifiques disposant d'une certaine

expertise et savoir-faire tandis que pour la seconde, les organisations en expriment un manque d'expertise dans ce domaine.

Un autre point est celui des routines organisationnelles. En fait, les innovations organisationnelles apportent des changements liés au système social de l'organisation et aux pratiques managériales ; ces changements vont bouleverser les façons de travailler et de collaborer des employés qui étaient à un temps donné considérées comme des routines stables (Alänge et al., 1998; Birkinshaw et al., 2008).

Un dernier point est celui qui se rapporte au coût de déploiement de ces deux types d'innovation. L'innovation technologique nécessite l'utilisation d'importantes ressources financières et techniques qui sont de par leur nature coûteuse comparées aux innovations organisationnelles qui, elles, se contentent de coûts et dépenses de formation de leurs utilisateurs.

Finalement, les innovations organisationnelles et administratives consistent en l'apport de changements au niveau du système social de l'entreprise, des pratiques de gestion des ressources humaines et des modes de management. La reconnaissance de ces types d'innovations non technologiques a permis la remise en cause des considérations exclusivement faites aux innovations technologiques et de rechercher les liens, les impacts et les effets existants entre ces trois concepts.

Cette dynamique a conduit les chercheurs à identifier un troisième type d'innovation non technologique qui, cette fois, va être plus holistique, permettra d'apporter des éclairages et de réorganiser la compréhension quant aux types d'innovation. Il s'agit donc des innovations dites managériales '*management innovations*'.

2.2.3. Innovation managériale

« Des distinctions sont faites entre innovation organisationnelle, innovation administrative et innovation managériale mais il s'agit plus d'une évolution du concept d'innovation managériale à travers les époques que d'une réelle segmentation des objets de management » (Adam-Ledunois et Damart, 2017).

Partant de cette citation, une première constatation se déclare vis-à-vis des innovations managériales. Au sens de ces auteurs, l'innovation managériale traduit la continuité à travers le temps d'évolution des autres innovations non technologiques citées plus haut. À cet effet, la considération des définitions de l'innovation managériale va englober les autres définitions (définitions des innovations organisationnelles et celles des innovations administratives).

Kimberly (1981) est le premier à avoir utilisé l'expression « innovation managériale » et la définit comme « *tout programme, produit ou technique qui représente un éloignement*

significatif de l'état du management au moment où il apparaît pour la première fois et où il affecte la nature, la localisation, la qualité ou la quantité d'information qui est disponible dans un processus de décisions ». Loin des définitions attribuées par les autres théoriciens à l'innovation dans sa globalité, cette illustration de l'innovation managériale présente une certaine originalité et impose une association forte avec le management et la prise de décision.

Dans une perspective de détermination de la perception de l'innovation managériale par les organisations qui l'adoptent, Rogers (1995) l'introduit comme « *une idée, une pratique ou un objet qui est perçu comme nouveau par les acteurs, peu importe s'il l'est vraiment* ». L'idée ici est de tenter de répondre à la question : quand est-ce qu'une innovation managériale est perçue comme telle ?

L'innovation managériale peut être définie sous divers angles, Daft (1978) sort avec le constat que cette innovation représente « *une idée nouvelle qui peut être soit 1) - une recombinaison d'idées anciennes, soit 2) - un schéma qui modifie l'ordre du présent, soit 3) - une formule ou une approche unique perçue comme nouvelle par les individus concernés. Elle contribue à augmenter le stock de connaissances dont disposent les managers, qui prend la forme d'améliorations ou d'ajouts apportés à l'ensemble des techniques, pratiques et méthodes de gestion, et exerce donc un impact direct sur le mode de management* » (Godowski, 2001; Grenier et Guitton-Philippe, 2010; Van De Ven, 1986).

En fait, l'innovation managériale dans cette philosophie est d'abord une question d'une nouveauté qui n'est pas forcément attendue à être nouvelle dans l'absolu mais l'adoption ou la réorganisation d'idées qui existent déjà, ici, la condition de la nouveauté est qu'elle perturbe l'ordre de fonctionnement présent au préalable, qu'elle soit vu comme telle aux yeux des organisations qui l'intègrent, qu'elle apporte une valeur ajoutée aux différents acteurs traduite par des connaissances nouvelles et enfin, comme l'innovation organisationnelle ou administrative, qu'elle impacte les pratiques de management de l'entité concernée. En somme, l'innovation managériale est un phénomène flexible et évolutif qui vise à transformer et à améliorer les pratiques de management dans leur ensemble.

Enfin, Damanpour (2014) explique la place primordiale de l'innovation managériale dans un contexte de performance et son lien avec l'innovation technologique en arguant que cette innovation « *est une source inexploitée d'avantage concurrentiel et d'efficacité organisationnelle, sans laquelle la contribution à long terme des innovations technologiques ne peut être pleinement réalisée* » (Damanpour, 2014).

Pour conclure, l'innovation managériale, comme mentionné plus haut, est ce large concept qui a été proposé comme une évolution des autres innovations non technologiques.

Elle concerne les pratiques de management au sein des organisations en grande partie ; elle prône l'amélioration de ces pratiques par le biais de changements, de transformations, de réorganisations ou de modifications. Aussi, elle peine la stabilité et est là pour accompagner les innovations technologiques. De ce fait, l'innovation managériale (IM) va être présentée et expliquée avec plus de détails dans le chapitre II.

2.2.4. Management de l'innovation et innovation managériale

D'abord, le management de l'innovation nécessite la présence de pratiques qui, selon Waal et Knott (2010), sont définies comme « *toute aide structurée, de nature managériale ou technique, utilisée pour structurer ou influencer le management et l'exécution efficace du processus d'innovation et des activités associées* ». À ce titre, en prenant cette définition comme base, l'innovation managériale est l'un des outils qui vont permettre de structurer ou d'influencer le management de l'innovation. En fait, comme l'innovation n'est pas un phénomène stable, les pratiques de management de l'innovation ont besoin de s'adapter et d'être continuellement renouvelées.

Des études ont donc vu le jour et se sont intéressées à « *la relation entre l'adoption d'outils spécifiques et les différents résultats en matière d'innovation* » (Tidd et Thuriaux-Alemán, 2016). À titre d'exemple, l'étude de Tidd et Bodley (2002) a démontré que la fréquence d'utilisation des pratiques de management de l'innovation est impactée par le projet de développement et sa nouveauté (Tidd et Thuriaux-Alemán, 2016). Aussi et dans une autre étude, les pratiques relatives à la stratégie d'innovation s'avèrent influencer les projets de développement plus que celles qui soutiennent les processus et les outils (Tidd et Hull, 2006).

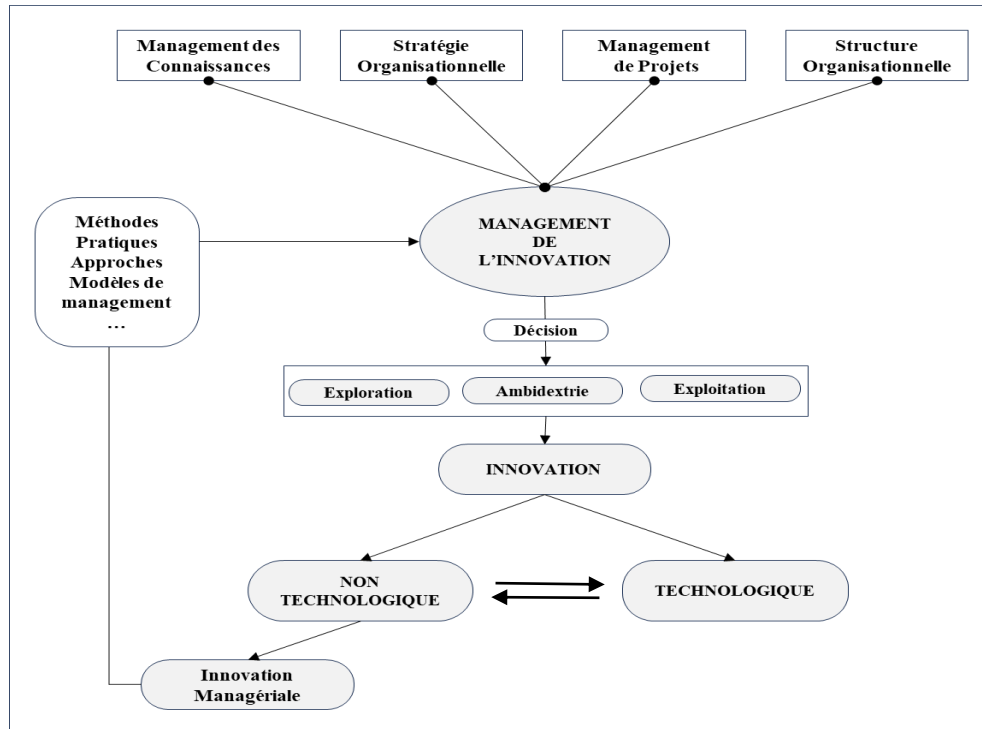
De plus, des modèles relatifs aux dimensions du management de l'innovation sont proposés par la littérature, ces derniers permettent d'accompagner le management de l'innovation, à titre d'exemple, en ce qui concerne la stratégie d'innovation, Boer et During (2001) ont mis en place le '*process-based contingency model of innovation*' ou le modèle de contingence basé sur l'innovation qui permet d'accorder, pour chaque type d'innovation, un management adéquat que ce type soit une innovation de produit, de processus ou managériale. Trois éléments composent ce modèle : résolution de problèmes, diffusion interne et adaptation organisationnelle.

Plusieurs théories et approches permettent de comprendre comment manager l'innovation managériale, à titre d'exemple, l'approche des capacités organisationnelles et la théorie du leadership transformationnel. En fait, selon Lowson et Samson (2001), sept

éléments se réfèrent aux capacités organisationnelles quant au management de l'innovation managériale. En se basant sur les explications de Razavi et Attarnezhad (2013) dans leur article, les sept éléments sont comme suit : **la vision et la stratégie** qui permettent d'institutionnaliser l'innovation en exprimant une vision commune qui va permettre aux acteurs de l'organisation de s'aligner et de fixer l'attention sur le même intérêt. Ensuite, **l'exploitation de la base de compétences** qui fait référence à l'allocation des ressources dont dispose l'organisation pour l'innovation, trois aspects sont attendus à être développés par les organisations dans ce cas : encourager la prise de risques, stimuler la créativité, mettre en place de nouvelles pratiques et modèles innovants.

Le troisième élément concerne **l'intelligence organisationnelle** qui représente la capacité de l'organisation à « *traiter, interpréter, encoder, manipuler et accéder à l'information de manière intentionnelle et orientée vers des objectifs, afin d'accroître son potentiel adaptatif dans l'environnement dans lequel elle opère* » (Glynn, 1996). En quatrième lieu, **la créativité et management d'idées** qui permettront de participer au succès des initiatives à caractère innovant et leur mise en œuvre. Puis **la structure organisationnelle, la culture et le climat organisationnel** et enfin la capacité à accélérer la compétence technologique, comme nous l'avant cité plus haut, il arrive à l'innovation managériale et celle dite technologique d'être combiner en se produisant simultanément ou de manière successive.

En résumé, l'innovation managériale est considérée comme un moyen permettant de mettre en place un environnement favorisant et stimulant l'innovation au sein de l'organisation, et à son tour, le management de l'innovation, pour son efficacité, fait souvent appel à des pratiques de gestion novatrices. De plus, le management de l'innovation se veut d'orchestrer les différentes idées dont le but est d'en fructifier au maximum de ce flux d'idées novatrices. À cet effet, nous proposons la figure 4 qui se veut de synthétiser les points que nous avons cités.

Figure 4 : Synthèse innovation managériale et management de l'innovation

Source : Réalisé par nos soins

2.3. Approches et fondements théoriques

Les théories et approches qui vont être présentées dans cette partie représentent le cadre théorique de notre étude, bien qu'il ne s'agisse que de leur introduction, dans les chapitres qui suivent, chacune des théories va être reliée et va expliquer les variables de notre étude.

2.3.1. Approche basée sur les ressources (RBV)

Partant du postulat exprimé par la littérature qui a longtemps considéré l'entreprise comme une 'boîte noire', puis du constat que finalement, les firmes dans un marché donné « *sont différentes les unes des autres, et qu'il existe une certaine inertie entre ces différences* » (Arrègle, 2006), les théories se sont succédées jusqu'à ce que les chercheurs et théoriciens arrivent à poser une question fondamentale appartenant au champ du management stratégique, 'pourquoi existe-t-il des différences entre les entreprises et comment ces dernières obtiennent-elle et maintiennent-elle un avantage concurrentiel et ce, à travers leurs ressources ?' en fait, la question des ressources n'est indubitablement pas nouvelle (Kostopoulos et al., 2002).

En effet, avant l'émergence de la théorie des ressources ou *resources based theory/view* (RBV), Selznick (1957), Chandler (1962) et Andrews et David (1987) ont tenté d'apporter des éléments de réponse à cette question en proposant respectivement les notions de : compétence

distinctive, la structure suit la stratégie et aussi l'évaluation des forces et des faiblesses dans le but de déterminer les compétences distinctives (Kostopoulos et al., 2002).

Ces apports ont ainsi alimenté la littérature, il est important de souligner que la contribution d'Edith Penrose (1959) par son ouvrage '*the theory of the growth of the firm*' a révolutionné la littérature et est considérée comme l'idée fondatrice et pionnière de la théorie des ressources.

Cette auteure explique qu'au niveau du système de production, ce ne sont pas les ressources, mais plutôt les services fournis par ces ressources qui représentent les inputs de ce système « *ce n'est jamais les ressources elles-mêmes qui sont les inputs du processus productif, mais seulement les services que les ressources peuvent rendre* » cité par Weppe et al. (2013). Dit autrement, Penrose a introduit le concept de 'service de ressources' englobant des ressources matérielles et humaines qui, lorsqu'elles sont combinées, permettent de donner naissance à des « *opportunités productives* » (Prévoit et al., 2010) spécifiques et uniques à l'entreprise, ce qui va lui offrir une certaine croissance sur le marché. Aussi, elle a mis la notion d'hétérogénéité des services des ressources productives au niveau de la firme en exergue en soulignant son importance et sa place vis-à-vis du caractère unique d'une entreprise, ce, en précisant que c'est la nature hétérogène de ces services qui attribue ce caractère distinctif à l'entreprise plutôt que ladite homogène. De fait, cette hétérogénéité qui reflète une distribution non homogène des ressources entre les organisations en concurrence représente un des piliers de la théorie des ressources (Peteraf, 1993; Prévoit et al., 2010; Weppe et al., 2013).

Ensuite, en se basant sur les arguments de Penrose, la théorie des ressources est mise en exergue et les auteurs et théoriciens ont commencé à y contribuer et à forger les bases de cette théorie. En fait, c'est grâce aux travaux de Wernerfelt (1984) et Barney (1991) que la théorie des ressources a pu retrouver ses fondements. Ces auteurs ont soutenu l'idée de conduire des évaluations des organisations par leurs ressources, il s'agit selon Wernerfelt (1984) d'une action qui va permettre d'aboutir à des perceptions différentes des dites traditionnelles. En suggérant une définition de la ressource par la « *distinction entre actifs tangibles et intangibles* » (Prévoit et al., 2010).

Finalement, Barney (1991) apporte plus de clarté et de compréhension au concept de ressources en mettant en lumière les caractéristiques des ressources dites stratégiques et qui permettent de générer un avantage compétitif durable pour la firme, ces caractéristiques sont largement évoquées dans la littérature et sont connues par VRIN (valeur, rareté, imitabilité

imparfaite et non-substituabilité) puis VRIO (valeur, rareté, imitabilité imparfaite et non-substituabilité et organisation qui a été ajouté aux autres caractéristiques) (Barney et Hesterly, 2006) et qui seront expliqués plus loin.

Barney et Hesterly (2006) ont proposé une définition de la ressource sur la base de la RBV et l'ont divisée en quatre types, selon ces auteurs, la ressource représente des « *actifs tangibles et intangibles qu'une firme contrôle, qu'elle peut utiliser pour concevoir et implémenter ses stratégies* » (Barney et Hesterly, 2006). La définition d'Amit et Schoemaker (1993) de la notion de ressource a longtemps été utilisée par les auteurs qui stipulent que la ressource est « *un stock de facteurs disponibles possédés ou contrôlés par une firme* » citée par Prévot et al. (2010).

Les quatre types de ressources cités par Barney et Hesterly (2006) sont comme suit :

- **Des ressources financières :** « *Englobent l'ensemble des fonds, quelle que soit leur provenance, que les entreprises utilisent pour concevoir et mettre en œuvre des stratégies. Ces ressources financières comprennent les fonds provenant des entrepreneurs, des actionnaires, des porteurs d'obligations et des banques. Les bénéfices non distribués, représentant les profits qu'une entreprise a réalisés par le passé et réinvestit en elle-même, constituent également une catégorie importante de ressources financières* » (Barney et Hesterly, 2006).
- **Des ressources physiques :** qui se traduisent par « *l'ensemble de la technologie physique...des technologies matérielles et logicielles informatiques* » (Barney et Hesterly, 2006). détenus par une entreprise, par exemple : la position géographique de la firme, les équipements de production ainsi que les différentes installations, les entrepôts automatisés, etc. (Barney et Hesterly, 2006).
- **Des ressources humaines :** qui regroupent les compétences des managers ainsi que celles des collaborateurs, l'expérience, la formation, les relations, etc. (Barney et Hesterly, 2006).
- **Des ressources organisationnelles :** il s'agit selon Barney et Hesterly (2006) « *des groupes d'individus* » de « *la structure hiérarchique formelle d'une entreprise ; ses systèmes formels et informels de planification, de contrôle et de coordination ; sa culture et sa réputation ; ainsi que les relations informelles entre les groupes au sein d'une entreprise et entre une entreprise et son environnement* » (Barney et Hesterly, 2006).

Quant aux caractéristiques des ressources VRIO, Barney et Hesterly (2006) proposent quatre questions relatives à chaque caractéristique pour servir de guide aux entreprises souhaitant savoir si les ressources qu'elles détiennent représentent des ressources stratégiques, à savoir (cités par Weppe et al. (2013)) :

- **Valeur** : *« les ressources et capacités de la firme permettent-elles de répondre aux opportunités et menaces environnementales ? »*
- **Rareté** : *« une ressource particulière est-elle contrôlée par un petit nombre de concurrents ? »*
- **Imitabilité imparfaite et non-substituabilité** : *« les firmes sans ressource doivent-elles faire face à un coût d'acquisition important pour développer une nouvelle ressource en interne ? »*
- **Organisation** : *« la firme dispose-t-elle de politiques et procédures permettant de soutenir l'exploitation de la valeur, la rareté, le coût d'imitation de ses ressources ? »*

En plus de la notion de ressources traitée par la RBV, une autre notion s'est ancrée et a évolué aux côtés des ressources, il s'agit des capacités, qu'en premier lieu, Barney (1991) avait considéré comme synonyme aux ressources en postulant que *« le terme capacité et ressource sont des synonymes et elles permettent aux organisations de générer des bénéfices et obtenir un avantage concurrentiel. »* Barney (1991).

Amit et Shoemaker (1993) apportent une antithèse (expliquée par Kostopoulos et al. (2002)) et relèvent deux éléments clés permettant la distinction entre ces deux notions. Le premier élément est celui qui considère la capacité comme spécifique à l'entreprise qui la détient du fait qu'elle fait partie intégrante de l'organisation de la firme et de ses processus or que la ressource ne possède pas cette caractéristique (Makadok, 2001). Le second élément est le fait que la capacité se veut d'apporter des améliorations aux ressources au niveau de leur efficacité et productivité, en d'autres termes, et comme Amit et Shoemaker (1993) l'indiquent, les capacités, dans ce cas, agissent comme des *« biens intermédiaires »*.

Ensuite, Barney et Hesterly (2006) apportent une nouvelle définition des capacités en les considérant comme *« un sous-ensemble des ressources d'une entreprise et sont définies comme des actifs tangibles et intangibles qui permettent à une entreprise de tirer pleinement parti des autres ressources qu'elle contrôle »*. De fait, Ennen et Richter (2010) ont fait valoir que l'avantage concurrentiel n'est pas seulement l'œuvre du déploiement des ressources par la firme mais aussi de la capacité de l'entreprise à intégrer ces ressources d'une façon unique (Hervas-Oliver et al., 2014). Enfin, une récente définition de la capacité est introduite par

Hadaya et Gagnon (2017) dans leur ouvrage et qui postulent qu'« *une capacité est l'ensemble intégré de ressources qui sont mobilisées pour atteindre un résultat spécifique* » (Hadaya et Gagnon, 2017).

Par conséquent, et comme toute autre théorie existant dans le domaine du management ou autre, elle est souvent sujette à la critique, c'est ainsi le cas de la RBV. Une des premières critiques attribuées à cette théorie est le fait que cette approche soit tautologique (Priem et Butler, 2001), c'est-à-dire que la RBV définit la performance de l'entreprise par le fait que la firme possède des ressources spécifiques et que ces ressources spécifiques sont regardées comme celles qui contribuent à l'amélioration de la performance de l'entreprise. Il s'agit d'une formulation circulaire de cette théorie. Aussi, selon Priem et Butler (2001) la RBV représente une approche statique et met de côté les facteurs externes à la firme. La notion de ressource ne possède pas de définition claire (Priem & Butler, 2001; Wernerfelt, 1995), les applications de la RBV restent limitées du fait qu'elle ne concerne que les ressources que seul peu d'entreprises possèdent (Arrègle et Powell, 2009; Weppe et al., 2012). Les auteurs ont aussi argumenté le fait que le côté managérial soit négligé par cette approche (Arend et Lévesque, 2010; Sirmon et al., 2010).

Les critiques relatives à cette théorie n'ont pas freiné son développement ou sa mobilisation, car la RBV est l'une des théories les plus présentes dans le champ du management stratégique. Elle a ainsi démontré une « *remarquable résilience* » (Weppe et al., 2013) et a permis l'émergence d'autres théories qui ont à leur tour révolutionné la littérature. En réponse à la critique qui considère la RBV comme une approche statique, la théorie de la capacité dynamique a vu le jour (Teece et al., 1997).

2.3.2. Approche basée sur les capacités dynamiques

Comme cité plus haut, en réponse à la critique qui considère la RBV comme une approche statique et en s'alignant avec les fondements de la destruction créatrice et la théorie évolutionniste de la firme ainsi que la notion de routines organisationnelles, *la théorie des capacités dynamiques* ou *dynamic capability view* (DCV) a fait son apparition dans la littérature. En fait, la DCV est venue expliquer et mettre en avant l'importance de la flexibilité de l'organisation ou ce qui est aujourd'hui appelé agilité organisationnelle. C'est Teece et al. (1997) qui ont ancré les fondements de cette approche ; ils définissent la capacité dynamique comme « *la capacité de la firme à intégrer, construire et reconfigurer des compétences internes et externes pour faire face à des environnements en évolution rapide où règne une profonde incertitude* » (Bogers et al., 2019). Ainsi, cette approche, comparée aux dites CBV et

KBV qui se basent sur les modes d'exploitation des compétences de la firme, se focalise sur le développement et l'évolution de ces compétences (Prévot et al., 2010).

Dans la même veine, selon Teece et al. (1997), des mécanismes fondamentaux sont mobilisés pour permettre la création de formes d'avantage concurrentiel nouvelles et innovantes ainsi qu'une évolution à long terme de la firme (Klein et al., 1991), ces mécanismes se traduisent par la « *coordination/intégration, l'apprentissage et la transformation* » (Kostopoulos et al., 2002) et facilitent la combinaison et la transformation des ressources et des structures organisationnelles (Bogers et al., 2019) dont dispose l'entreprise pour la détention de cet avantage concurrentiel. Autrement dit, les capacités dynamiques peuvent permettre la mise à niveau des compétences de l'organisation pour faire face et répondre à l'environnement qui ne cesse d'évoluer, également, être capables d'apprendre et d'appliquer les ressources et les compétences internes et externes de l'entreprise (Teece et al., 1997; Wu, 2010; Do et al., 2022).

Ayant été critiquée par certains auteurs comme une notion à son tour tautologique et vague, la DCV est alors définie par Eisenhardt et Martin (2000) comme « *un ensemble de processus spécifiques et identifiables... qui visent à intégrer, reconfigurer, acquérir et supprimer des ressources en vue de s'adapter aux changements du marché, voire de les créer.* » (Prévot et al., 2010).

Pour clarifier la notion de capacités dynamiques, des auteurs comme Liao et al. (2009) et Cheng et Chen (2013) la considèrent comme un concept unidimensionnel et d'autres comme un concept multidimensionnel. À titre d'exemple, Teece (2007) énumère trois dimensions relatives aux capacités dynamiques : la capacité de détection (des opportunités et des menaces), la capacité de leur saisie et la capacité de reconfiguration (des compétences et ressources tangibles et intangibles). Enfin, dans leur article, Lin et al. (2016) ont relevé des dimensions qui sont les plus récurrentes dans la littérature à savoir : « *la capacité de détection pour le changement de direction, la capacité d'absorption liée à l'apprentissage organisationnel, la capacité relationnelle pour les relations et l'acquisition de capital social et la capacité intégrative pour la communication et la coordination.* » (Lin et al., 2016).

2.3.3. Approche basée sur les connaissances

“*The benefits and tangibility of dynamic capabilities depend on the underlying knowledge accumulation processes that allow firms to develop, gain, reshape and put into use new internal and external knowledge*” (Lichtenthaler, 2009). Cette citation marque la place que détiennent la connaissance et le management de la connaissance au niveau des capacités

dynamiques et les bénéfices à en tirer de ces dernières. De ce fait, ça constitue une continuité de réflexion et de développement des approches qui va nous permettre de passer à notre troisième approche.

Le management de la connaissance ou le knowledge management (KM) ainsi que l'apprentissage organisationnel sont des concepts qui représentent des éléments indispensables pour la knowledge-based view (KBV) (Kesavan, 2021). À son tour, la KBV est venue en réponse aux réserves émises vis-à-vis de la RBV. Cette approche postule que l'entreprise détient la capacité d'intégration de connaissances, de leur coordination et celle d'en créer de nouvelles (Prévot et al., 2010). Drucker (1993) soutient que « *la connaissance n'est pas seulement la ressource avantageuse de l'entreprise, mais également la seule ressource d'avantage* » (Chang et Lee, 2008). À cet effet, la connaissance est une ressource pour l'entreprise qui lui permet d'acquérir un avantage concurrentiel. Avant d'entamer le KM, il est, selon notre perspective, nécessaire de faire le passage par les concepts d'apprentissage organisationnel, d'organisation apprenante et d'inertie des connaissances.

L'apprentissage organisationnel (AOR), malgré sa large présence dans la littérature et son évolution ainsi que sa multidisciplinarité, les auteurs le considèrent toujours comme un concept et non pas une théorie (Kesavan, 2021). D'abord, les premiers auteurs à s'être intéressés au concept d'AO sont Cyert et March (1963) qui sont arrivés à constater que l'apprentissage n'est pas seulement un output individuel mais une émergence des connaissances collectives et leur agrégation à travers l'interaction entre des individus au niveau de l'organisation. Cette philosophie a mené d'autres auteurs à traiter l'AO comme Argyris et Schön (1978), Duncan et Weiss (1979), Fiol et Lyles (1985) ainsi que Beckett et Hager (2000).

Argyris et Schön (1978) mettent en avant l'importance des individus au sein de l'organisation en postulant que « *les organisations ne sont pas simplement des regroupements d'individus, mais qu'il n'y a pas d'organisation sans ces regroupements.* » (Kesavan, 2021). Leroy (1998) propose de considérer l'AOR comme « *un ajustement du comportement de l'organisation* » pour répondre aux changements de l'environnement, « *une transformation du corpus de connaissances organisationnelles* » ou « *une interaction entre individus au sein de l'organisation* ». Ces dimensions de vision de l'AOR font référence aux capacités dynamiques citées plus haut, ceci nous amène à envisager l'AOR, à son tour, comme une capacité dynamique. Dans la même veine, Senge et al. (1994) définissent l'AOR par une perspective d'innovation, il s'agit selon ces auteurs d'une 'pratique' qui permet : la mise en

œuvre ‘*d’activités tangibles*’, ‘*d’idées directrices*’, d’innover dans ‘*l’infrastructure et les méthodes et outils de gestion*’ ce, pour changer la façon de travailler (Kesavan, 2021).

Une autre perspective est celle de l’apprentissage par la résolution de problèmes, selon Morgan et Ramirez (1984), les individus au sein d’une organisation sont souvent confrontés à des problèmes communs qu’ils solutionnent par le biais de l’apprentissage, cette action va, selon ces auteurs, permettre à l’AOR de se manifester et se produire au sein de la firme. À ce jour, les perceptions ainsi que les définitions de l’AOR sont divergentes et une seule définition n’est encore pas prête à être généralisée, une des causes est le fait que les auteurs étudient l’AO dans différents contextes.

À ce titre, Leroy (1998) a relevé cinq approches relatives à l’AO : ‘*l’objet*’ de l’apprentissage : *informations, savoirs, comportement*, etc. ; le ‘*sujet*’ de l’apprentissage : *individu, collectif, organisation* ; le ‘*déclencheur*’ de l’apprentissage : *erreur, innovation, mauvaise performance*, etc. ; ‘*l’objectif*’ de l’apprentissage : *performance, avantage concurrentiel*, etc. ; et enfin le ‘*processus*’ d’apprentissage : *amélioration par la répétition d’une action organisationnelle, innovation organisationnelle* etc.

Enfin, deux types d’AOR sont fréquemment relevés par la littérature (Liao et al., 2008), l’apprentissage d’exploitation et l’apprentissage d’exploration. Le premier (March, 1991b) renvoie à un format d’apprentissage qui permet à l’organisation d’acquérir des compétences comportementales nouvelles et de réaliser des ajustements dans sa façon d’opérer alignés avec les perspectives déjà existantes à son niveau. Quant à l’apprentissage d’exploration (March, 1991b), il s’agit d’un format d’apprentissage qui permet à l’organisation de développer des capacités et compétences comportementales qui divergent avec les perspectives déjà existantes à son niveau et ce par le biais de la découverte, de l’innovation ...etc. (Liao et al., 2008).

De son côté, l’organisation apprenante (OA) est définie comme celle qui, de façon continue, élargit sa capacité à créer son avenir (Senge, 1990). Autrement dit, il s’agit d’une organisation qui détient la capacité d’ajustement continu et de renouvellement selon les exigences et changements imposés par l’environnement (Liao et al., 2008) tout en facilitant et stimulant l’apprentissage de ses membres (Pedler et al., 1997). De fait, une entreprise est attendue dans ce contexte de développer des compétences relatives à l’apprentissage individuel ou collectif (Liao et Wu, 2010). Ce développement de compétences, selon Garratt (1990) et Su et al.(2004), ne peut se réaliser qu’en présence du KM (Liao et Wu, 2010). Plus loin encore, l’apprentissage individuel est vu comme un pilier de l’OA, « *c’est par le biais de*

l'apprentissage individuel qu'une organisation va également apprendre dans son ensemble » (Liao et al., 2008).

Le knowledge inertia (KI) ou l'inertie de la connaissance est ce caractère qui conduit une organisation à se baser sur ses expériences passées et les connaissances dont elle dispose pour faire face aux problèmes et leur résolution (Liao, 2002; Liao et al., 2008). Autrement dit, l'utilisation par la firme de la même méthode de résolution de problèmes (Sternberg, 1985). Ce phénomène a fait objet d'une multitude d'études, et les chercheurs ont tenté d'expliquer sa relation avec le KM et l'AOR ainsi qu'avec l'innovation. En fait, quand la relation entre KI et innovation a été étudiée, les résultats obtenus par différents chercheurs semblent être paradoxales. D'une part le KI est négativement relié à l'innovation (Liao, 2002), et d'autre part, il existe une relation positive entre le KI et l'innovation (Liao et al., 2008). Selon Fang et al. (2011) cela peut s'expliquer par l'existence de différents types d'innovation. Aussi, des études ont montré que le KI peut freiner la capacité d'apprentissage organisationnel de l'organisation (Fang et al., 2011). D'autres résultats stipulent que le KI est susceptible de mener à une rareté de comportement innovant de la part des acteurs de l'entreprise et également à une partielle exploitation des connaissances (*Idem*, 2011).

C'est à travers le KM, autrement dit, « *la capacité de mobiliser, d'acquérir, d'assimiler et de reproduire les bonnes connaissances* » (Otmani et Benkaraache, 2019), que les organisations peuvent innover. Aux paroles de Popadiuk et Choo (2006) « *l'innovation est une nouvelle connaissance dans des produits, processus et des services* ».

Les constats que nous venons de citer, traduisent la relation entre le KM et l'innovation. En fait, il existe deux dimensions qui permettent de présenter le KM. Une qui discute des facilitateurs du management de la connaissance (KM enablers) et une autre qui considère le KM comme un processus (d'accumulation) à part entière. Cette dernière se réfère à « *la coordination structurée du management efficace des connaissances, telle que la création, le partage, le stockage et l'application des connaissances* » (Santoro et al., 2018). Dans cette même ligne de réflexion, le processus d'accumulation de nouvelles connaissances peut être vu de deux manières : la génération ou la création de connaissances ainsi que l'acquisition de nouvelles connaissances. La première se passe en interne et la seconde en externe. Expliqué autrement (Forés et Camisón, 2016), c'est à partir de l'utilisation des connaissances, compétences et expériences des collaborateurs que les connaissances sont générées en interne (Smith et al., 2005). Concernant le processus d'acquisition des connaissances, il s'agit d'acquisition par l'entreprise de nouvelles connaissances en se basant sur les sources externes.

Des capacités sont alors relevées par la littérature qui vont accompagner ce processus, nous citons celles expliquées par Santoro et al. (2018). Une première capacité qui est ladite **inventive** qui reflète l'aptitude d'une entreprise à générer des connaissances ; une capacité d'**absorption** qui traduit la capacité d'exploration et d'utilisation de connaissances externes. L'entreprise va ainsi stocker en interne ces connaissances en s'appuyant sur sa capacité **transformative** ; l'entreprise peut éventuellement, par le biais de relations inter-organisationnelles, partager ses connaissances en utilisant sa capacité **connective**. Enfin, la capacité **innovante** concerne la capacité de la mise en œuvre de nouveaux produits ou services innovants.

Quant aux facilitateurs du KM, des chercheurs (Davenport et al., 1998; Gold et al., 2001; Bose, 2004; Yeh et al., 2006) ont suggéré trois éléments majeurs : la structure organisationnelle, la culture organisationnelle et les technologies de l'information. Un premier exemple est celui d'une culture '*favorable à l'apprentissage*' (Allameh et al., 2017), une culture commune et une confiance entre les membres de l'organisation qui, selon Tseng (2010), permettent l'efficacité du management des connaissances. La structure organisationnelle, quant à elle, traduit comment les connaissances sont partagées au niveau de l'organisation, autrement, elle « *facilite ou entrave la capacité de l'entreprise à s'adapter au changement, à s'améliorer, à apprendre ou à innover, sa capacité à créer une valeur ajoutée pour ses consommateurs* » (Allameh et al., 2017). Enfin, les technologies de l'information qui sont considérées comme le moyen permettant d'obtenir des connaissances explicites à partir de connaissances tacites (externalisation) (Nonaka, 1994), ou bien de réaliser une combinaison (Nonaka, 1994) qui consiste en « *la transformation de connaissances explicites en un ensemble de connaissances explicites plus complexes* » (Allameh et al., 2017). Les technologies de l'information sont ainsi indispensables pour le processus de management de connaissances (création, diffusion, communication, codification, analyse, stockage, etc.).

Il faut savoir que le champ des études sur le KM se voit divisé en deux adeptes distincts (Prévot et al., 2010). Les premiers qui postulent que le rôle primordial d'une organisation est dans l'intégration ainsi que la coordination des connaissances individuelles (Grant, 1991; Conner et Prahalad, 1996) cités par Prévot et al. (2010). D'autres comme (Nonaka, 1994; Spender et Grant, 1996; Nonaka et al., 2000) postulent qu'en fait, c'est l'organisation qui est la source créatrice de connaissances. De ce fait, un des modèles les plus cités dans la littérature est celui de création de la connaissance (Nonaka et Takeuchi, 1995) qui comprend : socialisation, combinaison, internalisation et externalisation (Nonaka, 1994). Le KM est de la sorte un moyen qui permet, selon Prax (2019), l'optimisation des projets et

des processus, la valorisation du développement des collaborateurs et enfin la création d'un environnement favorable à l'innovation et ce, en grande partie, par le biais des trois facilitateurs cités plus haut (technologies de l'information, culture organisationnelle et structure organisationnelle).

Pour conclure, selon Liao et Wu (2010), le KM, l'AOR ainsi que l'innovation managériale, tous les trois, sont considérés comme des éléments d'un système où le KM constitue un input important, l'AOR est le processus clé et l'innovation managériale est l'output crucial de ce système.

2.3.4. Approche basée sur la contingence

Longtemps argumenté en management que dans le monde de l'organisation, il existe des modèles universalistes applicables à toutes les entreprises. Soutenu par l'école classique qui prône le "one best way" ou le postulat que les entreprises font appel à une même manière de résolution de problème, perçue comme unique et optimale. Les théories de la contingence contrairement à ce postulat s'intéressent à des facteurs dits de contingence pour montrer que la structuration et le fonctionnement de l'organisation varient d'une entreprise à une autre et ce, selon des facteurs. De fait, les années 1950-1960 ancrent les travaux des auteurs phares qui ont largement contribué à ces théories dont Woodward (1958) qui s'intéresse au système de production et à la technologie comme facteur de contingence ; Burns et Stalker (1961) qui s'alignent avec Woodward et qui se focalisent aussi sur les structures organiques et mécaniques ; Lawrence et Lorsch (1967) qui parlent de l'instabilité de l'environnement ; Blau (1971) avec une orientation interne met en avant la taille de l'entreprise, Chandler (1972) quant à lui c'est la stratégie qu'il met en exergue ; enfin, Mintzberg (1973) qui propose une approche par une multitude de facteurs où l'on retrouve la taille, l'âge, le pouvoir, le système technique et l'instabilité de l'environnement (Barabel et Meier, 2010).

La contingence comme théorie met en avant qu'une méthode dite universelle de gestion ou de management des organisations ne peut exister tout en arguant que l'analyse des organisations ne peut être réalisable sans la prise en compte de l'environnement (Sherehiy et al., 2007). À cet effet, il existe dans la littérature des facteurs internes et externes de contingence qui vont impacter la forme organisationnelle et le fonctionnement de l'entreprise. Dans cette même ligne de pensées, une structure organisationnelle dite efficace est celle qui s'adapte et répond le mieux aux différentes contingences (Donaldson, 2006). À titre d'exemple, Woodward (1958) soutient que la forme organisationnelle est dépendante de la technologie ou du système de production dont dispose l'entreprise (Vakili et Kaplan, 2021). Les facteurs de contingence sont donc ces différentes contraintes, forces ou variables

internes/externes auxquelles les entreprises doivent faire face en s'adaptant et/ou en adaptant leur organisation.

Ainsi, l'adaptation de l'organisation comme élément est mise en avant par la théorie de la contingence, autrement dit, les solutions que propose une organisation varient en fonction du contexte dans lequel elle exerce ses activités, elle est appelée à réaliser une concordance entre les facteurs qu'ils lui sont externes ou environnementaux et les dit internes ou organisationnels (Boyer et Freyssenet, 2002). Cette théorie est de la sorte loin d'émettre une approche statique mais plutôt dynamique soulignant que proposer des solutions va varier selon le contexte (externe, ex : le marché, la concurrence, la technologie ; interne, ex. : la stratégie, les processus, les pratiques de management). Selon la théorie de la contingence, l'organisation est « *comme un ensemble de d'activités diversifiées (division du travail, départementalisation), dont il s'agit d'assurer la coopération (coordination du travail, liaison inter-unités).* Ces variables-clés sont liées à d'autres aspects du fonctionnement interne de l'organisation tels que l'influence des acteurs, le degré de centralisation, les buts poursuivis, etc. » (Riberot, 2019) auxquelles s'ajoute le rôle de l'environnement externe qui à son tour participe à façonner le fonctionnement de l'organisation.

L'opérationnalisation de cette théorie peut être reflétée dans le choix d'une organisation entre une structure mécanique et organique, la première structure reconnaît un management formel modelé par une forte structure hiérarchique, où la décision est centralisée, les règles et procédures sont formalisées, ce, quand l'environnement est considéré comme stable (Sherehiy et al., 2007). Dans le cas contraire, autrement dit, un environnement dynamique et changeant, l'entreprise adopte une structure organique, caractérisée par une décentralisation de l'autorité, des règles et procédures qui se manifeste peu, et moins de hiérarchie (Sherehiy et al., 2007). La théorie de la contingence met en lumière l'incertitude comme caractéristique de l'environnement tout en soulignant que l'efficacité organisationnelle est l'aptitude de l'entreprise à s'adapter et s'aligner avec son environnement pour réaliser les performances attendues dans l'accomplissement des tâches (Abedin, 2022).

Enfin, de la théorie de la contingence découle la théorie des configurations organisationnelles qui représente l'évolution dite moderne de la première théorie. En fait, bien que la théorie de la contingence mette en avant une approche dynamique et d'adaptation de l'organisation à son contexte, elle ne précise pas l'importance d'une configuration non aléatoire qui va permettre une adaptation efficace pour un fonctionnement optimal (Donaldson, 2006). La théorie des configurations organisationnelles souligne ce détail et précise que quand une organisation cherche à s'ajuster à son environnement, elle est appelée à

modifier des paramètres précis perçus comme des configurations basées sur des variables organisationnelles dites interconnectées, cohérentes et qui fonctionnent ensemble s'éloignant alors des choix et décisions aléatoires et prônant la sélection de modèles organisationnels qui ont déjà manifesté leur efficacité lorsqu'ils sont mis dans un contexte précis (Donaldson, 2006).

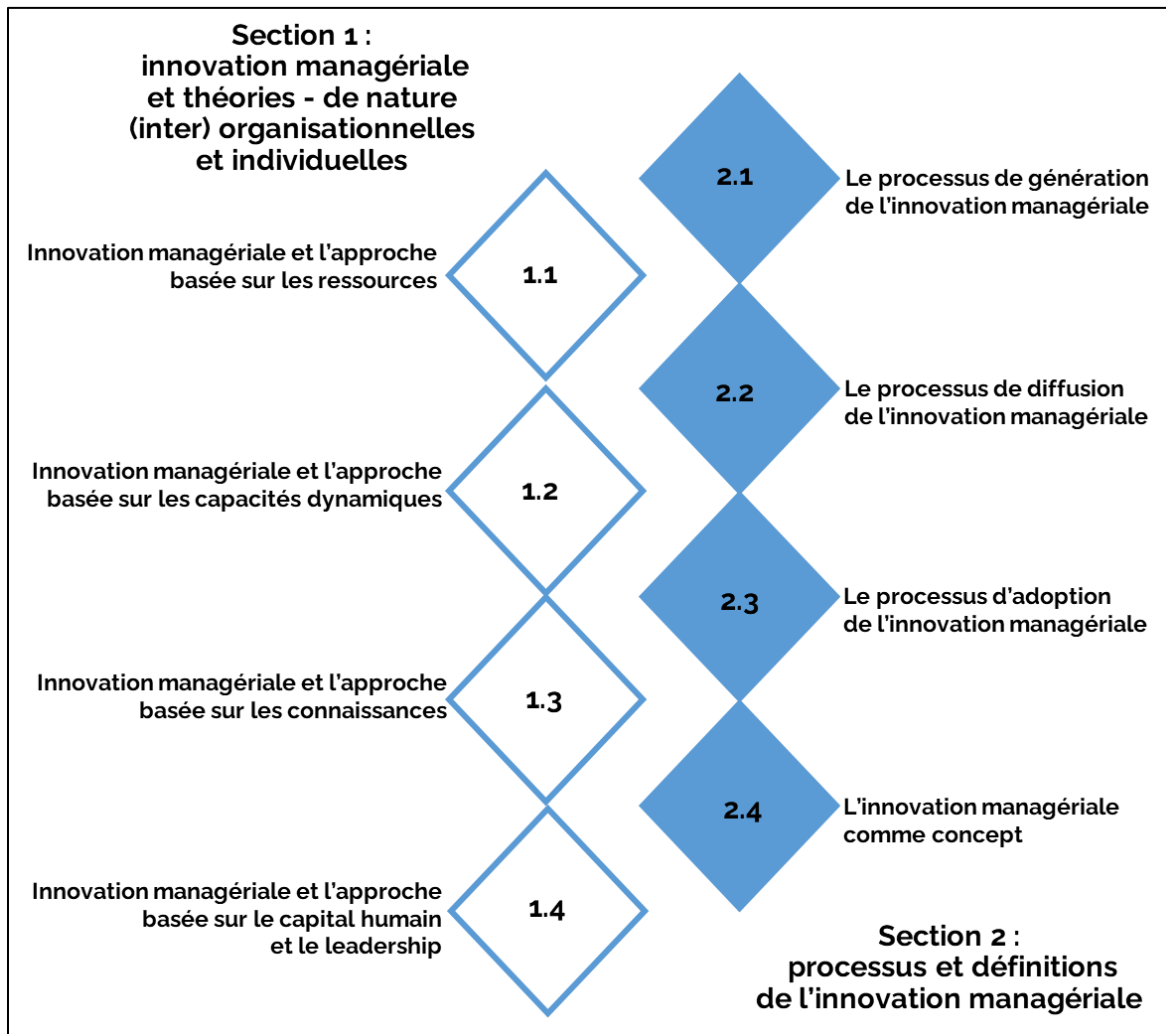
Dans ce chapitre, le concept d'innovation a été présenté par ses différentes définitions suggérées par la littérature ; l'innovation est un concept large qui est considéré par une multitude de perspectives qui, chacune, répond à un contexte bien spécifique. En somme, l'innovation est plus qu'une exploitation d'idées nouvelles et de leur mise en pratique, il s'agit d'une volonté qu'exprime une organisation, par le biais de l'innovation, à générer de la valeur, se différencier et créer son avantage compétitif tout en tenant à répondre en temps opportun à l'environnement en constante évolution, ce, par le choix des types d'innovation que ceux-ci soient sous forme de produits, processus, services, pratiques de management ou autres (technologique ou non-technologique). Ce concept ne peut, à ce jour, accepter de définition universelle, l'innovation peut se produire par l'exploitation, l'exploration ou l'ambidextrie, il s'agit d'un processus à la fois simple et complexe.

L'innovation est un outil, un moyen, une manière d'adaptation et à adopter. Reposant sur des ressources, des connaissances, des compétences, des capacités organisationnelles qui permettent aux organisations de produire, introduire, adopter ou lancer des nouveautés et de générer de la valeur pour le marché, l'organisation, les collaborateurs et toutes les autres parties prenantes ainsi que la société dans son ensemble. Constamment challengée, l'innovation doit aussi apporter flexibilité et agilité aux organisations, répondre à l'exigence d'ouverture et à celle de recherche d'un engagement continu par les parties prenantes. Enfin, l'innovation est plus qu'une culture mais un état d'esprit qui se manifeste par l'engagement organisationnel des acteurs, en particulier, celui des managers et des leaders, et par un management de l'innovation bien établi.

Le concept d'innovation managériale a été introduit tout en tentant de justifier le pourquoi de son importance, principalement pour le monde contemporain et celui de demain. Comme l'innovation managériale est un concept qui demeure nouveau et polysémique, comprendre ce qui la différencie de l'innovation technologique et expliquer les différentes étapes de son émergence fut une étape obligatoire. Enfin, une introduction au cadre théorique de l'étude représente un dernier point pour ce chapitre et une guise d'introduction pour le chapitre suivant.

CHAPITRE II : INNOVATION MANAGÉRIALE - THÉORIES, PERSPECTIVES ET DÉFINITIONS

Figure 5 : structure du chapitre deux



Source : réalisé par nos soins

« *Malgré tout, j'ai un rêve. Je rêve d'organisations capables de se renouveler spontanément, où le drame du changement n'est pas accompagné du traumatisme déchirant d'une restructuration. Je rêve d'entreprises où un courant électrique d'innovation pulse à travers chaque activité, où les rebelles surpassent toujours les réactionnaires. Je rêve de sociétés qui méritent réellement la passion et la créativité des personnes qui y travaillent, et qui suscitent naturellement le meilleur que les gens ont à offrir. Bien sûr, ce sont plus que des rêves ; ce sont des impératifs. Ce sont des défis à relever coûte que coûte pour toute entreprise qui espère prospérer dans les temps tumultueux à venir, et ils ne peuvent être surmontés que grâce à une innovation managériale inspirée.* » (Hamel, 2008).

Aussi inspirantes que soient les aspirations de Hamel (2008), elles mettent en évidence l'importance de l'innovation managériale au sein des entreprises et renvoient à des nécessités et conditions qui ont largement été présentées et expliquées par des théories dans le champ du management. En fait, les expressions du '*renouvellement spontané*' et du '*courant électrique d'innovation*' traduisent à notre sens des théories et perspectives comme celles dites : des ressources, des compétences, des connaissances, de l'apprentissage organisationnel et de la capacité dynamique de l'organisation. Ces dernières suggèrent des approches pour en partie répondre à la question de savoir comment les firmes seraient capables de créer un avantage concurrentiel tout en s'adaptant et se renouvelant de manière naturelle, de diffuser des innovations qui leur permettraient de maintenir leur pérennité et dont l'activité de l'innovation puisse croiser et faire partie de chaque élément de l'activité organisationnelle.

Plus loin encore, les expressions '*des rebelles surpassant les réactionnaires*' et '*mériter la passion et la créativité des employés*' expriment une culture, une structure et traduisent un environnement de travail et des valeurs de l'entreprise qui permettent l'autonomie, l'agilité et qui donnent liberté aux collaborateurs ainsi que la stimulation de la créativité et du comportement innovant de ces acteurs. Ces points de vue font référence aux théories des ressources humaines, du capital humain et de leadership. La théorie de la diffusion de l'innovation figure aussi dans cette citation exprimée par la conviction de Hamel, autrement dit, que l'innovation managériale et sa diffusion est indispensable pour la survie et la pérennité des firmes dans un environnement aussi turbulent et houleux que le dit VUCA.

Suivant le chapitre précédent, une analyse de la littérature a permis de relever les théories ayant traité l'innovation managériale tout en les organisant par catégories, à savoir : (inter) (inter)organisationnelles et individuelles, processuelles. La première catégorie sera traitée dans la section qui suit, quant à la seconde catégorie, cette dernière sera détaillée dans la section 2. Enfin, pour mieux comprendre l'innovation managériale, la dernière partie sera

consacrée à l'innovation managériale en tant que concept, en rapportant ses antécédents, conséquences et définitions, avec, comme conclusion de ce chapitre, une définition de l'innovation managériale qui s'appuie sur l'étude actuelle.

SECTION 1 : INNOVATION MANAGÉRIALE ET THÉORIES - DE NATURE (INTER) ORGANISATIONNELLES ET INDIVIDUELLES

Nous l'avons explicité dans le chapitre précédent, l'innovation managériale est considérée comme l'évolution successive des autres types d'innovation (administratives et organisationnelles). Ce champ de recherche qui est toujours récent et en développement repose sur un nombre de théories, de perspectives et d'approches voulant l'expliquer, et mieux le présenter. Cette section rapporte ces liens en regroupant un nombre de théories et d'approches dans le but de clarifier mais aussi de reconnaître la complexité de l'innovation managériale. En se basant sur les éléments expliqués à la fin du chapitre I, cette section nous permet de continuer notre immersion dans le concept d'innovation managériale et son explication.

1.1. Innovation managériale et l'approche basée sur les ressources

À la lumière de la théorie des ressources, qui considère comme expliqué dans le premier chapitre les ressources et capacités que l'organisation détient, comme une source d'avantage concurrentiel. D'une part, Damanpour et Aravind (2012) suggèrent de considérer la perspective *rationnelle* comme celle qui explique le plus la raison qui pousse les organisations à adopter des IM, du fait que cette perspective se concentre sur l'apport d'une performance économique. Ainsi, l'IM dans cette perspective traduit « *l'introduction de pratiques de management nouvelles pour l'entreprise dans l'intention d'augmenter la performance de l'entreprise* » (Mol et Birkinshaw, 2009). De ce fait, l'IM est illustrée comme un facteur important pour les entreprises qui ont comme ambition de se créer un avantage compétitif. Au sens de Eisenhardt et Martin (2000) les organisations qui détiennent un avantage compétitif ont la capacité de favoriser l'innovation en renouvelant ou reconfigurant de manière continue les ressources VRIO dont elles disposent (Camisón et Villar-López, 2014).

Une autre considération de l'IM est celle de Damanpour et Aravind (2012) qui postule que l'IM consiste en « *une nouvelle organisation, un nouveau système administratif, de nouvelles pratiques managériales, ou de nouvelles techniques susceptibles de créer de la valeur pour l'organisation qui les adopte* » (Le Roy et al., 2013). Ce point de vue énumère les différentes formes qui traduisent les IM et considère que quel que soit la forme que l'IM adopte, cette dernière apporte de la valeur à l'entreprise. Dans la même veine, Hamel (2008) finit par présenter une conclusion qu'il considère comme évidente en arguant que « *les grands progrès dans la pratique du management débouchent souvent sur une modification importante de la situation concurrentielle et confèrent fréquemment des avantages durables* ».

aux entreprises pionnières » (Le Roy et al., 2013). Les entreprises pionnières qui sont les premières à générer/adopter les IM managériales.

Nous l'avons déjà mentionné, les IM sont considérées comme tacites et difficiles à repérer, ceci leur permet de faire partie des ressources VRIO qu'une organisation peut détenir, cette innovation est basée sur une combinaison, de savoir-faire et de ressources, vue comme complexe, une caractéristique qui rend son identification et visibilité par les concurrents plus ou moins difficile. Ainsi, au sens de Hamel (2008), la performance de l'entreprise est dépendante de sa capacité et son aptitude à générer des IM (Le Roy et al., 2013). Aussi, Hamel (2006) postule que « *pendant les 100 dernières années, l'innovation managériale, plus que tout autre type d'innovation, a permis aux entreprises d'atteindre de nouveaux seuils de performance* ». De ce fait, et en se basant sur la RBV, les organisations qui ont la capacité d'introduire de nouvelles pratiques sont alors celles qui disposent d'un stock important de ressources et de connaissances.

D'autre part, dans la même perspective qui est la RBV, plusieurs recherches s'intéressent à la relation entre les innovations technologiques et les IM, comme nous l'avons mis en exergue dans le chapitre précédent, plusieurs angles de vue existent, ledit type séquentiel, le modèle d'innovation synchrone et celui qui se base sur la co-évolution de ces deux types d'innovation. La combinaison ou la synchronisation entre l'innovation technologique et l'IM va permettre la création de capacités caractérisées par leur complexité, ce qui va permettre d'améliorer la performance de l'organisation et lui offrir un avantage compétitif (Hervas-Oliver et al., 2015). Aussi, l'application de ce modèle conduit à l'augmentation de l'efficacité de l'innovation technologique (Ettlie et Reza, 1992).

Finalement, au sens de Schmidt et Rammer (2007) et d'après les conclusions de son étude, et pour mettre en avant le lien entre l'IM et l'innovation technologique, il postule que les IM s'accompagne de façon fréquente de nouveaux processus de nature technologique.

1.2. Innovation managériale et l'approche basée sur les capacités dynamiques

Deux perspectives distinctes de l'IM sont explicitées par les auteurs et théoriciens comme Mol et Birkinshaw (2009) dans ce champs (Adam-Ledunois et Damart, 2017). Une première dite *contextuelle (adoptive)* et une seconde *conceptuelle (generating)*. Ces perspectives sont relatives à la question de la perception de la nouveauté de ce type d'innovation. En fait, il s'agit du contexte organisationnel pour la perspective contextuelle, c'est-à-dire que c'est au niveau de l'organisation que l'IM est perçue comme nouvelle ; quant

à la seconde perspective (conceptuelle), cette nouveauté est repérable par rapport à l'état de l'art et donc considérée comme nouvelle dans l'absolu.

Ces champs de vision ont amené les auteurs à parler de diffusion et d'appropriation d'IM, un concept qui nous rappelle le processus de diffusion d'innovations cité dans le chapitre I. Les adeptes de ces perspectives parlent aussi de '*rupture*', de '*trajectoire de l'organisation*' qui fait référence à la perception contextuelle et est considéré par Greenwood & Hinings (1988) comme « *l'ensemble des configuration ou états par lesquels l'organisation est passée au cours de son histoire* » (Adam-Ledunois et Damart, 2017) et également elle traduit la réactivité ou la réponse de l'entreprise à un contexte précis par la reconfiguration de sa structure, la mise en œuvre de nouveaux outils ou pratiques de management...etc. Aussi, la perception conceptuelle à son tour, qui est étudiée par rapport à l'état de l'art, caractérise les nouveautés ou innovations offertes par le champs académique ou plutôt celles qui existent déjà dans le marché et que les organisations ont adopté mais qui ne sont pas encore repérées voire inventoriées (Adam-Ledunois et Damart, 2017).

De fait, pour une meilleure compréhension de l'IM dans ce contexte, les auteurs ont proposé des définitions. D'un point de vue contextuel l'IM représente : « *l'introduction d'une nouveauté dans une organisation établie, qui représente un changement organisationnel particulier. Dans son sens le plus large, alors, l'innovation managériale peut être définie comme une différence dans la forme, la qualité ou l'état des activités managériales au fil du temps dans une organisation, où le changement est nouveau ou sans précédent par rapport au passé* » (Birkinshaw et al., 2008) ou encore : « *l'introduction et la mise en œuvre d'une pratique, d'un processus, d'une structure ou d'une technique de management existante ou mature qui a été mise en œuvre avec succès ailleurs, visant à améliorer les performances organisationnelles et de promouvoir les objectifs organisationnels* » (Lin et Su, 2014). Il s'agit alors pour les deux définitions d'un changement organisationnel qui s'opère au niveau des pratiques et outils managériaux dans le but d'aboutir à la performance organisationnelle et aussi de s'aligner avec les pratiques disponibles au niveau de l'environnement et qui ont été fructifiables pour d'autres firmes.

D'un point de vue conceptuel, l'IM concerne : « *la génération et la mise en œuvre d'une pratique, d'un processus, d'une structure ou d'une technique managériale, qui est nouvelle par rapport à l'état de l'art et qui vise à prolonger les objectifs de l'organisation* » (Birkinshaw et al., 2008). Aussi, selon Kimberly (1981), il s'agit de « (...) tout programme, produit ou technique qui représente une avancée significative par rapport à l'état de l'art en management à l'époque où il (elle) apparaît, et qui impacte la nature, la localisation, la

qualité ou la quantité d'information qui est disponible pour le processus de décision.». Il est bien précisé dans ces définitions que la nouveauté est remarquée par rapport à l'état de l'art et qu'il s'agit d'IM qui impactent la performance de l'entreprise et qui favorisent la prise de décision.

En plus des définitions cités plus haut, nous retenons alors que l'IM concerne le processus qui permet l'adoption de nouvelles pratiques de management et leur diffusion au sein de l'organisation au fil du temps permettant la création de l'histoire de l'organisation et marquer sa trajectoire organisationnelle d'une part, et d'autre part, l'IM concerne le processus de la découverte et/ou la génération, l'invention et la mise en œuvre de pratiques de management qui sont nouvelles par rapport à l'état de l'art. Une question alors est posée : comment ces adoptions, diffusions, reconfigurations ou encore générations (en l'occurrence, ce processus) peuvent elles se produire ?

C'est en fait les capacités dynamiques qui, selon Teece et al. (1997), vont permettre aux organisations d'intégrer et reconfigurer leurs compétences qu'elles soient internes ou externes pour accompagner le processus d'IM (Lin et al., 2016). En d'autres termes, l'IM « *à elle seule est insuffisante pour générer du succès* » (Lin et al., 2016) pour l'entreprise, elle a donc besoin de la présence de ces capacités dynamiques. D'autre part, selon Teece (2007) les capacités dynamiques vont « *permettre aux entreprises de créer, déployer et protéger les actifs intangibles qui soutiennent des performances commerciales et durables* ».

En guise de compréhension de la relation entre les capacités dynamiques et l'IM, Lin et al. (2016) ont mené une étude en contexte chinois, cette dernière se focalise sur le processus d'adoption d'IM, les résultats procurés par l'étude ont montré que plusieurs capacités dynamiques (capacité relationnelle, de détection, d'absorption et intégrative) influencent toutes les étapes de ce processus. Ces conclusions se voient alignées avec les apports de l'étude longitudinale effectué par Clausen (2013) qui stipule qu'il existe une relation directe et indirecte entre l'IM et les capacités dynamiques. De fait, la capacité d'innovation (dans le cas d'innovation radicale) d'une entreprise selon O'Connor (2008) peut être stimulée par les capacités dynamiques dont elle dispose (Lin et al., 2016).

Les capacités dynamiques contribuent à l'adaptabilité des entreprises vis-à-vis de l'environnement dynamique et changeant, en contexte de crise (par exemple COVID 19), les capacités dynamiques dont l'adaptabilité du système de management et les capacités d'improvisation influencent positivement l'innovation du business model de l'entreprise (van de Wetering et al., 2022), élément stratégique se référant à la dimension stratégique de l'IM.

De fait, l'efficacité et l'efficience de l'implémentation du processus d'IM sont stimulées par les capacités dynamiques (Zollo et Winter, 2002).

La résilience organisationnelle qui est une capacité organisationnelle, un concept plus large et comportant la capacité dynamique comme élément, est défini comme « *la capacité d'une entreprise à absorber, développer des réponses spécifiques à la situation et s'engager dans des activités transformatrices de manière efficace pour tier parti des surprises perturbatrices qui menacent potentiellement la survie organisationnelle* » (Lengnick-Hall et al., 2011) [Traduction libre]. La résilience permet à l'entreprise de profiter de son agilité et robustesse qui permettent aux acteurs de l'organisation d'apporter des solutions et de participer dans le processus de l'innovation (Kantur et Say, 2015; Do et al., 2022). Aussi, des auteurs comme (Mol et Birkinshaw, 2009) arguent que l'IM représente à son tour une « *capacité dynamique prépondérante dans l'amélioration de la performance de l'entreprise* » (BESBES et ALIOUAT, 2019). Ainsi, l'étude de Besbes et Aliouet (2019) a montré que les capacités dynamiques comme L'IM et l'agilité traduisent des relations imbriquées et s'influencent mutuellement avec la performance supérieure de l'organisation.

Finalement, quel que soit la perception de l'IM (contextuel/conceptuel), les capacités dynamiques représentent l'un des piliers indispensables pour stimuler et accompagner le processus de l'IM, il s'agit, dans un environnement VUCA, d'un outil qui permet d'intégrer, de reconfigurer et même de reconstruire les compétences existantes (internes/externes) de l'organisation qui sont sujettes au risque d'obsolescence et donc dit autrement, ces capacités dynamiques c'est ce qui permet en quelque sorte aux organisations de s'aligner avec les tendances d'IM et de les adopter tout en les adaptant et les reconfigurant à leur tour.

Car, les IM, sont aussi dans des contextes spécifiques sujet de modifications (Mamman, 2009), lorsqu'une entreprise ne dispose pas des compétences ou ressources adéquates ou exerce son activité dans des pays en développement, ou quand les moyens financiers ne sont pas suffisants, ces circonstances rendent la modification des IM probable (Henderson & Clark, 1990). Enfin, la littérature propose des typologies de modification des IM dont l'addition, l'omission, la substitution et enfin l'hybridation (Mamman, 2009) que nous allons développer dans la seconde section.

1.3. Innovation managériale et l'approche basée sur les connaissances

Partant du postulat énoncé plus haut qui perçoit l'innovation managériale comme un processus (d'adoption, de génération ou de diffusion développée dans la section suivante), du constat de Liao et Wu (2010) qui, en d'autres termes, postulent que le KM, l'AO et l'IM est

préférables qu'ils soient traités ensemble (Allameh et al., 2017) ainsi que de la définition de Damanpour et Aravind (2012), que nous ajoutons à notre revue de la littérature, qui introduit l'IM comme de « *nouvelles approches du savoir pour effectuer le travail de gestion et de nouveaux processus qui produisent des changements dans la stratégie, la structure, les procédures administratives et les systèmes de l'organisation* » (Ahras, 2020) ; il apparaît que l'IM dans cette perspective va être développée et expliquée différemment. En effet, dans la KBV, l'IM est perçue sous deux angles : une source d'absorption de connaissances ou une source de génération de connaissances.

D'abord, comme source d'absorption des connaissances, selon Garcia-Morales et al. (2007) l'AO représente un 'arrière-plan' et un guide avec la culture organisationnelle pour l'IM par le soutien qu'il apporte à la créativité et la stimulation de connaissances et idées nouvelles tout en encourageant l'intelligence organisationnelle. La performance des activités innovantes est plus importante chez les entreprises qui détiennent un niveau élevé d'assurance pour l'apprentissage (Ussahawanitchakit, 2008). De plus, le socle de connaissances que détient une organisation constitue selon Cohen et Levinthal (1990) et Nonaka et Takeuchi (1995) la base sur laquelle l'IM repose (Allameh et al., 2017).

Aussi, Dans un contexte d'AO et d'innovation ouverte, des auteurs comme Hull et al. (2011) et Tu et Wu (2021) argumentent que les entreprises souhaitant l'adoption d'innovations ouvertes sont tenues de mettre en avant des efforts combinant exploration (pour accueillir les nouvelles idées) et exploitation (pour utiliser ces nouvelles idées, les combiner avec l'existant et en fructifier) (X. Zhang et al., 2023).

Selon Liao et al. (2008), l'apprentissage d'exploitation mène « *à une augmentation quantitative des innovations, et une augmentation qualitative des innovations ne peut être réalisée que par l'apprentissage exploratoire* » (Liao et al., 2008). Quant à Stata (1989), ce dernier cite que l'avantage concurrentiel provient de l'innovation qu'il considère comme la seule source de cet avantage, selon sa perception, l'apprentissage individuel et organisationnel sont les deux éléments générateurs d'innovations (Liao et al., 2008). Les résultats de l'étude de Liao et al. (2008) ont permis de considérer le KI comme médiateur de la relation entre l'AO et l'IM.

Dans un contexte d'innovation ouverte, les connaissances internes et externes représentent les inputs majeurs pour la génération de nouvelles innovations (Ferraris et al., 2017). Car, selon Chebbi et al. (2015) la création de modèles et pratiques innovantes nécessite de nouvelles formes d'interaction et de collaboration (Santoro et al., 2018).

Dans la même veine, « *les firmes qui possèdent un stock important de ressources et de connaissances en raison de leur contexte ont plus de chances d'introduire avec succès de*

nouvelles pratiques » (Mol et Birkinshaw, 2009) de management, ce, car ces firmes ont « *plus de relations inter-organisationnelles et de connaissances, elles ont plus de chances de réussir dans le processus de recherche* » (Mol et Birkinshaw, 2009). Par processus de recherche, nous entendons, selon Mol et Birkinshaw (2009), le processus par lequel les managers font une quête, en externe, de connaissances nouvelles sur les pratiques de management. Ici, les relations inter-organisationnelles, dans lesquelles l'entreprise s'engage, sont susceptibles de lui apporter de nouvelles connaissances sur les pratiques de management innovantes lui permettant de la sorte leur adoption ou introduction. Aussi, ces mêmes auteurs ajoutent que quand la firme a accès à un relationnel important, la chance de la réussite des IM qu'elle introduit est élevée. Ceci est dû au fait qu'elle va avoir accès à plus de connaissances lui permettant la compréhension de ces pratiques (Mol et Birkinshaw, 2009).

L'OA est considérée à son tour comme une IM, en effet, dans leur article, Birkinshaw et al. (2008) illustrent trois exemples d'IM qui se rapportent à trois perspectives distinctes, le management scientifique qui fait référence à une perspective économique, le management de la qualité totale qui se rapporte à la perspective de développement durable et celle qui combine les deux perspectives formulée par l'organisation apprenante (Laid Talbi, 2018). Selon Laid Talbi (2018) l'OA peut permettre l'émergence de nouvelles IM en soutenant la création d'un environnement stimulant l'apprentissage entre les membres de l'organisation en se basant sur des outils ou méthodes comme la « *co-construction* » (Autissier et al., 2016).

Il est ainsi intéressant de rapporter les conclusions faites par Laid Talbi (2018) dans son étude qui met l'accent sur le KM comme levier d'IM dans les OA, selon cette auteure, le comportement innovant des collaborateurs dans les OA quant à l'IM peut être stimulé par une « *démarche holistique du KM* » qui comprend une combinaison des dimensions : stratégique, identitaire, organisationnelle et technologique. Elle suggère qu'en plus de cette démarche, une culture qui stimule la « *création, le transfert et le partage de connaissances tant internes qu'externes* » (Laid Talbi, 2018) est une condition *sine qua none*.

Ensuite, comme source génératrice de connaissances, au sens de Herkema (2003), l'innovation a comme objectif fondamental la création de nouvelles connaissances. Cette perspective s'aligne avec les propos de Tsai et Ghoshal (1998) qui stipulent que le processus d'innovation permet l'émergence de nouvelles connaissances (Quintane et al., 2011).

En adoptant la définition de l'IM qui considère cette dernière 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'état de l'art destinée à favoriser l'atteinte des objectifs de l'organisation* » (Birkinshaw et al., 2008), et en se référant aux types d'AO précédemment cités, Liao et al. (2008) mettent en avant dans leur article la relation entre ces types et les

différentes structures organisationnelles que l'entreprise peut adopter, à leur sens, chaque structure peut mener à un type d'AO distinct, ils citent l'exemple des structures mécaniques qui stimulent l'AO d'exploitation, quant à l'AO d'exploration, c'est plutôt une structure organique qui permet son émergence.

L'IM peut aussi constituer un facilitateur du KM. Nous suggérons que pour pouvoir faire la distinction entre la perspective qui regarde l'IM comme génératrice de connaissances et IM comme facilitatrice du KM. La première est de considérer l'IM comme un processus qui traite la génération, l'adoption ou la diffusion des IM, les étapes que comprennent ces processus nécessitent la présence de connaissances (comme expliqué plus haut) et en même temps génèrent des connaissances et permettent l'apprentissage organisationnel, car, comme nous l'avons vu dans la partie des capacités dynamiques, l'IM est sujette à des modifications dans des cas distincts, ces modifications sont alignés avec la notion de résolution de problèmes par exemple et donc d'utilisation de capacités dynamiques qui vont permettre d'élever le niveau de connaissances dont dispose l'entreprise à celui que l'IM demande ou nécessite.

La seconde est de voir l'IM comme un outil, un modèle ou une méthode que l'entreprise utilise pour le management des connaissances ou de manière plus précise à celui d'acquisition et de partage de connaissances, nous prenons les exemples d'IM de collaboration citée par David Autissier et al. (2018), par le tableau 1 suivant :

Tableau 1 : Cinq finalités de l'innovation managériale

Finalités de l'innovation managériale	Formes d'innovation managériale
Externalisation	Incubateur et spin-off Immersion et expérience disruptive
Mode collaboratif	Atelier participatif Réseaux apprenants
Créativité collective	Design thinking et Co-design Hackathon
Co-apprentissage	Tutorat, mentoring et peer coaching Co-développement et Focus group
Empowerment	Microplateau et équipe autonome

Source : Autissier et al. (2018)

Les auteurs Autissier et al. (2018) expliquent ces finalités comme suit : l'*externalisation* traduit le phénomène de recherche d'idées ou d'expérience au niveau externe de l'organisation. Le *mode collaboratif* est l'utilisation de formes d'IM permettant l'émergence de l'intelligence collective au sein de l'organisation pour, par exemple, la résolution de problèmes tout en visant l'amélioration de la qualité des relations entre les collaborateurs. La *créativité collective* concerne les différents dispositifs que l'entreprise peut

mettre en place dont le but d'encourager ses acteurs à proposer des idées créatives et les déployer par la suite. Comme son nom l'indique, le *co-apprentissage* reflète les IM permettant le partage et l'échange de connaissances et d'expériences sous le « *principe de réciprocité et de résolution de problèmes croisés* » (Autissier et al., 2018). L'empowerment, longtemps présent dans la littérature et ayant fait objet de plusieurs recherche, dans ce contexte il exprime « *la possibilité de laisser d'avantage de pouvoir aux personnes pour leur autonomie et leur responsabilisation* » (Idem, 2018).

Enfin, nous revenons aux propos de Liao et Wu (2010), qui stipulent que le KM, l'AO ainsi que l'innovation managériale, tous les trois sont considérés comme des éléments d'un système où le KM constitue un input important, l'AO est le processus clé et l'innovation managériale qui est l'output crucial de ce système auquel nous ajoutons le fait que : l'IM peut à son tour jouer le Rôle du KM comme un input, et celui de l'AO comme un processus clé permettant finalement de générer des connaissances ou de faciliter le management des connaissances.

1.4. Innovation managériale et l'approche basée sur le capital humain et le leadership

1.4.1. Approche basée sur le capital humain

L'école des relations humaines a mis en avant l'importance du facteur humain au sein de l'organisation tout en introduisant les notions de relations humaines, de mode de management, des facteurs de motivation et celle du leadership. Aussi, en plus des perspectives basées sur les connaissances, celles qui s'intéressent aux ressources et capacités ainsi que l'approche par les capacités dynamiques, plusieurs autres théories, perspectives et approches peuvent expliquer l'innovation managériale. Parmi ces dernières, nous retrouvons l'approche basée sur les compétences qui considère une organisation comme possédant un portefeuille de compétences, développée par Prahalad et Hamel (1990) ainsi la notion de compétences fondamentale est traitée et est définie comme un ensemble de savoirs, de savoir-être et de savoir-faire, L'IM favorise le développement de compétences qu'elles soient individuelles ou collectives au niveau de l'organisation (BARAKAT et BENDOU, 2019). Et d'autres théories comme la théorie du capital humain et la théorie du leadership.

La théorie du capital humain, qui, au sens de Becker (1964), Coleman (1988) et Hillman et Dalziel (2003), s'intéresse au concept de capital humain qui traduit l'ensemble des connaissances, expertises, expériences ainsi que les compétences détenues par un individu provenant de son éducation, des formations aussi de ses expériences. De fait, deux composants du capital humain existent selon Blundell et al. (1999) : les capacités innées ou

précoces et les capacités que l'individu acquiert avec l'éducation et la formation et tout au long de la vie. Il est intéressant de mentionner que plusieurs études se sont intéressées au concept de capital humain chez les employés et collaborateurs, aussi, le capital humain ne concerne pas que les employés au niveau opérationnel mais aussi les managers et ceux qui détiennent des postes de responsabilités au sein de l'organisation. Au sens de Khanna et al. (2014), les managers sont considérés comme une source d'avantage concurrentiel de par le capital humain qu'ils détiennent (Valenti et Horner, 2020).

Au fait, les grandes entreprises sont plus challengées que les petites entreprises du fait qu'elles détiennent plus de ressources, en matière de connaissances ou de capital humain, elles sont donc plus atténées à se confronter à leurs concurrents en favorisant la création ou l'adoption de nouvelles pratiques innovantes en se basant sur leurs ressources et leur capital humain (Mol & Birkinshaw, 2009). Un des acteurs les plus étudiés et ayant montré un impact majeur de par ses caractéristiques et sa personne au sein des organisations est le leader, qui lui dispose d'un capital humain lui permettant de contribuer à l'organisation et de stimuler ses suiveurs à s'investir à leur tour pour l'organisation.

1.4.2. Approche basée sur le leadership

Le leadership, ayant fait objet d'une multitude d'études, plusieurs théories lui sont désignées. Les auteurs comme Burns (1978), Bass (1985), Bass et Avolio (2004), Max Weber (1995), Lewin et al. (1939), ont apporté chacun plus de clarté quant au leader et les styles de leadership. L'une des études qui a largement contribué à la théorie du leadership est celle de Burns (1978), il s'agit d'une étude qui avait comme but d'identifier les styles de leadership en s'appuyant sur la biographie de plusieurs dirigeants et personnages politiques. Cet auteur a fini par relever deux styles de leadership qui s'opposent (Michaux et Facquez, 2020) et qui sont aujourd'hui largement étudiés : le leadership *transactionnel* et le dit *transformationnel*.

À la lumière de ces travaux, Bass (1985) apporte la full range théorie du leadership, en considérant l'existence de trois styles de leadership : le leadership *transactionnel*, le leadership *transformationnel* et le leadership *laissez-faire* tout en suggérant et démontrant par une antithèse que finalement, ces styles de leadership sont complémentaires et permettent d'atteindre une certaine performance (Bass, 1990). En fait, la full range théorie du leadership a été révisé par Bass et Avolio (2004) et a fini par donner naissances à d'autres types relatifs aux styles de leadership, des types et composants sont alors attribués aux trois différents styles de leadership (Yahaya et Ebrahim, 2016). À savoir :

- **Le leadership transactionnel** : axé sur les résultats et l'efficacité des collaborateurs, il s'agit selon Burns (1978) d'une relation qui va exister lorsqu'il y a un objectif commun qui reflète l'échange de quelque chose de valorisée entre deux parties qu'elle soit de nature économique, psychologique ou politique. Cette relation est limitée au cadre d'échange et ne le dépasse pas. Les acteurs dans cette relation ne vont pas au-delà de leur rôles (Ehrhart et Naumann, 2004). D'autre part, le leadership transactionnel traduit une relation basée sur l'échange, ce dernier se produit en mettant en place des conditions par le leader attendues à être respectées par les suiveurs pour recevoir des récompenses et compliments ou pour éviter la sanction si les conditions voir, les objectifs de performance ne sont pas atteints (Bass, 1990). Le développement personnel et professionnel des suiveurs n'est donc pas une préoccupation du leader transactionnel, ce dernier est orienté vers les objectifs et leur atteinte tout en les explicitant et clarifiant aux suiveurs par le biais de la motivation et de précision des rôles ainsi qu'en montrant comment ces objectifs peuvent être atteints (Yahaya et Ebrahim, 2016).

De ce fait, trois types et composants sont attribués à ce styles de leadership : **1) La récompense contingente** représente l'accord entre le leader et les suiveurs sur les objectifs et la performance à atteindre, les rôles de chacun et la récompense motivante à recevoir par les suiveurs si les objectifs et la performance sont atteints (Bass, 1985) ; **2) Le management par exception dit actif** qui est adopté par le leader il s'agit d'une proactivité que manifeste le leader en suivant les réalisations des suiveurs et en détectant les erreurs et les corrigeant ou en résolvant des problèmes qui se manifestent (Bass, 1985) ; **3) Le management par exception dit passif** qui contrairement audit actif, les leader n'anticipent pas les potentielles erreurs ou problèmes, leur intervention ne se fait que lorsqu'ils arrivent à constater de façon claire l'existence d'un problème ou d'une sous-performance de la part des suiveurs (Bass, 1990).

- **Le leadership transformationnel** : axé sur le relationnel et l'empowerment, ce style de leadership a pris de l'ampleur dans la littérature et est le plus étudié (Judge et Piccolo, 2004). Au sens de Burns (1978), le leadership transformationnel « *se produit lorsqu'une ou plusieurs personnes s'engagent entre elles de manière à ce que les leaders et les suiveurs se poussent mutuellement vers un niveau plus élevé de motivation et de moralité* » (Yahaya et Ebrahim, 2016). Les leader transformationnels construisent des relations et connections plus profondes avec les suiveurs et des hauts niveaux de performance ainsi que ceux de moralité (J. M. Burns, 1978). Bass (1985), quant à lui, il considère que le leadership transformationnel contrairement audit

transactionnel permet de générer des résultats à long terme, en matière de productivité et de créativité. Aussi, avec son antithèse, Bass (1998) argue qu'un leader efficace est celui qui peut être à la fois transactionnel et transformationnel, le leader transformationnel est de ce fait celui qui permet à ses suiveurs de dépasser les attentes en contribuant à leur transformation et changement (Bass, 1985). Ce, en montrant à leur collaborateurs la valeur ainsi que l'importance de leurs objectifs et d'attirer leur attention à plus que leurs propres intérêts.

De ce fait, l'axe fondamental du leadership transformationnel est celui qui se réfère aux questions traitant le processus de changement et de transformation (Bass et Riggio, 2006). Finalement, le leadership transformationnel englobe quatre types et composants, deux qui se focalisent sur le groupe '*influence charismatique (idéalisée), motivation inspirante*' et deux autres qui sont orientés individu '*simulation intellectuelle, considération individualisée*'.

Quant à **1) l'influence charismatique (idéalisée)**, cette dernière reflète « l'enthousiasme pour le changement » (EL MAHI et SLAOUI, 2023) elle exprime la capacité d'un leader à mettre en place une vision et à ce que ses suiveurs l'adoptent et prennent le risque pour la mettre en œuvre. Elle met en avant le charisme du leader et sa capacité à montrer le chemin et à être un model et un exemple pour ses suiveurs, il s'agit d'un leader qui priorise les besoins de ses suiveurs et possède une capacité de connexion avec ses suiveurs, il inspire moralité et éthique et détient une aptitude de persuasion, ses suiveurs l'admire et veulent l'imiter, il les inspire de la sorte par sa confiance et son estime de soi (Bass, 1985; Bass et al., 2003; Northouse, 2007). D'autre part, **2) la motivation inspirante** est relative aux leaders qui partagent l'enthousiasme avec leurs suiveurs, ils contribuent à l'augmentation du niveau de confiance de leurs collaborateurs et à atteindre les objectifs du groupe (Yukl et Van Fleet, 1982), ils inspirent les suiveurs à se dépasser ; ce type de leadership contribue à la création d'un esprit d'équipe entre ses collaborateurs, les motive, crée l'enthousiasme, et pousse ses suiveurs à aligner leurs propres objectifs avec ceux de l'organisation tout en leur expliquant que la résolution de problèmes est une opportunité d'apprentissage (Gill, 2006).

De son côté, **3) la simulation intellectuelle** traduit la capacité du leader à challenger ses suiveurs quant à leur façon de percevoir les choses, il influence leur mindsets en leur suggérant de nouvelles méthodes et façons de résoudre les problèmes comme l'utilisation de leur créativité ; la simulation intellectuelle est donc un type de leadership qui stimule les capacités intellectuelles des suiveurs, en optant pour plus de

créativité et d'innovation par la proposition de nouvelles idées ainsi que solutions ; ils incitent et font participer leurs collaborateurs dans la prise de décision (Yahaya et Ebrahim, 2016). Enfin, **4) la considération individualisée** traduit l'aptitude d'un leader à agir comme un mentor ou coach pour ses suiveurs, en suivant leur travail et leur apporter des feedbacks constructifs, il s'agit d'un leadership qui permet à ses collaborateurs d'être autonomes en utilisant la délégation de responsabilités ou l'empowerment et crée un environnement favorisant l'apprentissage, ils incitent leurs suiveurs à devenir eux-mêmes des leaders. Ce type de leadership se focalise sur la construction d'une relation leader-suiveur qui dépasse la relation d'échange en s'intéressant à chacun des suiveurs individuellement en matière de besoin, de développement personnel/professionnel ou de perspective (Yahaya et Ebrahim, 2016).

- **Le leadership laissez-faire** ce style de leadership traduit l'absence d'un leadership performant, un leader laissez-faire est un leader qui ignore ses responsabilités et ses suiveurs, il ne s'implique pas dans la prise de décision et l'évite, il n'a pas de vision à partager et ne montre pas le chemin à ses suiveurs, il est caractérisé par l'absence de récompenses, de feedback et aussi il ne s'investi pas dans le développement de ses collaborateurs. Enfin, dans ce style de leadership, les leaders refusent de prendre des responsabilités de leadership ils sont des leader avec un rôle passif (Sadler, 2003; Gill, 2006).

En plus des styles de leadership susmentionnés, d'autres styles existent dans la littérature, nous citons ceux cités par Lewin et al. (1939) en plus du leadership laissez-faire, le **leadership autocratique** et le **leadership démocratique**, le second renvoie à un leader qui est le seul acteur qui prend les décisions sans l'implication de ses suiveurs, le dernier concerne un leader qui incite ses suiveurs à la participation dans la prise de décision tout en les impliquant dans le processus (Ait abderrahman et al., 2023) ; aussi le **leadership charismatique** présenté par Max Weber (1995), qui, à son sens, il s'agit de ce « *personnage, qui est, pour ainsi dire, doué de forces et de caractères surnaturels ou surhumains ou tout au moins en dehors de la vie quotidienne, inaccessibles au commun des mortels* » (Stefanich, 2016)

1.4.2.1. Innovation managériale et styles de leadership

En plus de la considération de l'IM comme un processus, et du fait de percevoir ces innovations comme nouvelles par rapport à l'organisation ou à l'état de l'art, il existe d'autres perspectives que Mol et Birkinshaw (2008) ont proposé dans leur article et que nous allons expliquer plus loin : La perspective institutionnelle, la perspective d'effet de mode, la perspective culturelle et la perspective rationnelle. Cette dernière perspective considère l'IM

comme l'introduction de nouvelles pratiques, de nouveaux process et structures dont le but d'améliorer la performance de l'organisation qui la génère ou l'adopte (Vaccaro et al., 2012). *Les pratiques managériales* sont relatives à ce que les managers font dans leur quotidien comme le développement du capital humain et des talents, la mise en place d'objectifs et de procédures (Vaccaro et al., 2012) aussi, les méthodes ou approches qu'ils adoptent dans leur management comme l'empowerment. *Les processus managériaux*, quant à eux, représentent les séquences successives et organisées relatives aux activités qui permettent la réalisation d'objectifs distincts, aussi, les routines qui se réfèrent aux responsabilités et travail des managers comme la transformation d'idées abstraites en des outils concrets comme le management de projets ou la planification stratégique (Vaccaro et al., 2012) Enfin, la *structure organisationnelle* qui reflète comment la communication au niveau de l'organisation se fait et se produit aussi, elle traite l'alignement et la mobilisation des efforts des différents collaborateurs (Vaccaro et al., 2012). Par exemple, l'entreprise libérée qui permet aux collaborateurs de s'organiser de manière libre sans qu'une hiérarchie ne leur soit imposée (Autissier et al., 2018).

Comme exprimé par Hamel (2006), l'IM traduit les différents changements relatifs à la façon avec laquelle les managers déterminent les orientations, coordonnent les activités, opèrent leur processus de décision et motivent leur collaborateurs (Vaccaro et al., 2012). Le top management, selon Rezvani et al. (2017), adopte plusieurs comportements de leadership lui permettant d'avoir une influence positive sur divers aspects de l'innovation et ladite IM par la participation à la mise en place de pratiques et processus innovants. De plus, ils jouent un rôle important et significatif dans la promotion de l'IM (Santos-Vijande et Álvarez-González, 2007).

Le leadership est vu comme un catalyseur puissant pour l'apprentissage organisationnel et de la capacité à innover des collaborateurs (Brest, 2011), en fait selon Chantelot et Errami (2015), les leaders ont un rôle crucial dans le développement de pratiques au sein de l'organisation, ils se focalisent sur la mise en place de processus de management permettant la stimulation de l'innovation et de l'apport d'idées nouvelles par les collaborateurs (Ait abderrahman et al., 2023).

Le leadership transformationnel détient la capacité à inspirer les suiveurs (collaborateurs) et à les motiver vis-à-vis de leur capacité d'innovation et à se dépasser ainsi qu'à l'utilisation de méthodes innovantes dans la réalisation de leurs tâches et leurs responsabilités (Bass et al., 2016). Le leadership transformationnel est, selon Kanter (1983), celui qui encourage le plus l'IM au niveau des organisations, les différents styles de

leadership sont considérés comme importants quant à leur influence sur l'IM (Kanter, 1983; Van De Ven, 1986). Des études ont montré l'influence et l'impact direct et indirect du leadership transformationnel sur l'IM et ce par le biais de la communication (García-Morales et al., 2012). Aussi, les résultats de l'étude réalisée par Schin et McClomb (1998) ont constaté que l'innovation est plus présente au niveau des organisations qui contiennent des managers qui détiennent et mettent en place une vision (García-Morales et al., 2012).

Les leaders détiennent alors une place primordiale au sein de l'organisation et vis-à-vis de l'IM que cela s'agisse de sa génération ou implémentation (Crossan et Apaydin, 2010). Les leaders sont ceux qui vont construire une vision et la communiquer au sein de l'organisation, ils influencent leurs suiveurs à adopter cette vision et à considérer les objectifs de l'organisation comme leurs propres objectifs. De fait, ils peuvent aussi avoir un impact sur l'IM (Vaccaro et al., 2012), en s'appuyant sur ces caractéristiques, ils vont avoir la capacité de réduire la complexité ainsi que les incertitudes qui émanent des IM, ils prônent le changement et visent à construire une culture adaptée qui stimule la créativité et l'innovation (Birkinshaw et al., 2008). Selon ces derniers auteurs, le processus d'IM comporte des acteurs qui ont un rôle dans chaque phase du processus (que nous allons développer plus loin), parmi ces acteurs, ils citent les agents de changement internes qui représentent les personnages qui participent dans ce processus, les leaders sont ceux qui conduisent le processus d'IM, et stimulent la génération ou adoption de pratiques, processus ou structures innovantes et nouvelles.

Le style de leadership transactionnel permet selon Damanpour (1996) de réduire l'incertitude et la complexité, car, quand ils adoptent le management par exception dit actif, ils vont anticiper les erreurs ou les problèmes potentiels aussi guider leurs collaborateurs dans la réalisation de leurs tâches, ainsi, ce type de leadership permet de guider le processus d'IM en réduisant les complexités et en anticipant les problèmes qui peuvent émaner de ce processus et aligner et conduire les réalisations des collaborateurs de façon continue durant le processus d'IM tout en veillant au début du processus à « *mettre en place des objectifs clairs et des récompenses qui permettent des changements dans les processus, pratiques ou les structures* » (Vaccaro et al., 2012).

Les deux styles de leadership, transactionnel et transformationnel, sont positivement reliés à l'IM, quand il s'agit de grandes entreprises, le style de leadership qui contribue le plus à l'IM est le dit transformationnel, d'autre part, c'est le style de leadership transactionnel qui favorise l'IM dans les petites organisations qui sont moins complexes, que ceci concerne les processus, pratiques ou la structure de l'organisation (Vaccaro et al., 2012). Le leadership

transformationnel, avec ses différents types, favorise l'IM, par exemple, par le biais de l'influence idéalisée les leaders vont pousser leurs suiveurs à challenger les pratiques de management, processus ou structures déjà existantes au sein de l'organisation, leur garantissant de la sorte leur implication dans la prise de risques en les stimulant à adopter des actions innovantes et en leur minimisant la complexité quant au processus d'IM (Bass, 1994; B. M. Bass et al., 2003; Vaccaro et al., 2012).

Le type relatif à la motivation inspirante inspirent ses collaborateurs à construire leur propres défis à relever, ils penchent pour l'encouragement de leurs suiveurs à chercher de nouvelles méthodes de réalisation des tâches ainsi que la collaboration et ils tendent vers la création de synergies entre eux, aussi une recherche continue à la mise en place de changements traduit par des IM dans les pratiques, processus ainsi que structures (Sosik, 1997; Amabile, 1998; Vaccaro et al., 2012). D'autre part, la simulation intellectuelle, comme nous l'avons cité plus haut, ce type de leadership stimule l'état d'esprit ou le mindset des collaborateurs et challenge leur manière de voir les choses, ce, en les poussant à penser de façon créative, à remettre en question la performance des pratiques managériales de l'organisation, à proposer des solutions plus créatives et innovantes et différentes de celles dites standards aux différentes problématiques (Vaccaro et al., 2012). Enfin, la considération individualisée où les leaders adoptent le rôle d'un mentor ou coach pour ses suiveurs, ils montrent à leur collaborateurs que les idées qu'ils proposent sont valorisantes et sont attendus à stimuler leur capacité d'innovation et participation dans le changement des pratiques managériales, des processus ou la structure de l'organisation (Vaccaro et al., 2012).

Aussi, la relation de l'IM avec les styles de leadership peut être vue au sens de Trembley (2008) par le biais de deux styles de leadership distincts, ledit leader d'opinion et l'autre dit leader collectif. Le premier est un personnage qui favorise une proximité avec ses collaborateurs et ceux appartenant au niveau opérationnel lui permettant de participer au processus de diffusion de nouvelles pratiques au sein de l'organisation, plus loin encore, ces acteurs agissent comme des ambassadeurs quant à la nouvelle IM implantées et veillent à son succès. Le second style se base sur des identités et compétences diversifiées et qui proviennent de diverses sources caractérisées de légitimes pour accroître et améliorer les capacités liées à la conduite de différents projets d'innovation tout en posant la coopération entre ces membres comme base (Tremblay, 2008). De fait, selon Garrette et al. (2009) tout leader « *possède un style dominant, mais la clé du succès est de pouvoir passer d'un style à un autre en fonction des situations vécues et des interlocuteurs* » (Garrette et al., 2009).

1.4.2.2. Le leadership et les piliers de l'innovation managériale

En plus du rôle des leaders vis-à-vis des collaborateurs ou suiveurs, la culture organisationnelle est l'un des piliers majeurs sur laquelle les leaders s'appuient et dans laquelle ils détiennent un rôle critique pour sa construction (Hage & Dewar, 1973) et dans une ère d'une culture managériale qui à son tour évolue, Boyer (2020) parle de la culture **coresponsable** qui est celle qui caractérise le mode de management d'aujourd'hui et celui de demain. Cet auteur définit l'IM par une « *Transformation majeure des pratiques et postures collaboratives entre et pour les managers et les collaborateurs en vue d'évoluer d'une relation « parent/enfant » à une relation « adulte/adulte » dans le but de trouver le plus juste équilibre entre l'épanouissement individuel et performance collective afin de créer de nouvelles valeurs pour l'entreprise, ses salariés et son environnement* » (F. Boyer, 2020).

En fait, il cite les autres cinq cultures qui, en réalité, caractérisent une relation entre managers et collaborateurs appelées *parent-enfant*, la première est celle dite culture paternaliste, puis directive, en suite, bureaucratique, puis avec la prise en compte de la compétitivité et la concurrence la culture managériale stratégique est apparue et a apporté avec elle la notion de leadership, qui, comme nous l'avons précisé, impacte et stimule l'innovation managériale. Une cinquième culture est ladite collaborative qui tient compte de la qualité de vie au travail au sein de l'organisation, l'apparition du manager coach et du chief happiness officer. La culture coresponsable se base sur l'idée qui postule que la relation entre les managers (leaders) et leurs collaborateurs (suiveurs) est une relation dite adulte-adulte où le collaborateur est considéré comme responsable, autonome et à qui la confiance peut être attribuée (F. Boyer, 2020). Dans cette même veine, Boyer propose six piliers pour l'IM participant à la culture coresponsable. Ces piliers sont représentés comme suit :

Être ensemble : 1) **Renforcer la confiance** pour permettre à chacun des collaborateurs ou suiveurs de s'exprimer de manière transparente et avec audace par la « (ré)instauration de relations saines » (F. Boyer, 2020). 2) **Développer la responsabilité** pour que chaque personne au sein de l'organisation comprenne son rôle et se perçoive comme acteur et auteur de son comportement et actes et qu'il assume sa responsabilité et les percussions de ses différentes décisions et choix (F. Boyer, 2020). Ainsi, « *La 'désimplication' du personnel dans le processus de prise de décision incite à la 'déresponsabilisation'* » (KASMI et HELMI, 2022). 3) **Renforcer le plaisir et le bien-être** pour faire face au manque de motivation et d'inspiration ainsi que le sens au travail que les leaders sont attendus à promouvoir en reconnaissant et identifiant les différents facteurs qui permettent l'atteinte d'un certain degré d'épanouissement des collaborateurs ou suiveurs (F. Boyer, 2020). **Faire**

ensemble : 4) Optimiser la collaboration par l'acceptation des interactions informelles et la limitation de la culture individuelle et aussi la favorisation de l'intelligence collective des suiveurs. **5) Cultiver l'agilité** par la favorisation d'une structure organisationnelle moins complexe, et pencher pour la flexibilité et la souplesse quant à l'environnement de travail (kasmi et helmi, 2022). **6) Doper la créativité** par la stimulation et l'encouragement de l'apport et la proposition d'idées créatives par les suiveurs et en les soutenant.

SECTION 2 : PROCESSUS ET DÉFINITIONS DE L'INNOVATION MANAGÉRIALE

La littérature comme le cas de l'innovation, présente deux visions différentes de l'innovation managériale. Une première qui considère l'innovation managériale comme un résultat distinct (un produit ou un programme) (Damanpour et Evan, 1984). Dans cette section, la définition apporté par Roger (1995) que l'on va reprendre est l'une des définitions les plus représentatives « *une idée, une pratique ou un objet qui est perçu comme nouveau par les acteurs, peu importe s'il l'est vraiment* ». Et une seconde vision qui postule que l'IM est plutôt un processus (Rogers, 2003). De ce fait, pour cette partie, nous allons développer le concept d'IM managériale comme processus en présentant et expliquant les trois processus relevés par la littérature : processus de génération, de diffusion et enfin, d'adoption des innovations managériales.

Puis, nous nous intéresserons au concept de l'innovation managériale et son opérationnalisation dans la littérature en se reposant sur des études empiriques et d'autres études pour relever ses dimensions, typologies, facteurs, conséquences et ses définitions.

2.1. processus de génération de l'innovation managériale

Selon Birkinshaw et al. (2008), il existe une multitude de motivations qui expliquent la genèse des innovations managériales dont l'amélioration : de la performance, du niveau de l'efficacité et celui de l'efficience de l'organisation et également la satisfaction des parties prenantes (Fox, 2020). La génération d'une innovation managériale se produit au niveau de l'organisation, il s'agit d'un processus qui traduit la quête des acteurs internes et externes à l'organisation à trouver des solutions à un ou des problèmes managériaux qu'ils ont rencontré ou la saisie d'une opportunité, où de nouvelles idées vont voir le jour et être traitées.

Il est intéressant aussi de rapporter les quatre perspectives citées par Mol et Birkinshaw (2008) permettant de comprendre le processus d'IM et que nous allons, pour quelques-unes, développer. La *perspective institutionnelle* qui, selon ces mêmes auteurs met l'accent sur les préconditions qui conduisent à l'émergence de nouvelles idées et pratiques managériales. La *perspective d'effet de mode* 'fashion perspective' qui se focalise sur les facteurs conduisant un manager au choix d'une pratique managériale spécifique sur le marché

tout en s'intéressant à la dynamique qui traduit l'interaction entre les fournisseurs et utilisateurs de ces pratiques. Quand une pratique managériale est nouvellement introduite, la *perspective culturelle* rapporte les attitudes et comportements des acteurs de l'entreprise quant à cette nouveauté et tente d'apporter des réponses à la question de comment les IM sont implémentées au sein de l'entreprise. Enfin, selon Damanpour (2014) l'IM « *est une source inexploitée d'avantage concurrentiel et d'efficacité organisationnelle* », cette citation renvoie à la *perspective rationnelle* qui introduit l'IM comme une solution innovante à un problème qui va permettre d'aboutir à des améliorations au sein de l'organisation en matière de performance par exemple.

Le processus de génération des innovations managériales va être expliqué ici en adoptant le modèle proposé par Mol et Birkinshaw (2008) (Figure 6), qui repose sur quatre phases qui se succèdent à savoir : une phase de motivation, une autre d'invention, une troisième de mise en œuvre et une dernière de théorisation et d'étiquetage. Ces phases sont expliquées en mettant en exergue les agents internes et externes du changement qui participent à ce processus ainsi que l'interaction entre l'environnement interne et l'environnement externe.

D'abord, les agents internes du changement qui représentent les individus et acteurs appartenant à l'organisation qui innove. Puis, les agents externes du changement qui sont les consultants et les gourous du management : « *constituent un groupe de fournisseurs de pratiques managériales qui connaissent une popularité importante et rapide.* » (Canet, 2012).

Une première phase est celle appelée **phase de motivation**, selon Mol et Birkinshaw (2008) une question est susceptible d'être posée qui s'interroge sur le pourquoi et dans quelles conditions les agents considèrent les pratiques dont ils disposent déjà comme non adaptables à leur besoin. Il s'agit d'un nouveau problème à résoudre, dont les solutions n'existent pas encore et que même les pratiques proposées par le marché 'effet de mode' ne semblent pas permettre d'apporter des solutions. Dans cette phase, les agents internes vont tenter de résoudre le problème au sein de l'organisation via le processus du '*problem-driven search*' qui traduit des itérations que ces agents vont faire entre la phase de motivation et celle d'invention.

Quand la quête de solutions en interne échoue, les agents internes décident de s'orienter vers l'extérieur en sollicitant les agents externes qui vont leur proposer des pratiques de management de mode. Cette interaction est ce que les auteurs ont nommé '*agenda setting*'. Les pratiques proposées peuvent apporter les solutions attendues comme elles peuvent à leur tour échouer. Dans le second cas, les agents internes vont devoir créer des pratiques novatrices, une condition est alors que le contexte organisationnel soit favorable à

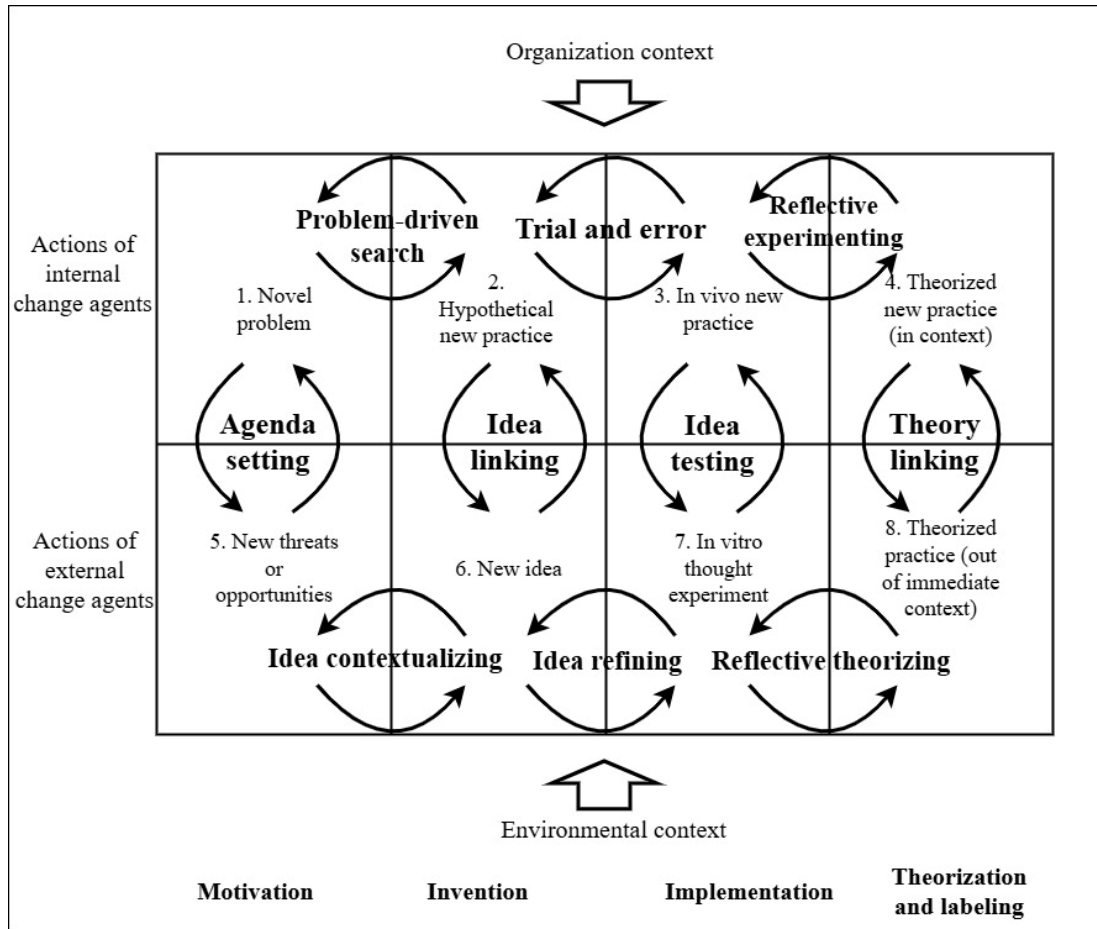
cette action (un environnement favorable à la prise d'initiatives par exemple). Le rôle des agents externes dans cette phase de motivation se traduit donc par le fait qu'ils proposent de nouvelles pratiques de management qui sont considérées comme des pratiques de mode ou d'identifier les opportunités ou menaces pour qui ils vont tenter de trouver des solutions.

La phase d'invention reflète l'étape où la nouvelle pratique (innovation managériale) hypothétique va voir le jour. Selon les auteurs, les agents internes ainsi qu'externes de changement jouent trois rôles qui se croisent ou qui sont similaires. En ce qui concerne les rôles des agents internes, un premier reflète une invention qui se base sur la phase de motivation autrement dit le '*problem-driven search*' où, ici, la pratique sera inventée de façon intentionnelle en réponse à un problème ou pour la saisie d'une opportunité. Un second rôle est celui qui donne naissance à une pratique managériale par l'essai-erreur '*trial and error*', où la première intention est de mettre en pratique une idée nouvelle. Un dernier rôle est celui qui relie les acteurs internes avec lesdits externes du changement par le biais de '*idea linking*' où, c'est en fait les agents externes qui viennent proposer l'idée aux agents internes et qui décident de la mettre en pratique.

Quant aux autres rôles des agents externes dans cette phase, il s'agit d'être une force de proposition de pratiques nouvelles qui vont constituer une réponse aux menaces ou opportunités relevées dans la première phase qui est celle de motivation appelée '*idea contextualization*', également, ces agents peuvent imaginer une idée particulière et réfléchir à son fonctionnement et sa mise en œuvre dans la pratique '*idea refining*'.

La troisième phase est ladite **phase de mise en œuvre**, comme son nom l'indique, il s'agit de mettre l'invention en pratique, elle va alors passer par plusieurs itérations et la prise en compte du contexte organisationnel est indispensable. Les agents de changement interne ont comme rôle l'essai erreur '*trial and error*' où ils suivent la mise en œuvre de l'invention par l'effectuation des ajustements et modifications nécessaires après chaque itération ainsi que celui relatif à l'évaluation des résultats et des progrès apportés par les différents ajustements effectués '*reflective experimenting*'. Des résistances internes sont susceptibles de se manifester au niveau de cette phase, l'implémentation de la nouvelle pratique peut être un succès ou bien vouée à l'échec.

Quant aux agents externes, leur rôle est moins précis, il s'agit du fait qu'ils soient des acteurs externes à l'organisation en question. De ce fait, pour pouvoir accompagner les agents de changement internes '*idea testing*', ils vont capitaliser sur leurs expériences et expérimenter la mise en œuvre de par leur pensée, ou de manière fictive '*reflective theorizing*' et de la sorte utiliser leurs connaissances conceptuelles relatives à un domaine particulier '*idea refining*'.

Figure 6 : Processus de l'innovation managériale selon Mol et Birkinshaw (2008)

Source : Mol et Birkinshaw (2008)

Enfin, **la théorisation et la labellisation/étiquetage** constitue la dernière phase qui reflète l'étape de conviction et de discours persuasifs quant à la nouvelle innovation managériale dont le but est de la rendre légitime, en d'autres termes et selon les auteurs Birkinshaw et al. (2008), il s'agit de la mise en place de la composante rhétorique de cette nouvelle innovation. Deux éléments sont donc ancrés dans cette phase. En premier lieu, la théorisation, qui consiste en la mise en exergue des solutions apportées par l'IM et les opportunités que les organisations qui représentent des adopteurs potentiels vont pouvoir saisir de par cette innovation tout en exprimant ces apports par une communication alignée avec la logique de compréhension des différentes parties prenantes internes/externes. L'étiquetage, quant à lui, il représente le nom attribué à la nouvelle IM qui traduit sa théorisation.

Le rôle des agents internes dans cette phase est de mettre en place les discours de légitimation de l'IM en question. Ils vont se baser sur leurs expériences passées pour construire des arguments persuasifs '*reflective experimenting*' et interagir avec les agents externes pour profiter de leurs expériences et enseignements '*theory linking*' pour enrichir leurs discours. Car le rôle que jouent les agents de changement externes dans cette phase est

important, ils vont réaliser des « *interactions prolongées* » (Birkinshaw et al., 2008) avec les agents internes dont le but de mieux assimiler la nouvelle IM en question par '*idea linking*', '*idea testing*' et '*theory linking*' mais aussi en se basant sur leur '*reflective theorizing*' en combinant leurs profondes réflexions sur cette IM et leur compréhension pratique du terrain et de ses différents challenges.

2.2. Le processus de diffusion de l'innovation managériale

« *Les innovations les plus notoires sont celles qui se diffusent au-delà de l'organisation génératrice et qui sont adoptées par d'autres organisations* » (Damanpour et Aravind, 2011).

La théorie de diffusion de l'innovation est celle que nous allons expliciter dans cette partie avant de présenter le processus de diffusion. En fait, plusieurs perspectives existent et ont été développées dans la littérature. **Une première perspective est ladite classique** où Roger (1995) est considéré comme l'un des auteurs pionniers de cette perspective (Canet, 2012). À son sens (Rogers, 1995), la diffusion est « *le processus par lequel une innovation est communiquée à travers certains canaux, dans le temps, au sein des membres d'un système social* » (Canet, 2012). Cette perspective considère que le taux d'adoption de l'innovation est ce qui permet de définir le succès de sa diffusion.

Dans cette théorie, les canaux de communications permettant la transmission de ces innovations sont au nombre de deux, les médias et les canaux interpersonnels. Roger (1995) a défini le cycle de vie de la diffusion des innovations en l'illustrant par une courbe en S et argumente qu'il s'agit d'une représentation de la « *fréquence d'adoption cumulée de l'innovation* » (Canet, 2012). Au moment de son apparition sur le marché, l'IM est adoptée par un petit nombre d'organisations, avant d'atteindre une certaine stabilité d'adoption comme dernière étape du S, le nombre d'acteurs qui adoptent cette nouvelle IM augmente de façon remarquable et importante. Aussi, cette perspective a relevé cinq « éléments clés » qui représentent des facteurs influençant la diffusion des nouvelles innovations.

Un premier facteur est ledit *avantage relatif* qui se réfère au degré de perception par les adopteurs potentiels de la nouvelle IM quant à ses avantages comparés à celles déjà existantes. La *compatibilité* est un autre facteur qui concerne le degré de l'alignement de la nouvelle IM avec les valeurs, les besoins et aussi les expériences des adopteurs potentiels (KarâA et Morana, 2011). Un troisième facteur qui s'intéresse au degré de *complexité* de l'IM, quand le niveau de complexité ou difficulté de compréhension ou d'utilisation est important, la possibilité que cette nouvelle innovation soit adoptée par un grand nombre d'adopteurs potentiels est faible (Handfield et Pagell, 1995). Aussi, la *testabilité* de la nouvelle innovation est un facteur qui reflète le degré par lequel cette IM peut être

partiellement testée sans pour autant devoir la mettre totalement en œuvre pour en obtenir des premiers résultats. Enfin, un dernier facteur est celui qui concerne l'*observabilité* de la nouvelle innovation, il s'agit d'analyser son impact après sa mise en œuvre et ses apports, un facteur que les autres adopteurs potentiels peuvent suivre et observer et va les inciter à adopter ces nouvelles innovations quant les résultats sont alignés avec leurs attentes. De ce fait, « *plus le degré d'observabilité est important, plus la diffusion sera importante* » (Canet, 2012).

Abrahamson (1991) par sa contribution de **modes managériales**, suggère de visualiser les concepts de diffusion/rejet des innovations par quatre perspectives dont l'une d'elles est celle déjà mentionnée plus haut ladite *fashion*. Selon cet auteur, il existe deux dimensions à prendre en considération en ce qui concerne la diffusion (ou le rejet, un périmètre que nous n'allons pas traiter ici) des IM à savoir : la **dimension d'influence extérieure** qui englobe deux types d'organisations qui déterminent la diffusion de l'innovation au sein d'un groupe : les organisations au sein d'un groupe et lesdites organisations en dehors du groupe (ex. consultants, organismes de régulation) qui déterminent la diffusion de l'innovation au sein du groupe. Et la **dimension focus imitation** qui comprend à son tour deux processus d'imitation : ceux qui ne stimulent pas la diffusion et ceux qui stimulent la diffusion de l'innovation, en d'autres termes, il s'agit d'une vision basée sur le niveau d'incertitude relatif à l'IM, l'imitation de la nouvelle innovation peu se faire car cette nouveauté se croise avec les objectifs des organisations qui vont l'adopter ou de par son efficacité comparé au innovations déjà existantes par exemple la diffusion dans ce cas n'est pas stimulée.

La figure suivante (Figure7) donne une image plus claire de cette explication.

Figure 7 : Perspectives de diffusion des IM

Outside-Influence Dimension	Imitation-Focus Dimension	
	Imitation Processes Do Not Impel the Diffusion or Rejection	Imitation Processes Impel the Diffusion or Rejection
	Organizations Within a Group Determine the Diffusion and Rejection Within This Group	Organizations Outside a Group Determine the Diffusion and Rejection Within This Group
	Efficient-Choice Perspective	Fad Perspective
	Forced-Selection Perspective	Fashion Perspective

Source : Abrahamson (1991)

Les dimensions explicitées plus haut *imitation focus* et celle de *l'influence extérieur* quand leurs composantes se croisent par paires, elles donnent naissances aux quatre

perspectives : '*efficient-choice perspective*', '*forced-selection perspective*', '*fad perspective*' et enfin, '*fashion perspective*'. Nous allons expliquer les perspectives par axe verticale.

La première perspective est '*efficient-choice perspective*', il s'agit d'une question de performance, dans un environnement où un changement se produit, un nouvel écart de performance apparaît qui reflète l'écart entre l'objectif de performance de l'organisation et la performance qu'elle peut atteindre, les innovations peuvent permettre aux entreprises de réduire cet écart ou le supprimer. De ce fait, la diffusion des innovations se justifie, selon Abrahamson (1991), par le fait que les organisations qui appartiennent au même groupe et partagent les mêmes objectifs sont susceptibles, de façon rationnelle, d'adopter les mêmes innovations qui permettent d'améliorer cet écart. Aussi, dans la perspective '*forced-selection*', les innovations managériales se diffusent plus ou moins par obligation, cela renvoie au fait que des organisations qui sont extérieures au groupe (consultants, organismes de régulation) exerçant un fort pouvoir, vont imposer ces innovations et leur adoption par les entreprises.

Dans le second axe qui renvoie au processus d'imitation stimulant la diffusion de l'innovation, la perspective '*fad*' s'articule autour de l'imitation d'innovations par des organisations appartenant au même groupe, dit autrement, la diffusion des innovations se produit lorsqu'un nombre d'organisations du même groupe imitent les autres organisations qui font partie du même groupe (Abrahamson, 1991). Enfin, la perspective dite '*fashion*' considère la diffusion des IM par l'imitation d'autres organisations '*fashion setters*' qui, cette fois et contrairement à la perspective '*fad*', ne font pas partie du même groupe, il s'agit par exemple des cabinets de conseils, ce qui aussi fait la différence avec la perspective '*forced-selection*' est que ces organisations externes ne possèdent pas de pouvoir qui va obliger les entreprises à adopter ces innovations mais plutôt en utilisant leur aptitude de conviction.

En référence à la dernière phase du processus de génération, l'innovation nécessite d'être validée de manière pratique et scientifique pour qu'elle soit diffusée et établie, autrement dit, s'intéresser à « *la phase intermédiaire entre innovation managériale et mode* » (Canet, 2012). Deux modèles sont de ce fait introduits : modèle contextuel et modèle établi (David et Hatchuel, 2007). Le premier désigne un modèle déjà présent et utilisé au niveau de l'entreprise qui répond à une problématique spécifique et contextuelle ayant ou n'ayant pas été théorisé et donc n'ayant pas quitté les frontières de l'entreprise. Le second modèle est un modèle validé et reconnu par les acteurs et entités externes, ayant quitté les frontières de l'organisation et n'est plus limité à un seul contexte, ce que David et Hatchuel (2007) ont considéré comme une décontextualisation dont des connaissances (explicites ou implicites) nouvelles sont générées pour définir dans le type de contexte où ce modèle apportera ses fruits.

Donc, comment se fait le passage d'un modèle contextuel à un modèle établi ? la réponse se situe au niveau de la validation du modèle en question, deux types de validations existent : pratique et scientifique, avec la présence d'acteurs qui contribuent à ces phénomènes.

Au sens de David et Hatchuel (2007), quand un modèle est largement diffusé cela signifie qu'il détient une validation pratique sur le « *marché des modèles de management* » (David et Hatchuel, 2007). Des acteurs extérieurs à l'organisation vont remarquer le modèle en question avant ou après sont étiquetage et vont questionner son efficacité, voulant apporter réponse à leur questionnement, ils vont mettre en œuvre ce modèle chez eux, quand les résultats de cette adoption confirment l'efficacité du modèle, il sera considéré comme actionnable, autrement dit, répond aux exigences de l'organisation en question. Ces résultats vont intéresser d'autres acteurs qui vont à leur tour le mettre en œuvre à leur niveau, et ce modèle va par la suite être objet de diffusion (Canet, 2012).

La validation scientifique s'effectue par la volonté d'un chercheur à explorer un modèle existant par le biais de « *méthodes scientifiques* » (David et Hatchuel, 2007), selon ces auteurs, cet acteur va chercher à élever ce modèle au rend universel en le théorisant tout en s'assurant de la fiabilité des résultats de ses recherches. Ce, en le mettant en œuvre dans divers contextes pour connaître sa pertinence et en décrivant les mécanismes permettant sa diffusion. Cette validation est ce qui va mener à ce que ce modèle soit considéré comme établi et donc une pratique à part entière.

Finalement, la théorie de diffusion de l'innovation, la perspective des modes managériales et les apports de David et Hatchuel (2007), en plus d'expliquer le pourquoi et le comment de la diffusion des IM, apportent également des insights sur l'adoption des IM par les organisations.

2.3. Le processus d'adoption de l'innovation managériale

Les théories ainsi que les perspectives citées plus haut, permettent de faire un pas vers le processus d'adoption des IM et la compréhension de ce phénomène. Néanmoins, ces apports théoriques ont besoin de plus de précision, c'est pourquoi, pour cette partie nous allons introduire la théorie institutionnelle (Meyer et Rowan, 1977; DiMaggio et Powell, 1983; Scott, 1987). À la recherche d'une certaine légitimité, les entreprises, selon cette théorie, vont vouloir adopter des pratiques innovantes et nouvelles, qui au sens de DiMaggio et Powell (1983), les organisations ont tendance à souvent adopter des nouvelles pratiques non pas en raison de leur compatibilité avec leurs exigences et besoins mais en plus de la légitimité qu'ils vont en gagner, ces pratiques vont leur permettre d'améliorer leur réputation

au niveau interne ainsi qu'externe. Elles vont de la sorte pencher pour des pratiques « *culturellement approuvées* » (Touren, 2000).

En fait, un élément considéré comme au cœur de cette théorie a émergé, l'*isomorphisme*, qui se réfère à ce que les théoriciens appellent rationalité collective, ce phénomène (isomorphismes) reflète trois raisons (mécanismes) qui amènent les organisations à adopter des pratiques utilisées par d'autres organisations, à savoir : (1) *isomorphisme coercitif* : dû à des pressions faites par d'autres organisations qui détiennent force et pouvoir, les entreprises adoptent des nouvelles pratiques. Ce mécanisme nous rappelle la perspective '*forced-selection*' des modes managériales (Abrahamson, 1991). (2) *isomorphisme mimétique* : il s'agit d'une décision d'imitation d'autres organisations par une entreprise qui remarque l'efficacité d'une certaine pratique chez ces organisations que ces dernières soient des partenaires ou des concurrents. Ce choix va en quelque sorte leur permettre de faire face à l'incertitude du marché. Enfin, (3) *l'isomorphisme normatif* : qui traduit un sentiment d'obligation qu'une organisation ressent vis-à-vis de l'adoption de certaines pratiques en vue de répondre aux « *attentes pressentes de leur environnement* » (Dubouloz, 2015).

En plus des éléments expliqués relatifs à la théorie de diffusion de l'innovation (Rogers, 1995) et en se référant à l'explication de Canet (2012), elle propose de percevoir les acteurs qui adoptent les nouvelles innovations dans cinq catégories d'individus distincts qui sont : les *innovateurs* qui sont les premiers et les pionniers dans l'adoption des nouvelles innovations, ils embrassent l'incertitude et s'exposent aux différents médias et ils sont alors en constante recherche de nouvelles informations. Les *adopteurs précoces* sont ceux qui s'intéressent à la testabilité des nouvelles innovations, ils choisissent de les adopter après avoir observé leurs apports et efficacité et succèdent donc les inventeurs.

Ensuite, c'est la *majorité précoce* qui adopte les nouvelles innovations après les deux catégories d'adopteurs, comparée à ces dernières, leur prise de décision d'adoption est caractérisée par un processus qui est long. La *majorité en retard* observe le degré d'incertitude de la nouvelle innovation, ces acteurs décident d'adopter l'innovation car son degré d'incertitude est réduit ou car il s'agit d'un prérequis de nature économique. Enfin, ceux considérés comme des acteurs *à la traîne*, réticents à l'adoption des nouvelles innovations, vont d'abord se référer au passé pour décider de leur adoption.

Au sens de Damanpour et Aravind (2011), l'adoption de l'innovation managériale se fait par une organisation qui va acquérir l'innovation de chez l'organisation qui l'a générée ou par le biais de son imitation. Ces mêmes auteurs remarquent que le changement organisationnel et l'adoption d'IM sont « *étroitement liés* » et traduisent ce lien par le fait

qu'au niveau du processus de changement, le processus d'adoption d'IM est un cas dit spécial (Damanpour et Aravind, 2011).

Plusieurs processus d'adoption d'innovation ont été proposés par les auteurs, à titre d'exemple, Hage et Aiken (1970) expliquent qu'il s'agit d'un processus à quatre phases dont l'évaluation comme première phase, l'initiation, l'implémentation et enfin, la routinisation. Pour Zaltman et al. (1973) cinq phases traduisent le processus d'adoption d'IM à savoir : prise de conscience, formation des attitudes, décision, essai, acceptation et puis comme dernière phase l'extension. La figure 8 ci-dessous synthétise les différents processus existants dans la littérature.

Figure 8 : Les différents processus d'innovation managériales

AUTEURS	PHASES						
Hage & Aiken (1970)	Evaluation		Initiation		Implémentation		Routinisation
Zaltman et al. (1973)	Prise de conscience	Formation des attitudes	Décision		Implémentation initiale		Implémentation durable et soutenue
Meyer & Goes (1988)	Prise de conscience	Prise en considération et discussion	Evaluation	Décision	Essai	Acceptation	Extension
Tornatzky & Fleischer (1990)	Prise de conscience d'un problème		Sélection	Engagement dans l'adoption	Implémentation		Routinisation
Damanpour (1991)	Initiation et décision				Implémentation		Poursuite de l'usage
Wolfe (1994)	Conception d'idées	Prise de conscience	Appréciation et Sélection	Décision	Implémentation		Confirmation Routinisation Application complète
Rogers (1995)	Besoin et prise de conscience	Persuasion	Décision		Implémentation		
Zbaracki (1996)	Variation		Sélection		Rétention		
Klein & Sorra (1996)	Prise de conscience	Sélection	Décision		Implémentation		Routinisation
Damanpour & Schneider (2006)	Initiation			Décision	Implémentation		
Damanpour & Wischnevsky (2006)	Reconnaissance d'un besoin	Recherche	Evaluation	Sélection	Adaptation	Implémentation	Routinisation

Source : Dubouloz (2015)

Le processus d'adoption d'IM que nous allons expliquer est celui proposé par Dubouloz (2015), ce choix est du fait que cette auteure s'est basée sur tous les modèles présentés dans le tableau ci-dessus, les a synthétisés et offerts un nouveau modèle englobant les différentes phases, elle finit par considérer le processus d'adoption d'IM comme un modèle séquentiel/linéaire, basé sur une perspective rationnelle, universelle et intra-organisationnelle, n'incluant pas le rôle des acteurs externes (Dubouloz, 2015).

De fait, quatre phases constituent le modèle d'adoption d'IM (Dubouloz, 2015). La **phase d'initiation** est la première phase du processus, elle fait référence à la détection de besoins ou l'émergence de problèmes auxquels l'activité de requête de solutions est nécessaire, puis l'évaluation des solutions proposées après que les opinions à l'égard de ces

solutions soient élaborées. Juste après, la **phase de décision** se manifeste, qui est relative à la prise de décision quant à la nouvelle IM découverte par les acteurs de l'organisation, il s'agit d'une phase où la pertinence de cette innovation pour l'organisation est sujette à l'évaluation par ces acteurs par le biais d'échanges et de communication, c'est alors au niveau de cette phase que la décision d'adoption ou de rejet de l'innovation est prise.

Quand l'IM est acceptée, des modifications vont avoir lieu comme au niveau de l'organisation et celui de l'innovation en question ainsi que des adaptations qui vont être nécessaires, la notion de résistance fait aussi partie de cette phase. L'innovation fait de ce fait objet d'une implémentation exploratoire et un usage initial il s'agit de la **phase d'implémentation ou de mise en usage**. Enfin, après sa validation, implémentation et mise en usage, l'IM est généralisée et devient une routine au niveau de l'organisation qui l'a adoptée, au sens de Dubouloz (2015), il s'agit de la **phase de routinisation ou de poursuite de l'usage** qui caractérise le succès de cette adoption. Ci-dessous (Figure 9) la représentation de ce processus :

Figure 9 : Processus d'adoption des IM



Source : Adapté de Dubouloz (2015)

Par la suite, l'adoption des IM peut être perçue par des types d'adoption, Ansari et al. (2010) proposent quatre types : adaptation *complète et vraie*, adaptation *sur mesure*, adaptation *distante* et adaptation *faible dosage* (Canet, 2012).

Le premier type '*adaptation complète et vraie*' décrit la non existence ou mise en place de modifications à l'IM adoptée, il s'agit de l'adoption de l'IM de façon alignée avec les versions qui la précèdent elle traduit un haut niveau de fidélité ainsi que celui d'extensivité qui, pour le premier il s'agit de voir si l'IM adaptée est similaire ou différente dans sa nature des « *caractéristiques de la version précédente de l'IM telle qu'elle est transmise* » (Ansari et al., 2010). Quant au second (extensivité), il s'agit du degré ou de l'ampleur de la mise en œuvre de l'IM comparée à la version précédente.

'*L'adaptation sur mesure*' qui met en avant l'extensivité, elle est alors caractérisée par un faible niveau de fidélité et un haut degré d'extensivité. L'organisation procède à des modifications de l'IM lors de son adoption. Cette adoption va ainsi rendre l'IM significativement différente de sa version précédente. Un troisième type est celui de '*l'adaptation distante*' qui met en avant une fidélité ainsi qu'une extensivité faible, ce type

d'adaptation exprime une forte déviation de l'IM de sa version précédente, elle est ainsi au sens de Ansari et al. (2010) de « *moindre envergure* ». Enfin, '*l'adaptation faible dosage*' qui illustre un haut niveau de fidélité et un faible niveau d'extensivité, il s'agit ainsi d'une adaptation qui est alignée avec la version qui la précède mais la portée de sa mise en œuvre reste limitée.

2.3.1. Modification des innovations managériales

Nous l'avons mentionné dans la partie qui traite les capacités dynamiques, que les IM sont sujettes à des modifications par les organisations qui les adoptent, ceci peut s'expliquer par les arguments qui postulent que les IM portent en elles des particularités comme leur caractère abstrait ou imprécis (Canet, 2012) et le fait qu'elles ne soient pas, après leur création par l'organisation pionnière, un modèle établi ou plutôt achevé, ce qui les rend ouvertes à des modifications par leurs adopteurs (Mamman, 2009). Aussi, en plus du fait qu'elles soient abstraites, selon Mamman (2009) la compréhension de ces IM est souvent difficile ce qui poussent ses ambassadeurs ou vendeurs à lui apporter des modifications même si cette action est, dans la plupart du temps, non intentionnelle (Canet, 2012), enfin, selon Ansari et al. (2010) un des arguments clé qui poussent les organisations qui adoptent des IM à les adapter et le fait que « *les caractéristiques de la pratique (IM) ne correspondent pas aux caractéristiques de l'organisation adoptante* ».

La modification des IM détient plusieurs appellations dans la littérature, Rogers (1995) utilise les termes '*réinvention*' ou '*adoption selective*' et Normann (1971) parle de '*réorientation*' ou '*variation*'. Les typologies de modification des IM sont au nombre de quatre au sens de Mamman (2009). Une première est ladite **addition** qui représente l'ajout de quelques éléments aux composants de l'IM pour permettre l'atteinte des objectifs spécifiques de l'organisation (Mamman, 2009; Canet, 2012). L'**omission** qui fait référence à la suppression de quelques éléments relatifs aux composants de l'IM pour atteindre une certaine facilité dont son utilisation. La **substitution** reflète le remplacement de quelques éléments composants de l'IM par de nouveaux éléments plus adéquats aux besoins de l'organisation qui adopte cette innovation. L'**hybridation** qui représente la dernière typologie et qui correspond à la combinaison entre des éléments des composants d'une IM avec d'autres éléments appartenant à une différente IM pour permettre l'atteinte d'objectifs spécifiques. Cette typologie peut ainsi faire appel à l'addition et/ou l'omission (Mamman, 2009).

2.4. L'innovation managériale comme concept

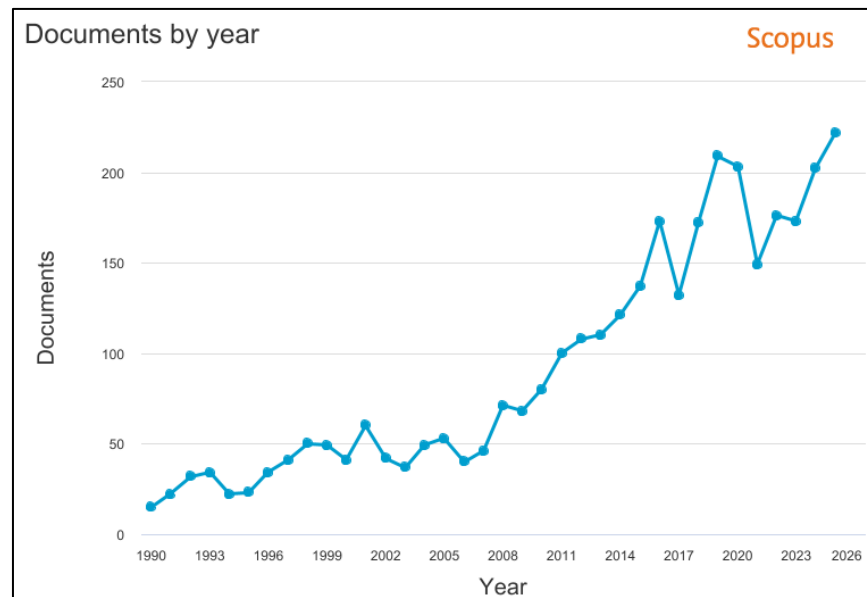
L'innovation managériale comme présentée dans ce chapitre peut être définie et représentée par plusieurs contextes et différents modèles. Cette partie vise à appréhender

l'innovation managériale par ses antécédents, ses outputs ou conséquences ainsi que les éléments qui agissent comme médiateurs ou modérateurs dans ses relations avec d'autres variables.

Comme l'objectif ici est de présenter l'innovation managériale de manière plus simplifiée, les quatre éléments résumés par Rahimli (2021) permettent de convenir quand une pratique, méthode, structure, processus ou autre représente une innovation managériale, ces éléments sont attendus pour se manifester ensemble. D'abord l'innovation en question doit être *implémentée dans l'organisation* ; elle est attendue à être une *nouveauté pour l'entreprise*, un élément qui nous rappelle la perspective contextuelle que nous avons explicité dans la section précédente où l'innovation est perçue comme nouvelle pour l'organisation, il s'agit alors de la perspective que nous adoptons pour cette thèse. Comme troisième élément, elle doit *apporter un changement à la façon avec laquelle les managers exercent leur travail*. Enfin, comme le suggère la perspective rationnelle, l'innovation adoptée ou développée par l'organisation doit *favoriser l'atteinte des objectifs de l'organisation*.

Mais d'abord, il est intéressant d'ajouter à ce travail qu'entre innovation managériale et innovation technologique il existe un autre type d'innovation qui paraît réconcilier la présence parallèle de ces deux innovations, l'innovation hybride, elle constitue une solution idoine pour faire face aux confusions qui peuvent survenir quant à la détermination de la nature d'une innovation pouvant être sujet des deux visions (IM ou IT) (Damanpour, 2020) (service innovation, social innovation). Damanpour propose deux types d'innovation hybride ladite innovation de service et innovation sociale.

Enfin, la figure 10 ci-dessous permet de suivre l'évolution des recherches en innovation managériale pour un intervalle qui représente la période entre 1990 et 2026 comme déduit par base de données Scopus. La recherche en innovation managériale passz par deux périodes distinctes, une phase de sa formation traduite à partir de 1990 jusqu'à 2008, et une seconde phase où les recherches en innovation managériale ont pris de l'ampleur, il s'agit de la phase de son émergence illustrant un intérêt plus grand vis-à-vis de ce type d'innovation et ce, à partir de 2008 à ce jour.

Figure 10 : Nombre d'articles publiés sur l'IM par année

Source : Scopus Octobre 2025

2.4.1. Antécédents de l'innovation managériale

Il est vrai que présenter tous les facteurs qui stimulent ou influent l'innovation managériale existant dans la littérature présente une démarche sans fin, raison pour laquelle, les éléments qui vont être adoptés pour cette section ne sont point exhaustifs. La littérature propose trois catégories de facteurs : lesdits antécédents organisationnels, des facteurs environnementaux et des facteurs managériaux (Damanpour et Aravind, 2012; Khosravi et al., 2019).

Les **facteurs organisationnels** englobent les éléments internes à l'organisation qui vont lui faciliter l'adoption des innovations managériales et peuvent être énumérés comme suit :

- La taille de l'entreprise,
- La structure adoptée par l'entreprise et sa stratégie : la standardisation, la centralisation, la formalisation, la complexité de l'organisation, la stratégie organisationnelle...
- Le management de la connaissance : l'apprentissage organisationnel, la mémoire organisationnelle, la capacité d'absorption,
- Le management des ressources humaines : les pratiques RH, la capacité de la force de travail.
- Les capacités dynamiques : capacité d'intégration, capacité de détection...
- Réseaux : partenariats, capacités relationnelles, communication externe...

- La culture et le climat organisationnel : culture d'innovation, le climat interne de l'entreprise.
- Les ressources organisationnelles : les ressources humaines et les systèmes d'information.

Ces éléments ont été recensés par Khosravi et al. (2019) dans leur revue systématique ainsi que par Damanpour et Aravind (2012). En fait, comme expliqué par les premiers auteurs, c'est à partir des capacités dynamiques de l'organisation et des ressources et compétences dont elle dispose et de leur combinaison que ces facteurs organisationnels vont être conçus et mis en avant pour permettre à l'entreprise d'adopter des innovations managériales.

Quand l'effet de la taille de l'entreprise a été testé empiriquement, deux résultats parallèles sont mis en avant, les auteurs comme Kimberly et Evanisko (1981), Damanpour et Schneider (2006), Ganter et Hecker (2013), et Chaudhry et al. (2021) ont conclu l'existence d'une relation positive entre le facteur taille et l'innovation managériale contrairement à Zmud (1982) dont l'étude a relevé une relation négative. Pareillement, les autres facteurs cités plus haut ont fait l'objet de tests empiriques : stratégie et structure : (Naranjo-Gil, 2009), (Hashem et Tann, 2007), (Lin, 2011), et (Llach et al., 2012). Le management de la connaissance et l'apprentissage organisationnel : (Uddin et al., 2016), (Bolaji Bello et Adeoye, 2018) et (Hsiao et Chang, 2011). Le management des ressources humaines : (de Souza Bermejo et al., 2016). Les capacités dynamiques et les réseaux : (Lin et al., 2016), (Damanpour et Schneider, 2006), et (Kim et Lui, 2015). Enfin la culture organisationnelle et les ressources organisationnelles : (Ali et Park, 2016), (Malibari et Bajaba, 2022), et (Zhu, 2015).

Quant aux **facteurs environnementaux**, ils comprennent les antécédents de l'innovation managériale suivants (Khosravi et al., 2019):

- La dynamique du marché : la pression de la compétitivité, changements technologiques rapides, incertitude, concentration du marché.
- Politique et légal : environnement juridique légal, efficacité gouvernementale.
- Individus et collectivités : croissance démographique, richesse communautaire.

Ces antécédents qui relèvent de l'environnement externe de l'entreprise permettent de se référer aux théories de la contingence qui mettent l'environnement externe en valeur et le considèrent comme un facteur de contingence prépondérant. Ces antécédents peuvent être vue sous l'angle de la demande et besoins client qui changent constamment et ceux des fournisseurs (Khosravi et al., 2019) qui poussent l'organisation à penser à de nouvelles

manières de s'organiser et améliorer en continue ses process, aussi à chercher les bonnes pratiques de gestions qui ont apporté leurs fruits chez les concurrents et les adopter, cet élément nous rappelle le processus d'innovation managériale et ce qui déclenche finalement ce dernier. Aussi, quand l'organisation fait face à un environnement qui évolue constamment et où le changement est ce qui le rend dynamique, les entreprises doivent réagir et ceux par des innovations managériales (Khosravi et al., 2019). Les antécédents environnementaux sont apporté par plusieurs hauteurs, nous citons : (Khosravi et al., 2019), (Ganter et Hecker, 2013; Hecker et Ganter, 2013), (Naranjo-Gil, 2009), (Uzkurt et al., 2012), (Damanpour et Schneider, 2006) et (Jiao et al., 2015).

La troisième catégorie d'antécédent est étroitement liée au sujet d'innovation managériale, les facteurs managériaux qui vont être citer ci-dessous (Alblooshi et al., 2021; Khosravi et al., 2019):

- Comportement de leadership : leadership transformationnel, transactionnel, stratégique, indépendant, authentique, ambidextre, altruiste, charismatique, stratégique...
- Attitudes et caractéristiques des managers : l'attitude des managers envers l'innovation, ancienneté du manager, son éducation et les caractéristiques de sa personnalité, et son autoformation.
- Stewardship (gérance) : support de la direction générale, son implication et son engagement.

Ces facteurs se focalisent sur le management de l'entreprise et l'engagement du top management ainsi que les styles de leadership adoptés vis-à-vis de l'innovation managériale et son adoption. Ces antécédents managériaux de l'innovation managériale peuvent être expliqués par la théorie du leadership comme la full range théorie du leadership (Bass et Avolio, 2004) et celle des échelons supérieurs (Hambrick et Mason, 1984). Cette dernière suggère que le top management et le leadership au sein de l'organisation, lors de la prise de décision, leur choix sont façonnés par leurs caractéristiques, personnalités et valeurs. Ainsi l'engagement de ces acteurs et leur implication quant à l'innovation managériale influencent la décision de son adoption au niveau de l'entreprise (Khosravi et al., 2019). Quelques études peuvent être citées : (Vaccaro et al., 2012), (Szczepańska-Woszczyna, 2015), (Slimane, 2015), (Montes et al., 2005).

2.4.2. Implications de l'innovation managériale

Les implications se réfèrent aux conséquences et résultats d'adoption ou de création d'innovations managériales et à leur implémentation au niveau de l'organisation.

Comme expliqué plus haut, l'approche rationnelle de l'innovation managériale admet que la finalité de son adoption est d'améliorer la performance de l'entreprise. À cet effet, l'un des outputs de l'innovation managériale est la performance dans ses différentes formes. De plus, des études ont tenté de rapporter la relation entre l'innovation managériale et les autres types d'innovation, et principalement l'innovation technologique, produit et marketing. Aussi, dans la section qui précède nous avons tenté de présenter comment l'approche des capacités dynamiques et des connaissances explique l'innovation managériale et la relation entre ces capacités et cette innovation. Khosravi et al. (2019) résument ces implications comme suit :

- Performance : financière, globale, managériale, innovation.
- Innovation : technologique, marketing, produit et process. Nous mentionnons que l'innovation technologique quand elle est combinée avec l'innovation managériale, elle apporte tous ses bénéfices à l'organisation (Hollen et al., 2013).
- Capacités : dynamiques et d'apprentissage.

De plus, Birkinshaw, Hamel et Mol (2005), dans un contexte de performance, mettent en avant trois perspectives quant à l'apport de l'innovation managériale dans ce sens. Son impact sur la performance des organisations qui créent l'IM, sur celles qui adoptent les IM, et enfin sur la société dans son ensemble (Birkinshaw et al., 2005). Plus loin encore, au sens de ces mêmes auteurs, les entreprises qui ont tendance à créer ou adopter continuellement des IM sont plus susceptibles de voir leur performance s'améliorer, et ce, à long terme (Birkinshaw et al., 2005).

L'étude empirique de Waheed et al. (2019) a confirmé l'impact positif de l'innovation managériale en termes de pratiques de ressources humaines innovantes sur la performance en matière d'innovation (Donbesuur et al., 2020; Yildiz et Aykanat, 2021). Quant aux autres types d'innovation et leur relation avec l'innovation managériale, L'IM s'avère positivement influencer l'innovation technologique (Anzola-Román et al., 2018) d'autre études peuvent être cités : (Heij et al., 2020), (Pino et al., 2016), (Henao-García et Cardona Montoya, 2023). Nieves (2016) dont l'étude s'est intéressée aux implications de l'innovation managériale, a montré que les capacités d'apprentissage représentent une conséquence de l'IM et que cette dernière favorise ces capacités ainsi que l'introduction d'innovation en matière de produits.

De même, Gebauer (2011) a à son tour conclu que l'IM contribue aux capacités dynamiques de l'entreprise.

2.4.3. Médiateurs et modérateurs de l'innovation managériale

Les médiateurs représentent les éléments et variables par le biais desquels l'impact ou l'effet de l'innovation managériale sur d'autres variables est renforcé et vice versa. Quant aux modérateurs, ils traduisent le contexte ou les facteurs qui contribuent à la relation de l'innovation managériale avec d'autres variables en l'amplifiant, la réduisant ou l'inversant. Ou qui permettent de définir dans quelles conditions ou quel contexte la relation de l'IM avec une autre variable peut être plus significative. Dans le contexte de cette thèse, l'innovation managériale peut adopter le rôle de modératrice ou médiatrice (Amrouni et Azouaou, 2025; Camisón et Villar López, 2010; Lee et al., 2019). Des exemples de modérateurs et de médiateurs sont présenté ci-dessous :

- « Intelligence culturelle
- Culture sociale
- Orientation vers l'innovation
- Culture d'innovation
- Systèmes d'information
- Management de l'innovation » (Khosravi et al., 2019)
- Taille de l'organisation (Vaccaro et al., 2012)
- Intégration interfonctionnel (Z. Su et al., 2019)
- Support du management (Jin et Lee, 2020)

2.4.3. Dimensions de l'innovation managériale

L'enquête Communautaire sur l'Innovation (CIS, 2010) avec l'OCDE (2005) ont apporté des éléments faisant guise de typologies d'innovations managériales, cet apport représente une initiation et une action préliminaire qui a permet de décortiquer l'innovation managériale et minimiser sa complexité en proposant un ensemble de questions :

- Nouvelles pratiques commerciales pour organiser les procédures : comme le management de la chaîne d'approvisionnement, la refonte des processus de l'entreprise, le management des connaissances, la production lean ou le management de la qualité (Damanpour, 2014).
- Nouvelles méthodes d'organisation des responsabilités professionnelles et de prise de décision : comme la première utilisation d'un nouveau système de responsabilisation

des employés, de travail d'équipe, de décentralisation, d'intégration ou désintégration des départements (Damanpour, 2014).

- Nouvelles méthodes d'organisation des relations externes avec d'autres entreprises ou institutions publiques : comme les alliances, les partenariats, l'externalisation ou la sous-traitance (Damanpour, 2014).

Ces éléments, bien qu'ils existent pour permettre de distinguer entre les innovations technologiques et non-technologiques, demeurent restreints, limités et en quelque sorte complexes. Dans la littérature, les termes types et dimensions d'innovation managériale se chevauchent, autrement dit, il existe des éléments qui sont considérés de concert comme des typologies et comme des dimensions de l'innovation managériale.

Whittington et al. (1999) considèrent la structure et les process comme des types d'innovation managériale. Dans ce même contexte, Wischnevsky et Damanpour (2008) parlent des innovations stratégiques et structurelles (Damanpour, 2014). À son tour, Armbruster (2008) propose de considérer les innovations managériale de par leur quatre typologies : IM structurelles intra-organisationnelles, IM structurelles inter-organisationnelles, IM procédurale intra-organisationnelles, et IM procédurale inter-organisationnelles ; le premier type fait référence à la décentralisation ou à la création d'équipes transversales au sein de l'organisation, le second met en avant les alliances, les partenariats ou la sous-traitances entre différentes organisations, quant au troisième types, il se réfère à l'adoption de procédures de qualité comme exemple, enfin, le dernier type d'IM, s'intéresse à l'implémentation du processus relatif à la production juste à temps pour les clients, ou à la gestion de la chaîne d'approvisionnement (Damanpour, 2014), nous mentionnons que ces exemples ne constituent pas une liste exhaustives. Aussi, Wang (2010), Walker, Damanpour et Devece (2011) ont tenté de différencier les innovations managériales axées sur les technologies de l'information de celles qui se basent sur l'administration (Damanpour, 2014).

Nonobstant le fait que les types représentent une catégorisation des innovations managériales, et que les dimensions reflètent les axes d'analyse ou les caractéristiques des innovations managériales, les exemples suivants de dimensions d'innovation managériale vont se confondre avec lesdites typologies d'IM. Vaccaro et al. (2012) propose trois dimensions : les pratiques de management, les process de management et les structures, la première dimension est définit par cet auteur comme les pratiques que réalisent les managers de manière régulière elles peuvent être illustrées dans les pratiques de développement des talents ou celles qui permettent d'octroyer les responsabilités aux employés (Amrouni et Azouaou, 2025), la deuxième dimension met en avant les routines qui reflètent le travail des

managers (Kraśnicka et al., 2016; Vaccaro et al., 2012). Quant à la dimension structurelle, elle met en exergue comment la communication s'effectue au sein de l'organisation et entre les différents collaborateurs (Kraśnicka et al., 2016; Vaccaro et al., 2012). Ces dimensions ont fait l'objet de plusieurs études empiriques (Guzman et Espejo, 2019; Hassi, 2019; Li et al., 2022; Vaccaro et al., 2012; Yang et al., 2020). Hollen, Van Den Bosch et Volberda (2013) considèrent dans leur article les dimensions de l'IM dans la définition des objectifs, la motivation des employés, la coordination et la prise de décision, ces auteurs n'ont pas réalisé une étude empirique (Kraśnicka et al., 2016).

Au sens de Hecker et Ganter (2013), l'IM englobe trois dimensions qui ont été empiriquement testées, celles qui sont centrées sur l'innovation dans l'organisation et le lieu de travail, celle qui met en avant l'innovation dans le management des connaissances, et celle qui s'intéresse à l'innovation dans les relations externes de l'entreprise (Kraśnicka et al., 2016). Damanpour et Aranvid (2012) apportent une approche qui expose les dimensions de l'IM sous forme de paires, ils distinguent : la stratégie vs la structure, l'innovation dans les formes et les procédures, innovation technologique et administrative, les innovations exploratoires vs exploitables (Kraśnicka et al., 2016). D'autre part, Elenkov et Manev (2005) proposent six dimensions pour mesurer l'innovation managériale : nouveaux programmes de développement des ressources humaines, nouveaux systèmes de planification, nouveaux systèmes de contrôle, unités organisationnelles ou postes créés, nouvelles approches d'allocation des ressources financières, et nouveaux systèmes d'information de gestion (Kraśnicka et al., 2016). Quant à Birkinshaw, Hamel et Mol (2008), ils suggèrent dans leur étude qualitative de considérer les dimensions de l'IM suivantes : innovation dans les pratiques de gestion, dans les processus, dans la structure organisationnelle, et dans les techniques de gestion (Kraśnicka et al., 2016).

Mothe et Thi (2010) s'alignent avec les auteurs qui les précèdent et proposent l'innovation dans les pratiques de gestion, les nouvelles approches de l'organisation de la production et les relations externes comme des dimensions de l'innovation managériale (Kraśnicka et al., 2016). Plus récemment, à partir de leur étude basée sur une analyse théorique, Sulzbach Pletsch et Zanievicz da Silva (2024) suggèrent que l'innovation managériale peut être considérée par quatre dimensions, à savoir :

- Pratiques : « *Modifications des activités et des fonctions quotidiennes des managers, notamment la définition de nouvelles règles et procédures associées.* » (Sulzbach Pletsch et Zanievicz da Silva, 2024).

- Process : « *La façon dont le travail est effectué comprend des changements concrets dans les routines qui régissent le travail des personnes, ainsi que dans la façon dont les récompenses sont établies. Cela peut être illustré par des changements dans les systèmes de gestion ou dans les attentes des personnes, les résultats et les comportements récompensés et ceux qui ne le sont pas.* » (Sulzbach Pletsch et Zanievicz da Silva, 2024).
- Technologies de l'information : « *Utilisation de nouveaux systèmes d'information pour favoriser l'efficacité des systèmes et processus opérationnels.* » (Sulzbach Pletsch et Zanievicz da Silva, 2024).
- Relations externes : « *Nouvelles relations entre organisations ou ayant subi des changements importants, telles que des accords de coopération, des alliances, des partenariats, l'externalisation ou la sous-traitance de tâches entre organisations.* » (Sulzbach Pletsch et Zanievicz da Silva, 2024).

Krásnicka et al. (2016, 2018) dans leurs articles proposent une échelle de mesure de l'innovation managériale, ce, en se basant sur les différentes dimensions existantes dans la littérature, ces auteurs proposent cinq dimensions : ladite **stratégique** : qui met en avant les stratégies innovantes reliées au développement, à la compétitivité de l'organisation et à la proposition de nouveaux modèles économiques ; une dimension **structurelle** : par l'adoption de formes structurelles innovantes, et en favorisant l'agilité organisationnelle par des solutions qui visent à améliorer la flexibilité opérationnelle (Krásnicka et al., 2016, 2018). **Motivation et développement des employés** : englobant les pratiques, programmes et méthodes qui visent à favoriser le comportement innovant des employés, leur montée en compétences et leur motivation ; une quatrième dimension qui est celle des **relations inter-organisationnelles et partenariats** qui concerne les nouvelles méthodes, pratiques, outils et approches de collaboration avec les parties prenantes externes et l'adoption de l'innovation ouverte (Krásnicka et al., 2016, 2018). Enfin, la dimension des **technologies de l'information et de la communication** qui s'intéresse à l'utilisation et l'adoption de nouveaux outils de communication interne et externe et ceux relatifs à l'acquisition et transformation de l'information (Krásnicka et al., 2016, 2018). Ces cinq dimensions lorsqu'elles sont comparées aux types proposés par le CIS (2010) avec l'OCDE (2005), elles s'avèrent apporter plus de précision et sont inclusives voulant intégrer plus d'éléments relatifs à l'organisation et connectés au management. Enfin, le tableau 2 suivant comporte des exemples d'innovation managériale proposés par divers auteurs :

Tableau 2 : Exemples d'innovation managériales par dimensions

Dimension/Type	Exemple
Innovations pratiques de management	▪ Management participatif ▪ Option d'achat d'actions pour les employés ▪ Management par objectif ▪ Pratiques de GRH écologiques (Green HR practices) ▪ L'évaluation de performance à 360 degrés ▪ Équipes autogérées / Empowerment ▪ Implémentation des groupes de pairs ▪ Benchmarking ▪ Management bienveillant ▪ Retour sur investissement ▪ Gestion des talents ▪ Gamification (utilisation de jeux sérieux dans la formation, les team building, workshop et pour les tâches quotidiennes) ▪ Management scientifique ▪ Management des connaissances ▪ Qualité de vie au travail (QVT) ▪ Adoption des principes et méthodes agiles
Innovation structure organisationnelle	▪ Structure matricielle ▪ Organisation opale, organisation non hiérarchique, holacratie, entreprise libérée ▪ Réingénierie des processus métier ▪ Structure Multidivisionnelle
Innovation stratégie organisationnelle Relations inter organisationnelles	▪ Alliances, joint-ventures, acquisitions... ▪ Nouveau business model ▪ Innovation ouverte ▪ Externalisation, délocalisation ▪ Gestion de marque (brand management) ▪ Budgétisation des événements (chez Statoil, Norvège) ▪ Orientation client
Innovation process	▪ Apprentissage organisationnel ▪ Management de la qualité totale ▪ Lean management ▪ Méthode six sigma ▪ Processus d'amélioration continue ▪ Certifications qualité ▪ SCRUM (pour la gestion de projet) ▪ Design thinking

Source : Préparé par nos soins en se basant sur les travaux de Damanpour (2020), Rahimli (2021) et Lazaar et Amrous (2025)

2.4.5. L'innovation managériale et ses définitions

Les parties qui précèdent ont fait l'objet d'une introduction à l'innovation managériale par les différentes théories, approches, perspectives et variables qui se voient avoir une relation avec ce type d'innovation, que cela s'illustre par une relation d'impact, d'effet, de conséquence, de médiation ou de modération. L'importance de ces différents éléments étant de tenter de visualiser le phénomène d'innovation managériale par différents angles, et de

comprendre que finalement, malgré le nombre d'études qui s'avère limitées, l'innovation managériale a été présentée de manière riche par différents auteurs, et principalement ceux considérés comme phares (Damanpour, 1991; Han et al., 1998; Kimberly et Evanisko, 1981; Abrahamson, 1991, 1996; Damanpour et Evan, 1984; Daft, 1978; Ibarra, 1993; Wolfe, 1994; Birkinshaw et al., 2008) avec leurs apports fondateurs voulant expliquer l'IM et la mettre en avant. Cette liste est organisée selon les 10 auteurs les plus cités dans ce contexte basée sur la revue bibliométrique sur l'IM réalisée en 2021 par Simao, Carvalho et Madeira (2021).

Ainsi, cette partie a comme objectif de présenter les définitions de l'innovation managériale existantes dans la littérature et ce, par une analyse de chacune d'elles selon les critères mentionnés dans le tableau 3 suivant :

Tableau 3 : Définitions de l'innovation managériale

		Critères									
		Approche				Nature de l'IM		Nouveauté		Dimension	
Auteur	Définition	Rationnelle	Culturelle	Fashion	Institutionnelle	Objet	Process	Vis-à-vis de l'organisation	Vis-à-vis de l'état de l'art	Oui	Non
Damanpour et Evan (1984) citée par Le Roy et al. (2013)	Les innovations administratives se définissent comme des innovations qui impactent le système social d'une organisation. Par système social nous entendons les relations entre les individus qui interagissent les uns sur les autres afin d'accomplir une tâche ou atteindre un objectif spécifique.	X	X			X		X			X
Van de Ven (1986) citée par Le Roy et al. (2013)	L'innovation managériale est une idée nouvelle qui peut être soit une combinaison d'idées anciennes, soit un schéma qui modifie l'ordre du présent, soit une formule ou une approche unique perçue comme nouvelle par les individus concernés.					X		X	X		X
Birkinshaw et Mol (2006)	L'innovation managériale est la mise en place de pratiques, de processus, de structures de management nouveaux, qui sont significativement différents des normes habituelles.						X		X	X	
Hamel (2006) citée par Le Roy et al. (2013)	L'innovation managériale peut être définie comme un écart important par rapport aux principes, processus et pratiques traditionnels de management, ou comme un écart par rapport aux formes organisationnelles courantes qui changent significativement la façon dont le travail managérial est réalisé. En le disant simplement, l'innovation managériale change la façon dont les managers font ce qu'ils font.					X			X	X	
Birkinshaw, Hamel et Mol (2008) citée par	L'innovation managériale est l'invention et la mise en œuvre d'une pratique, d'un processus, d'une structure ou d'une technique de management nouveaux par rapport à ce qui est connu dans l'objectif de	X					X		X	X	

Le Roy et al. (2013)	mieux atteindre les buts de l'organisation. Ou « L'innovation managériale est l'introduction d'une nouveauté dans une organisation établie, qui représente un changement organisationnel particulier. Dans son sens le plus large, alors, l'innovation managériale peut être définie comme une différence dans la forme, la qualité ou l'état des activités managériales au fil du temps dans une organisation, où le changement est nouveau ou sans précédent par rapport au passé. »									
Walker, Damanpour et Devece (2011)	New approaches to devise a strategy and structure in the organisation, modify the organisation's management processes, and motivate and reward its employees.	X					X		X	X
Cavagnoli (2011)	Innovation that reflects a functionally flexible division of labour. Within this definition, an example of organisational innovation in the workplace is the implementation of activities that increase employees' autonomy in decision-making.	X				X		X		X
Vaccaro et al. (2012)	Implementation of a management practice, process, or structure that is new to the adopting organisation. New practices, processes, and structure that change the nature of managerial work at the firm level.			X			X	X		X
Hecker et Ganter (2013)	Change in the firm's organizational and management practices that marks a significant departure from the status quo organisational change that is new (at least to the firm), intended to further organisational goals, and the result of strategic decision making.	X				X		X		X
Gallego (2013)	Organizational innovation is a new or significantly improved knowledge management system intended to better use or exchange information, knowledge and skills within the enterprise, implement a major change to the organization of work, i.e. changes in management structure or integrating different departments or activities, or implement a new or significant change in relations with other firms or public institutions, i.e. through alliances, partnerships, outsourcing or subcontracting.		X		X		X	X		X
Damanpour et al. (2014)	The introduction of new programs, practices, and techniques that produce changes in the organization's strategy, structure, process, administrative procedure, and management system.						X			X
Côme et Rouet	La mise en place de nouvelles pratiques de management, favorisant	X	X				X	X	X	X

(2015) citée par Ahras (2020)	notamment la créativité, la transversalité, la flexibilité, l'intelligence collective et la prise d'initiative, et cherchant à promouvoir une culture entrepreneuriale qui valorise la prise de risque, d'initiative et de responsabilités. Elle permet aux entreprises de devenir plus agiles et donc plus compétitives.									
Autissier et al. (2018)	Le management est un ensemble de capacités visant à faire coopérer des personnes entre elles pour la réalisation d'une finalité sous contrainte de coût et de temps. L'innovation managériale vise à créer de nouvelles modalités de coopération entre les personnes pour la réalisation des finalités de manière efficace et efficiente en tenant compte des évolutions sociétales.	X					X			X
Boyer (2020)	Une transformation majeure des postures et des pratiques collaboratives, entre (et pour) les managers et les collaborateurs, en vue d'évoluer d'une relation parent/enfant à adulte/adulte dans le but de trouver le plus juste équilibre entre épanouissement personnel et performance professionnelle afin de créer de nouvelles valeurs pour l'entreprise, ses collaborateurs et son environnement.	X	X				X			X

Source : réalisé par nos soins

Ainsi, nous pouvons le constater, les définitions de l'innovation managériale sont à ce jour diversifiées, chaque auteur cherche à contribuer avec une nouvelle vision, qui va à son tour enrichir la littérature. Néanmoins, cette diversité de définitions peut aussi freiner la mise en place d'une définition commune et universelle de l'innovation managériale. Il est important de rappeler que les perspectives de l'innovation managériale, les théories qui tentent de l'expliquer, ses dimensions, les champs de son application, et le fait que certains auteurs considèrent ce phénomène comme un processus, contribuent aussi à la complexité et à la polysémie du terme innovation managériale. À notre tour, nous tentons de définir l'innovation managériale et ce dans le cadre de notre thèse :

L'innovation managériale est ce processus qui permet à l'organisation de créer ou d'introduire pour la première fois de nouvelles stratégies, structures, pratiques managériales, processus ou outils digitaux, qui vont apporter des changements à son management et qui visent à améliorer sa performance et d'autres facteurs organisationnels, et ce, par l'engagement des managers/leaders et par les différentes relations établies par l'organisation avec ses parties prenantes externes.

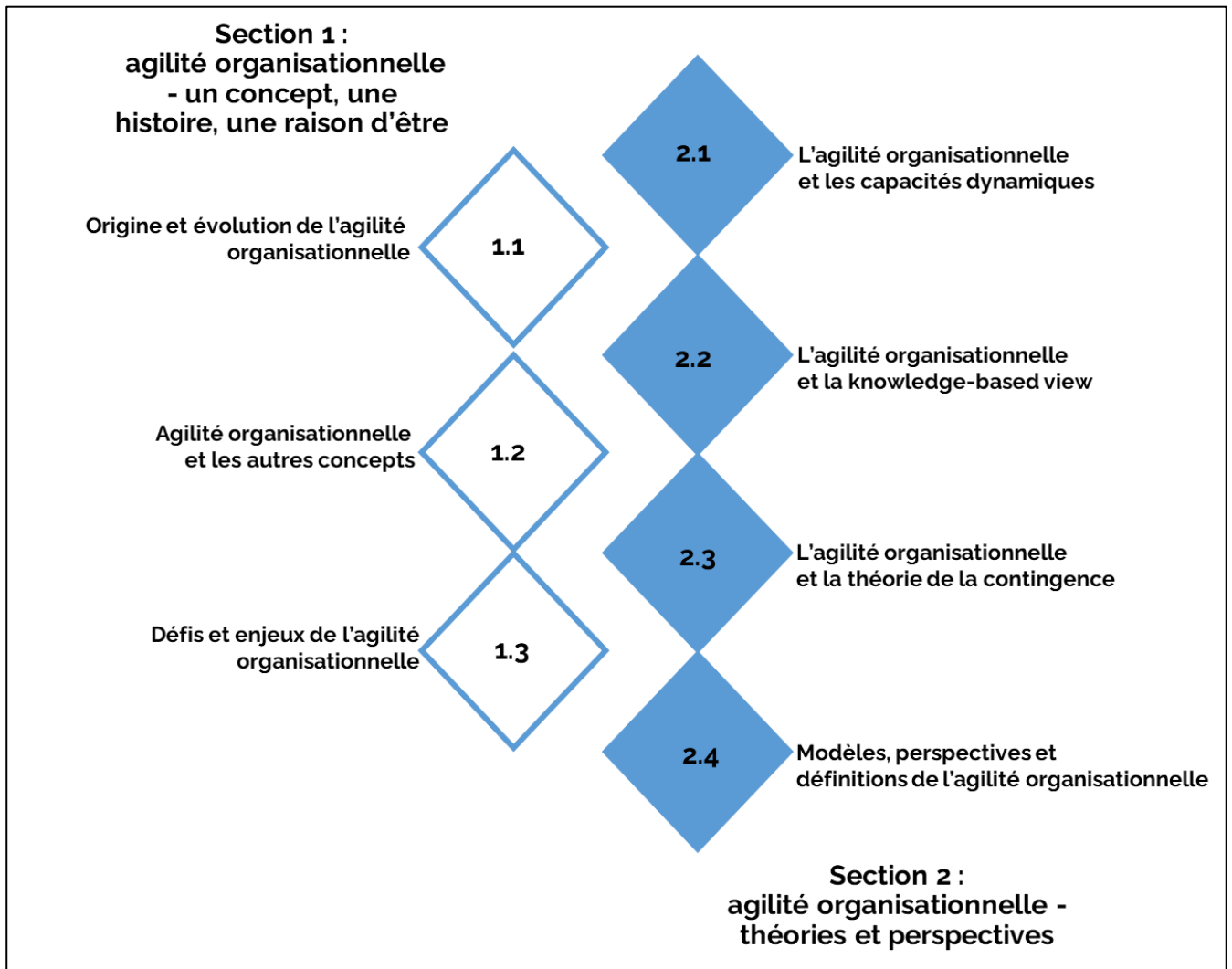
Bien que la littérature propose d'autres théories qui expliquent l'innovation managériale, dans ce chapitre les perspectives qui s'avèrent les plus présentes dans la littérature ont été mises en avant pour tenter d'expliquer le phénomène d'innovation managériale. De plus, comme le débat qui s'est ancré dans le volet de l'innovation en la considérant par un nombre d'adeptes comme une idée ou un objet et d'autres théoriciens et praticiens comme un processus, ce chapitre traite aussi ce questionnement et rapporte les différents points de vue et les trois différents processus qui caractérisent l'innovation managériale.

L'aspect humain ne se retrouve pas mis à l'écart quant à l'innovation managériale, cette dernière est susceptible d'être générée ou adoptée par l'organisation en s'appuyant sur le leadership de ses managers qui détiennent des compétences et un capital humain leur permettant de favoriser, stimuler ainsi que de créer l'environnement adéquat répondant aux exigences pour une innovation managériale performante. Ainsi, présenter les styles de leadership qui ont été mis en relation avec l'innovation managériale par divers auteurs fut un passage obligatoire car la présence, le soutien, l'implication et l'engagement des managers pour l'innovation et le comportement innovant sont indispensables, et ce, pour aussi impliquer les autres parties prenantes.

Enfin, nous rappelons la définition de l'innovation managériale dans le cadre de cette présente thèse : L'innovation managériale est ce processus qui permet à l'organisation de créer ou d'introduire pour la première fois de nouvelles pratiques managériales, structures, processus, ou outils, qui vont apporter des changements à son management et qui visent à améliorer sa performance et d'autres facteurs organisationnels, et ce, par l'engagement des managers/leaders et par les différentes relations établies par l'organisation avec ses parties prenantes externes.

CHAPITRE III : AGILITÉ ORGANISATIONNELLE DANS LA LITTÉRATURE

Figure 11 : structure du troisième chapitre



Source : réalisé par nos soins

Entre exception et norme, le changement est reconnu dans le monde contemporain comme la nouvelle norme qui caractérise la volatilité du marché et sa complexité avec la globalisation et le développement technologique caractérisé par sa rapidité. Les organisations se retrouvent face à un tel environnement en aspirant à maintenir leur pérennité et à rechercher un avantage concurrentiel leur permettant de se distinguer de leurs pairs. Une mission qui tente d'être façonnée par des actions englobant des pratiques, des outils, des méthodes, une organisation et une culture qui se veulent de s'aligner avec les changements de l'environnement et d'apporter des réponses sans délais.

Si le management traditionnel a eu comme principe la rigidité et la hiérarchie, le management moderne est en constante quête de flexibilité et de moins d'hiérarchie, car l'incertitude du marché et son ambiguïté imposent aux entreprises d'être réactives et même proactives en anticipant le changement. Ainsi, l'agilité organisationnelle s'avère une réponse ou un élément incontournable que les entreprises sont attendues d'adopter. Ce concept et son importance se voient prendre de l'ampleur et sont indiqués comme un élément qui va permettre à l'entreprise de maintenir son avantage concurrentiel dans des circonstances environnementales aussi complexes (Žitkienė et Deksnys, 2018).

Pareillement aux chapitres précédents, ce chapitre se focalise sur l'agilité organisationnelle, son évolution dans le temps, ses concepts voisins et les théories qui visent à l'expliquer ou à la forger. De plus, l'agilité en tant que concept est mise en avant dans la seconde section tout en rapportant ses différentes définitions et en proposant une qui se veut de s'aligner avec l'étude actuelle.

SECTION 1 : AGILITÉ ORGANISATIONNELLE - UN CONCEPT, UNE HISTOIRE, UNE RAISON D'ÊTRE

L'agilité organisationnelle ou '*entreprise/organizational agility*' (Yang et Liu, 2012) est un concept qui reste récent et dont les fondements sont encore en construction dans et par la littérature ; traité par plusieurs disciplines, sa définition n'a encore trouvé de cadre qui la contienne ou la rende plus nuancée. Ainsi, elle est qualifiée par les théoriciens de concept complexe, spécifique au contexte, multidimensionnel et d'autres la considèrent également comme un terme ubiquitaire, autrement dit, un terme omniprésent qui traduit la capacité d'agir de façon flexible en cas de changement des exigences (Appelbaum et al., 2017; Schirmacher et Schoop, 2018; Yang et Liu, 2012). De fait, et comme le mentionne Dove (2001) dans son livre, « *l'agilité est un mot qui possède une définition immédiate et personnelle pour presque tout le monde* » (Dove, 2001).

Cette section se veut d'explorer l'émergence du concept d'agilité organisationnelle en présentant les autres concepts qui parfois se retrouvent confondus avec celui de l'agilité organisationnelle, puis une réponse à la question de pourquoi l'agilité organisationnelle est argumentée dans cette même section.

1.1. Origine et évolution de l'agilité organisationnelle :

Selon la littérature, l'agilité organisationnelle a d'abord vu son émergence dans le contexte de l'industrie manufacturière en 1991 (Walter, 2021). En fait, il s'agit d'une réponse des Etats Unis à la méthode *Lean manufacturing* développée au Japon et qui a attiré l'attention des industriels. Il est intéressant de mentionner que l'*agilité* comme concept existait déjà dans le dictionnaire, ce terme appartient au français ancien du 14^e siècle et du Latin *agilitatem* qui signifie agilité et rapidité (*agility* | *Search Online Etymology Dictionary*, s. d.)³.

Une des premières définitions octroyées à ce concept dans le contexte des affaires est celle qui considère l'agilité comme « *la capacité de réagir rapidement au changement rapide des circonstances* » (J. L. Brown et Agnew, 1982; Desalegn et al., 2024; Walter, 2021).

L'agilité organisationnelle est souvent confondue avec les méthodes agiles ou ledit développement logiciel agile que l'on retrouve dans le champ de la gestion de projets. Ces concepts sont confondus car leur évolution s'est produite en parallèle. Dans l'objectif de mettre en avant dans ce travail le concept d'agilité organisationnelle selon le contexte de notre étude, il est primordial de clarifier le concept des méthodes agiles et de développement logiciel.

³ <https://www.etymonline.com/search?q=AGILITY>. Le 09/02/2025 à 14h20

1.1.1. Méthodes agiles

Les méthodes agiles ou développement logiciel agile ont vu leur émergence dans le domaine informatique au milieu des années 90. Centrées sur les utilisateurs et leurs besoins changeants, ces méthodes se voient remplacer les méthodes traditionnelles de gestion de projets ; leur émergence est expliquée par l'environnement technologique changeant qui challenge les équipes de développement logiciel et qui rend leur compréhension et détermination des besoins des utilisateurs plus complexe (Schirmacher et Schoop, 2018).

C'est alors en 2001 que le '*Manifeste de développement logiciel agile*' ou '*Manifeste agile*' a vu le jour. Ce dernier contient un ensemble de valeurs (au nombre de 4) et de principes (au nombre de 12) qu'un groupe de chercheurs appelé '*Agile Alliance*' a créé dans le but de proposer un référentiel ou un guide qui permet d'orienter et organiser les équipes engagées dans le développement logiciel agile qui visent à satisfaire leurs clients (utilisateurs) en délivrant des outputs dans les délais tout en mettant l'accent sur le rôle des individus, le travail, la collaboration et la flexibilité plutôt que, respectivement, sur les processus, la documentation, les contrats et la planification (Magistretti et Trabucchi, 2025). Ainsi, cette équipe de chercheurs a mis en place les premiers fondements officiels dans ce domaine (Paluch et al., 2020). D'ailleurs, l'adoption des valeurs et principes du manifeste agile par les organisations a vu sa croissance dans les années qui suivent, de plus, plus de « *1500 articles, livres et études de cas* » (Magistretti et Trabucchi, 2025) sur les méthodes agiles dans le monde des affaires et leur manière de s'y introduire sont présentés dans la base de données de la Harvard Business Review.

Dans leur revue de littérature, Magistretti et Trabucchi (2025) ont proposé de percevoir les méthodes agiles sous deux perspectives distinctes, une qui considère l'agile comme un *outil* et une autre qui est plus holistique et qui perçoit l'agile comme une *culture* au sein de l'organisation.

Avant de développer cette partie, une définition du développement logiciel agile s'avère nécessaire, de fait, Conboy (2009) perçoit le développement logiciel agile comme la disponibilité ou préparation continues « *pour créer rapidement ou intrinsèquement le changement, embrasser de façon proactive ou réactive le changement, et apprendre du changement tout en contribuant à la valeur perçue par le client (économie, qualité et simplicité), à travers ses composants collectifs et ses relations avec son environnement* » (Dingsøyr et al., 2012). L'auteur alors considère le développement logiciel agile en se focalisant sur le changement et comment à partir du développement logiciel agile l'entreprise peut anticiper, s'adapter, faire face et apprendre du changement en mettant en exergue les

exigences des clients/utilisateurs et en capitalisant sur l'intelligence collective et le savoir de ses membres. Aux côtés du développement logiciel agile, d'autres méthodes qualifiées d'agiles et répondant à certains principes et valeurs du manifeste agile se sont manifestées, incluant le Scrum, le développement logiciel lean et les méthodologies Crysall (Dingsøyr et al., 2012). Certains de ces outils ou méthodes ont été généralisées et ne sont plus exclusives au champ informatique mais sont également utilisées et adoptées dans la gestion de différents projets dans l'entreprise, comme le Scrum.

Partant de là, et en reprenant l'analyse de Magistretti et Trabucchi (2025) qui se focalise sur les deux perspectives des méthodes agiles ou de l'agilité dans ce contexte ; ces auteurs suggèrent que l'agilité, dans la littérature, est d'une part considérée comme un outil qui s'ajuste en fonction des contingences. L'entreprise adopte une méthode agile pour un processus spécifique et qui nécessite des éléments distincts ou des parties spécifiques du travail pour accomplir des tâches distinctes ; à titre d'exemple, le Scrum qui, pour l'adopter, les acteurs principaux responsables du développement du projet ou produit appelés aussi développeurs doivent impérativement disposer des compétences nécessaires adaptées aux exigences du projet (Magistretti et Trabucchi, 2025), il s'agit de la perspective qui voit les méthodes agiles comme des outils.

D'autre part, la perspective qui considère l'agilité comme une culture s'aligne avec l'approche configurationnelle. Dans cette situation, l'agilité est un concept holistique qui touche à toute l'entreprise sans pour autant être spécifique à un seul processus ou être destiné à une tâche distincte. Dit autrement, pour répondre aux principes de l'agilité, tous les éléments de l'entreprise doivent être pris en considération et agir comme une seule entité (Magistretti et Trabucchi, 2025), selon ces mêmes auteurs, si la flexibilité qui est une dimension et une capacité d'agilité ne se présente pas dans toutes les dimensions de l'entreprise ou au niveau organisationnel, les apports et impacts des méthodes agiles sont à ce titre réduits, c'est ce qui explique l'agile vu comme une culture.

Cette partie de la section ainsi que cette analyse des méthodes agiles mènent à ressortir un questionnement vis-à-vis de l'agilité organisationnelle, son évolution, ses autres concepts voisins, ses perspectives et comment ce concept est présenté et défini par les auteurs et dans la littérature. D'ailleurs, les parties qui suivent vont tenter d'apporter des éléments de réponse à ces questionnements.

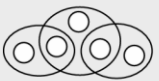
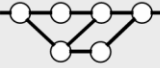
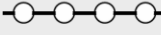
1.1.2. Le lean manufacturing, une raison pour évoquer l'agilité organisationnelle

La figure 12 illustre les quatre paradigmes de production présentés par Dove (2001). Ces paradigmes traduisent l'évolution de la production jusqu'à l'arrivée de l'agile manufacturing qui va mener à l'agilité organisationnelle.

Les pratiques de production dans le monde ont connu une évolution dans le temps, débutant par un **paradigme de production artisanale 'craft production'** précédant le siècle des 'années lumières' (XVIII^e siècle) où la quantité produite étant limitée mais caractérisée par sa variété et par la créativité des producteurs/artisans qui était mise en exergue. Le processus de production étant simple et compréhensible, ce paradigme a vu son développement et a marqué sa grande présence et dominance en Europe (Brown et Bessant, 2003). Par la suite, avec l'avènement des technologies ou machines de production (XIX^e-XX^e siècle) et la naissance de nouvelles théories du management marquées par l'organisation scientifique du travail, le Taylorisme et le Fordisme, la **production en masse** comme second paradigme a vu son émergence aux Etats Unis d'Amérique, la spécialisation devint la norme et la quantité produite est caractérisée par un volume important, ce paradigme a été le choix des managers Américains pour une durée de presque 100 ans (Hormozi, 2001; Vokurka et Fliedner, 1998). En revanche la créativité s'est vue impactée et décroître laissant place à la production standardisée avec des employés ne retrouvant point un temps à la réflexion ou à la créativité (Ferrante, 2016; Hormozi, 2001).

Dans cette ligne de développement, la flexibilité et le temps de production ont été questionnés, en effet, au Japon, le processus de production devait être plus efficace, les produits plus variés, les délais moins longs, les coûts de production plus réduits et également les déchets. En réponses à ces aspirations, le **lean manufacturing** a vu le jour. Selon Drucker (2004), le lean manufacturing a vu son émergence après la fin de la seconde guerre mondiale, voire, à partir de 1945 (Hormozi, 2001). Car les exigences du marché ont changé, Eiji Toyoda, PDG de Toyota Motor à cette époque, s'est basé sur les innovations dans la production qui existaient déjà à cette époque comme le juste à temps dédié à la gestion des stocks pour proposer le nouveau système de production Toyota '*Toyota Production System*' (Harraf et al., 2015).

Figure 12 : Les quatre paradigmes de production

Operating Architectures	Craft	Mass	Lean	Agile
Reconfigurable				
Flexible				
Specialized				
Comprehensive				

Source : Dove (2001) : Response ability: the language, structure, and culture of the agile enterprise.

Ce dernier a connu un succès et a ancré le début d'un nouveau paradigme de production, ainsi, le système de production Toyota est considéré comme la première étape du lean manufacturing (Harraf et al., 2015). En plus des apports de cette entreprise, les contributions de Edwards Deming et de Joseph M. Juran dans le contexte de la qualité qui devint un élément important dans les nouvelles règles de compétitivité ont à leur tour joué un rôle crucial dans l'arrivée de ce nouveau paradigme (Vokurka et Fliedner, 1998).

Néanmoins, la littérature le présente comme une solution innovante pour la production à la fin des années 1990 (Ferrante, 2016). En effet, en cette année et au niveau du Massachusetts Institute of Technology, un ensemble de chercheurs ont réalisé une étude d'une durée de cinq années analysant le système de production Toyota, cette étude a eu comme titre '*The Machine that Changed the World*' exprimant l'efficacité et l'efficience de ce nouveau système de production qui a leur sens avait pris de l'avance face au système de production de masse que les industriels Américains et Européens prônaient encore assidûment (Harraf et al., 2015).

Cette nouvelle alternative qui est le lean manufacturing fonctionne par les principes du juste à temps (JIT) et les avantages qui découlent de la production de masse tout en mettant en avant l'élimination des déchets (Hormozi, 2001). Contrairement à la production de masse, elle encourage le travail d'équipe et la créativité des individus. Reconnu par l'efficacité dans la production qu'elle a apporté, où une main d'œuvre produit deux fois plus qu'une autre dans une configuration de production de masse, or les effectifs se voient réduits et la charge de travail augmentée (Hormozi, 2001).

Le lean manufacturing à son tour à connu une croissance qui a permis au Japon de prendre le devant dans ce contexte. En fait, les industriels nord-américains et européens ont

trouvé qu'ils devaient être plus rapides dans l'adoption de cette pratique de production pour pouvoir concurrencer leurs pairs. Ainsi, en guise de réaction et de réponse à cette inaptitude, ils ont favorisé l'automatisation comme alternative pour l'industrie vitale, toutefois, ces investissements de nature coûteuse, ont vu des échecs à leur tour coûteux (Ferrante, 2016; Hormozi, 2001) et n'ont pu s'aligner avec ces nouvelles règles de compétitivité industrielle imposées par le Japon (Dove, 1999).

Ensuite, et comme le mentionne Hormozi (2001) dans son article, comme une « *étape suivante logique* », **l'agile manufacturing** a fait son apparition dans « *la chaîne évolutive des technologies de fabrication* » (Hormozi, 2001) et constituant ainsi la prochaine étape ou paradigme.

En effet, par la reconnaissance du changement croissant qui se produit au niveau de l'environnement et qui marque l'incapacité des industriels nord-Américains et Européens à s'adapter ou à suivre son évolution, voire, qui étaient dépassés, des chercheurs et industriels se sont réunis en 1991 au sein de l'Iacocca Institute aux USA « *15 représentants de l'industrie Américaine, une personne du gouvernement et quatre personnes comme facilitateurs contributeurs* » (Dove, 1999) ressortant avec le rapport Lehigh '21st Century Manufacturing Enterprise Strategy: An Industry Led View' (Nagel et Dove, 1991) qui met en avant un nouveau système de production nommé agile manufacturing, un système de production désigné à concurrencer le lean manufacturing et qui va répondre aux nouveaux besoins de compétitivité identifiés dans cette industrie et aussi aspire à restituer leur leadership dans la production industrielle aux entités Américaines dans ce domaine (Desalegn et al., 2024; Walter, 2021).

Ce rapport né d'un workshop de trois mois contient également des recommandations aux industriels qui veulent accroître leur compétitivité et maintenir leur pérennité, nous citons quelques-unes dans le tableau 4 suivant :

Tableau 4 : Extrait des recommandations citées dans le rapport Lehigh 1991

Sujet	Recommandations
L'agile manufacturing comme une opportunité de reprise de leadership pour les industriels américains.	○ La conception des produits se fait sur mesure et sont reconfigurés au moment de la commande. ○ Les produits peuvent être reconfigurés et également mis à niveau pour s'aligner avec les exigences qui évoluent, leur permettant une durabilité dans le temps et diminuant le lancement de nouvelles générations de produits. ○ Des relations à long terme avec des clients engagés dans l'évolution des produits qu'ils utilisent et avec les entreprises qui maintiennent la valeur actuelle de ces produits.
Les facilitateurs de la	○ La formation systématique d'équipes de projet interdisciplinaires,

création, développement et modification rapide de produits dans l'agile manufacturing.	capables de développer simultanément des conceptions de produits et des spécifications de processus de fabrication. ○ L'extension du concept de design à l'ensemble du cycle de vie prévu d'un produit, des spécifications initiales à son élimination finale. ○ La disponibilité de connaissances scientifiques sur le processus de fabrication et d'ordinateurs capables de simuler avec précision les caractéristiques de performance du produit et de modéliser l'ensemble du processus de fabrication. ○ Des processus et équipements de production modulaires, flexibles, reconfigurables et abordables. ○ La capacité d'obtenir rapidement des informations pertinentes, de les partager avec les membres du projet répartis dans une entreprise et dans différentes entreprises, et de relier ces informations directement aux machines de production. ○ La conception modulaire de produits intégrant la reconfiguration et l'évolutivité conduisant à des durées de vie extrêmement longues du produit.
--	--

Source : Nagel (1991) : 21ST Century Manufacturing Enterprise Strategy Report.

Quant aux facilitateurs, il s'agit de mettre en avant la structure de l'entreprise en l'adoptant aux exigences de l'agile manufacturing par une concentration sur les équipes interdisciplinaires avec des compétences spécialisées et diversifiées, alignées et centrées vis-à-vis du produit et processus de production. La mise en valeur de l'importance de la flexibilité des processus de production et la disponibilité de l'information en temps opportun tout en se basant sur des relations inter-organisationnelles conjuguant l'entreprise, ses clients et fournisseurs. Enfin, être capable de concevoir des produits qui évoluent dans le temps, acceptent d'être reconfigurés et caractérisés par leur viabilité.

Ces lignes nous permettent alors de comprendre ce que l'agile manufacturing et quelles pourraient être ses aspirations. Dans ce même rapport (Nagel et Dove, 1991) nous ressortons les éléments avec lesquels les auteurs ont décrit l'agile manufacturing entreprise ou les entreprises de fabrication agile, comme des entreprises (1) capables de proposer rapidement des nouveaux produits ; (2) de modifier continuellement leurs produits et d'accepter l'évolution ; (3) d'assimiler facilement les innovations technologiques et l'expérience terrain ; (4) de reconfigurer et mettre à niveau leurs produits sans les remplacer ; (5) où leur systèmes de production sont continuellement reprogrammables, reconfigurables et centrés sur l'information et les systèmes d'information ; (6) aptes à proposer des produits sur commande contrairement à la production de masse qui se base sur la production et le stockage ; (7) qui construisent des relations stratégiques avec les clients, consommateurs et les commerciales tout en proposant une valeur ajoutée ; (8) qui construisent et maintienne une confiance vis-à-vis de leurs clients ; (9) disposent d'une main d'œuvre innovante et compétente qui propose des nouveaux produits de nouveaux processus et qui met en avant la capacité de les reconfigurer (Nagel et Dove, 1991).

Ensuite, trois ressources sont considérés comme indispensables et vues comme celles qui permettent l'agile manufacturing dans l'entreprise : la technologie, le management et la force de travail (Nagel et Dove, 1991). Aussi, ils considèrent que la technologie et le mondialisme sont les moteurs 'drivers' de l'environnement changeant (Dove, 1999). Que huit ans plus tard, en 1999, Rick Dove, un des membres fondateurs de l'agile manufacturing et ayant fortement contribué à ce rapport, va proposer d'autres facteurs conduisant cet environnement. À savoir, 'le management des connaissances' et 'la maîtrise du changement' (Dove, 1999).

Bessant et al. (2001) à leur tour proposent de considérer l'agile manufacturing par quatre capacités clés interconnectées, à savoir : *une stratégie agile* en mettant en place une stratégie qui s'aligne avec les changements du marché et en se focalisant sur les processus comme moyen de déterminer la position de l'entreprise dans son secteur. *Des processus agiles*, pour permettre et faciliter l'agilité de l'organisation. *Des relations agiles*, tisser des liens et collaborer avec les clients, les fournisseurs et les autres acteurs externes tout en partageant les connaissances et apprendre d'eux. *Des personnes agiles*, par le développement d'une main d'œuvre agile et polyvalente, dans une culture organisationnelle créative, encourageante et permettant la prise d'initiatives (Brown et Bessant, 2003).

Dove (2001) souligne que l'agile manufacturing est devenu si inhérent à la production qu'il a réduit le concept d'agilité à ce domaine. De plus, il ajoute que certains perçoivent l'agilité comme un paradigme opérationnel, où sa position intemporelle en tant que stratégie essentielle est mise en péril (Dove, 2001).

L'agile manufacturing est ainsi défini par le rapport Lehigh comme : « ...*Un système de production doté de capacités extraordinaires (capacités internes : technologies matérielles et logicielles, ressources humaines, gestion instruite, informations) pour répondre aux besoins en évolution rapide du marché (rapidité, flexibilité, clients, concurrents, fournisseurs, infrastructure, réactivité). Un système qui évolue rapidement (rapidité et réactivité) entre les modèles de produits ou entre les gammes de produits (flexibilité), idéalement en réponse en temps réel à la demande des clients (besoins et désirs des clients)* » Traduit de : (Schirrmacher et Schoop, 2018). Enfin, cette définition met en avant les spécificités de ce nouveau paradigme de production, en ressortant les éléments phares comme la rapidité, la flexibilité, en prenant en considération des facteurs comme le temps, les besoins clients changeants, les compétences, capacités et l'importance du système d'information.

Bien que cette définition soit présente dans la littérature depuis plus de trente années, elle a néanmoins contribué à établir les fondements majeurs du système de production et de

l'organisation dans sa globalité que l'on peut observer dans le monde contemporain, particulièrement avec la crise du COVID-19.

1.2. Agilité organisationnelle et les autres concepts

1.2.1. Agilité, agilité de l'entreprise et agilité organisationnelle

Aux côtés de l'agile manufacturing, l'entreprise agile n'a pas été mise à l'écart, en effet, et dans la même ligne de réflexion que la partie précédente et en s'intéressant au concept d'agilité de l'entreprise ou agilité organisationnelle, qui, pour commencer, constituent à notre sens le même concept, le rapport sur l'agile manufacturing consacre une partie à l'entreprise agile en la caractérisant comme une entreprise qui est (1) concentrée sur sa stratégie et sur la performance financière à long terme ; (2) qui cherche constamment des opportunités de croissance et de profit et s'implique dans un changement constant ; (3) qui investit dans une technologie de production et une organisation flexible ; (4) dont l'autorité est diffusée et (5) qui possède une structure dynamique avec des équipes interdisciplinaires et des équipes projet (Nagel et Dove, 1991).

De plus, l'agilité a été définie comme suit : « *the ability of an organization to thrive in continuously changing, unpredictable business environment.* » (Dove, 1999). Il s'agit de la capacité d'une entreprise à prospérer dans un environnement des affaires changeant et imprévisible. Dans un contexte de management des connaissances, l'agilité est définie par Dove (1999) comme : « *la capacité de gérer et d'appliquer efficacement les connaissances* ». Ce même auteur envisage cette définition de l'agilité comme plus parlante et plus représentative de l'agilité que la première définition, qui, selon lui elle décrit et ne définit point l'agilité « *...not unlike defining a dancer as one who dances* » (Dove, 1999).

Un autre auteur dont les écrits et contributions sont phares dans le contexte de l'agilité organisationnelle est Goldman, ce dernier avec ses co-auteurs définissent l'agilité en se focalisant sur les clients et le changement, selon eux, l'agilité représente la capacité d'une entreprise à opérer de façon rentable dans un environnement concurrentiel caractérisé par des opportunités clients qui changent de manière continue et imprévisible Walter (2021). Parallèlement à ce qui a été mentionné plus haut, l'agilité comme mot Latin traduit aussi la capacité de penser rapidement et de tirer les conclusions facilement, ainsi qu'être physiquement rapide et actif (Kumkale, 2022).

Au sens de Dove (2001), pour définir l'agilité on peut se référer aux chats, ces derniers ont le physique qui facilite le mouvement et savent mentalement choisir le mouvement qui puisse conjuguer leur aptitude physique à la situation, un mouvement dit « *utile et approprié* » (Dove, 2001). De fait, l'agilité reflète la rapidité et la flexibilité ainsi que la réactivité. Aussi,

cet auteur mentionne qu'un chat apte à se déplacer rapidement mais ne connaissant point quel mouvement choisir pourrait être qualifié d'un chat réactionnaire ou confus et ne pouvant pas être vu comme agile. Et vice-versa, un chat qui sait mentalement quel mouvement choisir mais son physique ne le lui permet pas, ce dernier ne peut être considéré comme agile mais de peureux ou paralysé (Dove, 2001). Cet exemple explique comment l'auteur considère l'agilité par les deux éléments mentionnés dans la partie précédente 'le management des connaissances' et la 'maîtrise du changement'.

Dans cette même ligne de pensées et dans un contexte de changement, l'agilité désigne aussi la *rapidité* dans la réaction au changement, explicité autrement, et dans ce sens, l'agilité reflète la *rapidité* dans la perception du changement, la prise de mesures et leur mise en œuvre rapidement (Kumkale, 2022). Quant à la performance de l'entreprises, Alahyari et al. (2017) postulent que l'agilité est un outil qui permet à l'entreprise de créer de la valeur, cette dernière va l'amener à obtenir un avantage concurrentiel (Al Jabri et al., 2024).

Ling et Wei (2023) indiquent que l'agilité de l'entreprise est un pilier indispensable pour sa compétitivité (Al Jabri et al., 2024). À cet effet, les entreprises dites agiles sont au sens de Holbeche (2018) capables de montrer une réaction rapide aux changements qui émergent soudainement dans le marché et qui impactent les règles du jeu (manifestations de nouveaux concurrents, nouvelles technologies, nouveaux produits), dans ces situations, l'entreprise agile agit de manière décisive et rapide (Holbeche, 2018). De plus, l'entreprise agile reflète à son tour un « *modèle d'organisation* » (Barrand, 2006) qui permet à la fois d'anticiper, réagir rapidement au changement, de faire preuve de flexibilité, et de constamment innover en se basant sur une collaboration dite exceptionnelle avec les intervenants internes et externes à l'entreprise (Charbonnier-Voirin, 2011; ZOIHRI et RYAH, 2024).

En d'autres termes et selon Ganguly et al.(2009), l'entreprise agile ne se limite pas qu'à être capable de répondre aux changements dans son environnement externe, mais aussi, l'entreprise montre sa capacité de répondre à des changements inattendus et imprévus (Yang et Liu, 2012). Ainsi, il s'agit pour une entreprise de rassembler des ressources, capacités, compétences et connaissances de manière flexible pour booster sa capacité de détection et réaction rapide aux changements externes et imprévus respectivement (Appelbaum et al., 2017; Yang et Liu, 2012).

Nous mentionnons que l'idée ici n'est pas nécessairement de définir ce que l'agilité organisationnelle, car, pour définir ce concept il est indispensable de se positionner dans un

contexte précis, chose que nous allons présenter dans la seconde section. L'objectif est alors de montrer que l'agilité, l'agilité de l'entreprise, l'entreprise agile ou encore l'agilité organisationnelle sont des concepts qui sont tellement proches que l'on peut les considérer comme un seul. À cet effet, nous adoptons les définitions suivantes pour cette partie : « *L'agilité organisationnelle est la capacité des organisations à détecter les changements dans l'environnement et à réagir rapidement, efficacement et de manière rentable pour améliorer les avantages concurrentiels.* » (Mao et al., 2015) et « *une capacité organisationnelle à reconnaître les changements inattendus dans l'environnement et à réagir de manière appropriée, rapide et efficace, en utilisant et en reconfigurant les ressources internes, obtenant ainsi un avantage concurrentiel dans le processus.* » (Žitkienė et Deksnys, 2018).

De par ces définitions, nous pouvons constater que l'agilité organisationnelle est expliquée de façon similaire et encore plus englobante que les notions d'agilité et d'entreprise agile, de là, il est important d'ajouter que dans la littérature, les termes agilité, l'entreprise agile ou agilité d'entreprise sont aussi utilisés dans une multitude d'articles pour exprimer l'agilité organisationnelle (Charbonnier-Voirin, 2011; Melián-Alzola et al., 2020; Ravichandran, 2018; Sherehiy et al., 2007; D. Teece et al., 2016; Yang et Liu, 2012; Žitkienė et Deksnys, 2018). À cet effet et en quelques sortes, les définitions de l'agilité, de l'entreprise agile ou d'agilité d'entreprise peuvent servir à leur tour de définition pour l'agilité organisationnelle. Dès lors, pour ce présent travail, ces quatre termes vont être tous pris en considération et envisagés comme un seul concept qui est celui de 'l'agilité organisationnelle'.

1.2.2. Agilité, flexibilité, adaptabilité et réactivité

Dans la littérature, d'autres termes se chevauchent avec l'agilité ou l'agilité organisationnelle, comme la flexibilité, l'adaptabilité et/ou la réactivité. En fait, dans les quelques-unes des définitions présentées plus haut, ces termes sont adoptés et utilisés pour définir l'agilité. Ce phénomène d'interchangeabilité est désigné comme une '*prolifération des concepts*' par les auteurs et chercheurs, qui exprime l'utilisation de différents noms pour un concept qui est le même ou l'émergence de nouveaux construits pour décrire des concepts similaires (Desalegn et al., 2024). Au sens de Desalegn et al. (2024), et dans le contexte d'agilité organisationnelle, ce phénomène de prolifération de concepts est dû principalement au manque de clarté du concept ou à sa différenciation vis-à-vis des concepts similaires ou reliés.

À ce titre, le concept d'agilité englobe et dépasse lesdits flexibilité et adaptabilité, ce, car l'agilité répond à des changements dans l'environnement interne et externe qui s'avèrent plus difficiles à prévoir, dans ce sens, l'agilité est considérée comme l'évolution de la réponse de l'entreprise à l'évolution de l'environnement et sa complexité (Barakat, 2021). Ainsi, selon Felipe et al. (2019), une organisation flexible n'est pas nécessairement une organisation agile, de plus, et au sens de Bernardes et Hanna (2009) la flexibilité peut être comprise dans l'agilité (Schirmacher et Schoop, 2018).

En fait, la **flexibilité** est présenté par Conz et Magnani (2020) comme « *la capacité à mettre en œuvre des processus de prise de décision rapides, une communication interne rapide et un apprentissage rapide afin d'adapter rapidement les routines et les stratégies aux conditions changeantes* » (Desalegn et al., 2024) cette définition s'inscrit dans un contexte organisationnel, mettant en avant la flexibilité organisationnelle comme une capacité qui va permettre à l'organisation de naviguer dans un environnement en constante évolution en se basant sur le temps de prise de décision et l'efficacité de ses différents processus. Dans un contexte de performance au travail, la flexibilité est considérée comme une procédure routinière où l'organisation est capable de passer de façon rapide d'une tâche à une autre (Bernardes et Hanna, 2009; Vokurka et Fliedner, 1998). La flexibilité comme concept a été le plus développée par la littérature comparé à la réactivité et à l'agilité (Bernardes et Hanna, 2009).

La flexibilité traduit aussi l'ajustement par l'organisation ainsi que la mobilisation de ses ressources pour faire face au changement (Barakat, 2021). D'autres auteurs mentionnent que pour devenir agile, la flexibilité est une condition préalable (Bernardes et Hanna, 2009; Wadhwa et Rao, 2003). Toujours dans un contexte organisationnel interne, Kumar et Stylianou (2014) expliquent que la flexibilité est cette capacité de l'organisation à modifier avec aisance ses structures et processus (Desalegn et al., 2024).

De plus, la flexibilité aux côtés de l'adaptabilité s'avèrent des capacités indispensables quand l'organisation se retrouve face à des perturbations dans son environnement (Bernardes et Hanna, 2009). Evans (1991) est considéré comme l'un des premiers auteurs à avoir voulu apporter des éléments de distinction entre les concepts d'agilité et de flexibilité, dans cette ligne, l'agilité est selon lui, une forme particulière de la flexibilité à laquelle d'autres caractéristiques sont ajoutées pour former l'agilité (Schirmacher et Schoop, 2018).

Dans un contexte orienté vers l'environnement externe, Zhang et al. (2003) et Phillips et Wright (2009) envisagent la flexibilité comme la capacité de l'organisation à apporter des

éléments de réponse aux attentes clients caractérisées par leur variété et changement croissant avec efficacité et efficience (en maintenant les mêmes coûts, la même durée, la même organisation ainsi que la même performance) (Bernardes et Hanna, 2009). Finalement, la flexibilité peut être pensée comme une capacité que détient une organisation à faire face aux changements internes et externes et « *en conséquence avoir l'opportunité d'acquérir un avantage compétitif durable* » (Desalegn et al., 2024).

L'adaptabilité quant à elle, traduit comment la structure de l'organisation et ses process s'ajustent et s'aligne avec le changement (Barakat, 2021). Nejatian et Zarei (2013) postulent que l'adaptabilité ainsi que la flexibilité sont des concepts qui se rapprochent et qui sont étroitement liés à l'agilité organisationnelle, souvent utilisés de manière interchangeable, indiquant les efforts que fournit une organisation vis-à-vis de son environnement dynamique (Franco et al., 2023). L'adaptabilité selon Desalegn et al. (2024) reflète la capacité d'une organisation à être pérenne, à changer et à survivre dans un environnement changeant et à apprendre continuellement de ces changements. Dans ce même contexte d'apprentissage, Patten et al. (2005) postulent que l'adaptabilité renvoie à la capacité de l'organisation à capitaliser sur ses expériences antérieures pour renforcer ses capacités de s'auto-organiser et d'apprendre individuellement (Desalegn et al., 2024). D'autres auteurs comme Loughlin et pryadarshin (2021), considèrent l'adaptabilité telle une capacité dynamique qui permet à l'organisation de s'accorder et s'ajuster à la situation en cours et de communiquer librement (Desalegn et al., 2024). Une autre présentation centrée sur la chaîne d'approvisionnement et qui englobe la flexibilité comme concept, voit l'adaptabilité comme : « *la capacité de l'entreprise à détecter les changements fondamentaux à long terme et à y répondre en ajustant de manière flexible la configuration de la chaîne d'approvisionnement* » (Desalegn et al., 2024; Eckstein et al., 2015).

La **réactivité 'responsiveness'** comme concept s'est retrouvé attirer l'attention des chercheurs dans les années 1991 avec la publication de l'article et travail séminale présenté par Oliver (1991) qui propose des typologies de comportements et réponses stratégiques que les organisations peuvent adopter pour répondre aux influences institutionnelles ainsi que les pressions et contraintes externes auxquelles elles font face (Ferrante, 2016). La réactivité comme capacité selon Zhang et Sharifi (2007) est « *la plus citée dans la littérature* » (Walter, 2021). Ces deux auteurs ajoutent que la réactivité pour les organisations qui aspirent à devenir agiles est une capacité essentielle (Walter, 2021; Zhang et Sharifi, 2000).

Une entreprise réactive est celle qui détient la capacité d'identifier les perturbations dans l'environnement et les changements tout en apportant une réponse par de la réactivité ou

proactivité (Ferrante, 2016; Sharifi et al., 2001). La réactivité s'inscrit alors dans la capacité à lire et à interpréter les changements et signaux qui émanent du marché tout en montrant une capacité de réponse et d'adaptation jugées comme efficaces (Bernardes et Hanna, 2009), et que selon Zaheer et Zaheer (1997) cette capacité de réponse est attendue à être rapide par le biais d'évaluations et d'analyses rapides des informations acquises de l'environnement menant l'entreprise à prendre des décisions en temps opportun (Ferrante, 2016).

Les changements dans le marché sont causés par des stimuli externes, d'ailleurs, la notion de stimuli est présente dans la définition de la réactivité, il s'agit selon Bernardes et Hanna (2009), d'un système qui adopte des comportements ou actions par le biais d'une multitude de capacités pour se manifester et répondre aux perturbations causées par desdits stimuli, ces derniers peuvent consister en des changements dans les besoins clients vu comme des nouvelles opportunités pour les entreprises (Walter, 2021) autrement dit, des facteurs de contingence. De plus, la réactivité, du point de vue de Tunc et Gupta (1993) et Upton (1995) désigne respectivement « *la capacité de l'entreprise à répondre en temps opportun aux besoins et aux souhaits de ses clients* » et « *la capacité de répondre rapidement aux commandes des clients* » (Bernardes et Hanna, 2009). Walter (2021), dans sa revue systématique de la littérature sur l'agilité organisationnelle indique que l'objectif de la réactivité est d'identifier le moment opportun ainsi que le degré adéquat pour appliquer les capacités et compétences de l'entreprise.

En prenant en considération les différentes définitions adoptées pour les trois concepts, à savoir, la flexibilité, l'adaptabilité et la réactivité, nous optons alors, pour cette partie, pour la définition de l'agilité 'organisationnelle' proposées par Charbonnier-Voirin (2011) qui présente l'agilité comme « *une capacité de réponse intentionnellement recherchée et développée par l'organisation, lui permettant d'agir efficacement dans un environnement changeant caractérisé notamment par la complexité, la turbulence et l'incertitude. Elle correspond à une capacité d'adaptation permanente de l'organisation, permise non seulement par une réaction rapide au changement, mais également par un potentiel d'action destiné à anticiper et saisir les opportunités offertes par le changement, notamment par le biais de l'anticipation, de l'innovation et de l'apprentissage.* » (Charbonnier-Voirin, 2011).

Le choix de cette définition est du fait que cette dernière englobe l'ensemble des trois concepts susmentionnés, et également elle paraît être holistique en prenant en considération les différents éléments menants à l'agilité et elle ajoute d'autres facteurs comme l'anticipation, l'innovation et l'apprentissage qui s'avère être des piliers et moteurs de l'agilité organisationnelle. Aussi, elle répond au postulat des auteurs qui considèrent l'agilité comme

un concept qui dépasse la flexibilité, l'adaptabilité et auxquels nous ajoutons aussi la réactivité. Plus loin encore, l'agilité « *peut être obtenue par l'intégration de différentes capacités organisationnelles comme la flexibilité et l'adaptabilité* » (Desalegn et al., 2024).

Comparée à l'agilité, l'adaptabilité est plus orientée vers l'adaptation et la résilience, l'agilité se voit concentrée sur les capacités, la stratégie d'entreprise, les systèmes de management, la réaction stratégique de l'entreprise vis-à-vis du changement et met en avant les compétences de l'entreprise, ainsi, flexibilité, adaptabilité et réactivité ne représentent point des alternatives à l'agilité mais des éléments qui participent à forger ou à devenir agile pour une organisation (Desalegn et al., 2024). Enfin, et comme formulé par ces derniers auteurs, dans cet environnement VUCA qui est en constante mutation, les organisations ont besoins de l'agilité organisationnelle comme '*qualité*' pour leur croissance et prospérité (Desalegn et al., 2024).

1.3. Défis et enjeux de l'égilité organisationnelle

1.3.1. L'entreprise et sa croissance - évolution et révolution

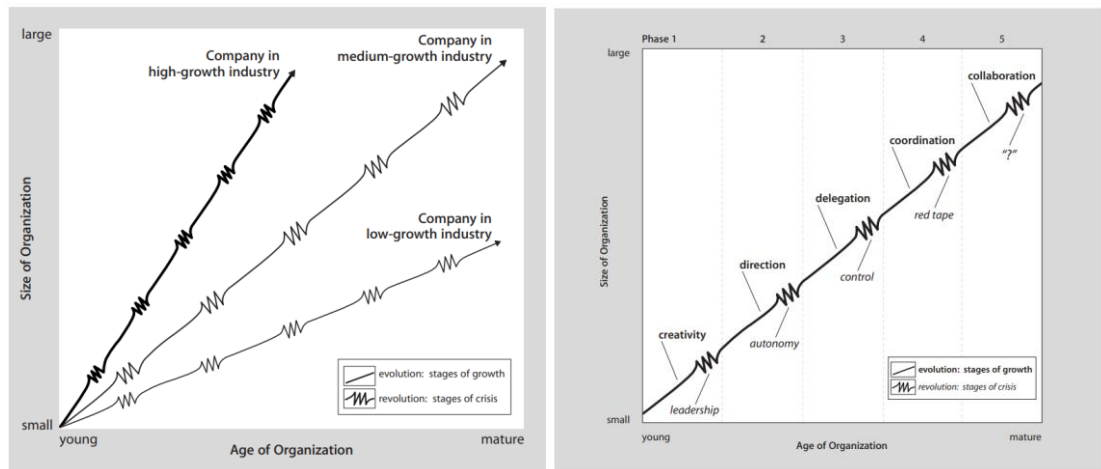
Une entreprise, depuis sa création par l'entrepreneur(s) se voit évoluer et également, s'adapter au changement, ou s'imposer des changements pour répondre à son environnement externe et aussi interne. Changer à son tour nécessite des capacités, compétences, des ressources, des outils de prise de décision mais avant cela, des capacités de réactivité/proactivité, de flexibilité et d'adaptabilité qui s'avèrent une condition sine qua none pour l'agilité organisationnelle. Un exemple d'agilité organisationnelle au sein des entreprise est celui qui cite les étapes de croissance (figure 13) d'une entreprise dans différents environnements avec différents niveaux de complexité, en prenant en compte l'évolution de sa taille et son âge. Montrant que l'agilité est primordiale et est naît avec la naissance de l'entreprise.

À travers ce schéma proposé par Greiner (1989) traduit par 'comment les entreprises évoluent', l'âge, la taille de l'organisation, l'évolution, la révolution et la nature de l'environnement constituent selon cet auteur les cinq dimensions qui participent à forger le développement d'une organisation.

L'auteur illustre les phases de développement par lesquelles passent les entreprises pendant leur croissance et qui justement mènent à cette croissance. Les phase d'évolution (stage de croissance) de l'entreprise sont désignées par un trait droit et celles de la révolution (stage de crise) sont représentées par des lignes en dents de scie (zigzag) ; Avec un axe qui reflète l'âge (jeune à mature) de l'entreprise et un autre qui représente sa taille (petite à

grande). Enfin, l'orientation qui va dépendre de la nature de l'environnement ou de l'industrie (forte croissance, croissance moyenne et faible croissance).

Figure 13 : Les cinq phases de croissance



Source : Greiner (1989) : Evolution or Revolution as Organizations Grow.

Chaque période d'évolution est caractérisée par une croissance qui est régulière ainsi qu'une stabilité. Cette phase se voit finir ou terminer quand une crise ou une phase de révolution se manifeste provoquant des changements significatifs. C'est au niveau de cette phase décisive que l'organisation choisit ou non de s'adapter et de changer pour s'aligner avec les besoins ou nécessités apparus dans la phase de révolution, elle connaîtra ou non sa prochaine croissance évolutive (Greiner, 1989). Ainsi, l'agilité de l'organisation se manifeste durant et après les phases de révolution, car ces en passant par ces phases (crises, nouvelles innovations, nouvelles pratiques, nouveaux modes de management...) que l'entreprise rencontre sa prochaine phase de croissance et d'évolution.

Ces deux phases (évolution et révolution), dépendent à leur tour de la nature de l'environnement dans lequel évolue l'organisation. Quand l'industrie est en forte croissance, l'entreprise se doit de s'adapter rapidement. Greiner (1989) explique qu'un marché en forte croissance par exemple pousse l'entreprise à recruter plus d'employés qui vont faire augmenter la taille de l'entreprise lui rendant nécessaire d'adapter sa structure organisationnelle à sa nouvelle taille. Dans cette ligne, la période d'évolution de l'entreprise se voit diminuer, ce, contrairement à lorsque l'entreprise se voit située dans un environnement en croissance moyenne ou faible (Greiner, 1989).

Quand l'entreprise vient d'être créée par son dirigeant, son évolution va dépendre du marché, le nombre d'employés est représenté dans un petit nombre, les décisions sont prises par le dirigeant selon les besoins du marché est la focalisation est sur l'output (produit,

service) que fournit l'entreprise, la communication est à son tour informelle. Entre cette phase de créativité et ladite direction, une crise de leadership voit le jour, car l'entreprise avec le développement des besoins des clients et son développement, le nombre d'employés augmente, la production ou la proposition de services évoluent, l'entreprise aura alors besoin de plus de connaissances et d'expertise, raison pour laquelle le dirigeant décide de faire appel à un manager qui va prendre en charge la direction et les responsabilités liées à la gestion de l'entreprise, donnant vie à une nouvelle phase d'évolution.

Durant cette phase, la structure organisationnelle obtient plus de nuances et devient fonctionnelle, la communication adopte un aspect plus formel, des systèmes de gestion comme la comptabilité et des pratiques de gestion sont adoptés, les tâches et responsabilités sont définis pour les collaborateurs. Avec ce changement, l'entreprise évolue et s'introduit dans une complexité organisationnelle, les employés acquiert une expertise professionnelle les incitant davantage à vouloir prendre plus de responsabilités et à nourrir leur prise d'initiatives.

Alors, c'est dans ces conditions qu'une nouvelle révolution voit le jour, appelé par l'auteur « crise d'autonomie » (Greiner, 1989). Pour répondre à ces contraintes, la plupart des entreprises décident d'être flexible et d'opter pour de la délégation. Ce changement est considéré par les directeurs comme difficile, ayant l'habitude de définir les responsabilités de leurs subordonnés, ils se retrouvent à leur déléguer des tâches et responsabilités qui faisaient partie de leur quotidien les incitant, de la sorte, à s'adapter à ces nouvelles conditions.

Ainsi, la structure organisationnelle passe d'une centralisation à une décentralisation et la communication top-down devient limitée et se contente des rapports communiqués par les nouveaux managers, des systèmes de motivation voient le jour et les collaborations se retrouvent plus responsables. La croissance de l'entreprise augmente, ce, car les nouveaux managers qui ont obtenu plus d'autorité arrivent à s'introduire dans de nouveaux marchés, qui leur permet de répondre plus rapidement aux besoins changeants des clients tout en proposant de nouveaux produits. Néanmoins, cette autonomie ou liberté présente des risques pour l'organisation qui l'incitent à centraliser certaines fonctions qu'elle considère comme stratégiques, elle formalise les systèmes ainsi que la planification tout en imposant des retours et feedbacks de la part des managers. De plus, elle recrute des collaborateurs spécialisés dans le contrôle.

Ces réactions de l'entreprise au sens de l'auteur sont causées par le fait que les dirigeants qui se situent dans le niveau plus haut de la hiérarchie ressentent que le contrôle qu'ils possédaient avant la phase de délégation est en train de diminuer, ce, par cause de

l'autonomie et la croissance de l'entreprise par la diversification de ses activités. Cette réaction ou révolution représente la crise de contrôle qui introduit le concept de coordination au niveau de l'organisation, l'invitant à s'aligner et s'adapter rapidement au même rythme de l'évolution de son environnement interne et externe (Greiner, 1989).

La coordination et le contrôle prennent place au sein de l'entreprise et dans cette phase des inconvénients se manifestent, la confiance entre les membres, les managers et les dirigeants se voient impactée négativement, les managers se voient obligés de justifier toutes leurs actions, l'entreprise se positionne dans une culture parent/enfant que nous avons expliqué dans les chapitres précédents ; cette situation engendre de lourdes procédures à suivre. Par conséquent, une quatrième crise se déclenche, ladite « *red-tape* » (Greiner, 1989) qui exprime en français 'la bureaucratie' ou 'lourdeurs administratives'. De plus, l'entreprise comme le présente la figure 13 s'élargie, une grande entreprise avec plusieurs domaines d'activité devient complexe et son management, selon Greiner (1989) nécessite d'être moins rigide ou formel, autrement dit, la flexibilité et l'agilité sont nécessaires, d'où, la phase de collaboration est mise en exergue comme solution apportée par les entreprises qui se retrouvent dans cette situation.

Cette nouvelle phase introduit la structure dite matricielle qui met en avant le concept de travail d'équipes et d'équipes interdisciplinaires, les managers sont formés sur le management d'équipe, des systèmes d'information sont adoptés pour une rapidité dans la résolution de problème, les systèmes de contrôle qui étaient vu comme lourd dans la phase précédente sont ainsi simplifiés, les entreprises adoptent de nouvelles pratiques et incitent leur collaborateurs à adopter un comportement innovant en apportant des solutions novatrices (Greiner, 1989). La courbe de croissance proposée par Greiner (1989) se conclut par un point d'interrogation montrant qu'à cette époque, la culture managériale la plus récente et dominante est ladite culture de collaboration. Cet auteur a tenté d'imaginer la prochaine révolution où les employés vont demander une nouvelle structure ou programme qui leur permettrons d'avoir un temps de repos, de réflexion, de revitalisation et de revivification (Greiner, 1989).

De fait, et comme mentionné dans le premier chapitre, et selon Boyer (2020), la culture managériale d'aujourd'hui et de demain est ladite culture de coresponsabilité reflétant une relation parent/parent entre les managers et leurs collaborateurs, quand à la structure, Autissier et al. (2018) parlent d'une organisation opale qui attribue plus de responsabilité et d'autonomie aux collaborateurs et qui met à part la notion de hiérarchie favorisant la flexibilité et l'agilité organisationnelle (Autissier et al., 2018).

En résumé, le passage d'une phase à une autre après le déclenchement de nouvelles crises conduit les entreprises à montrer de la réactivité, de la rapidité, de la flexibilité principalement en interne qui leur permet de changer leurs structures organisationnelles, et de s'adapter aux changements du marché et de leur besoin en interne tout en mobilisant les ressources et les compétences nécessaires. Ces éléments sont connectés avec l'agilité organisationnelle. Plus loin encore, Dove (2001) postule dans son livre que « *L'agilité n'est pas un concept tout nouveau. Depuis que les premiers humains se sont regroupés dans un but précis, les organisations ont existé dans un environnement changeant qui nécessitait une adaptation.* » et Yusuf et al. (1999) mettent en avant que « *le principal moteur de l'agilité est le changement* ».

Finalement, ces postulats permettent, en plus de l'analyse de l'apport de Greiner (1989) par la figure 13, de proposer d'ajouter à ce travail l'agilité organisationnelle comme une sixième dimension (les cinq dimensions : l'âge, la taille de l'organisation, l'évolution, la révolution et la nature de l'environnement) qui va constituer le moteur ou la capacité permettant à l'organisation de s'ajuster et de répondre aux changements émis par son environnement interne et externe, permettant ainsi de visualiser et d'expliquer la croissance et l'évolution de l'entreprise dans ces types d'environnements, ce qui enclenche justement ce passage d'une phase à une autre et comme moteur qui permet ou facilite cette évolution, une évolution qui est connue dans le monde contemporain comme une *transformation de l'organisation*.

1.3.2. Un environnement volatile, incertain, complexe et ambigu

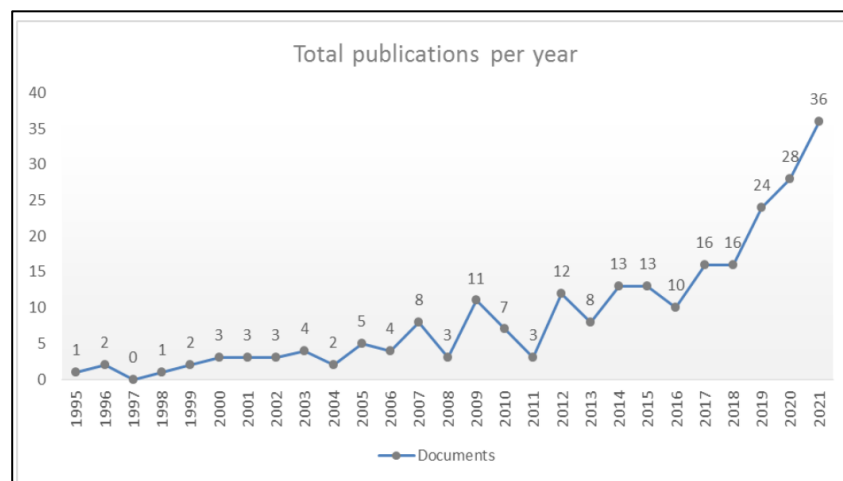
“The only reason agility is being discussed in recent years is because the environment is changing faster than it used to, and faster than most organizations are capable of matching”
(Dove, 1999)

Rappelons-le, les organisations évoluent dans un environnement VUCA, ces acteurs économiques ne cessent d'être façonnés par de multiples changements, qui souvent dépassent leurs prévisions, voire, invoquent des frustrations qui les poussent et les invitent à questionner constamment leur pérennité. Nous développons cette partie en nous basant sur les éléments présentés dans le premier chapitre où nous avons au préalable évoqué l'environnement VUCA. Auquel nous ajoutons le fait que ce terme a été créé par l'armée américaine après la guerre froide dans le but de caractériser un environnement vu comme défavorable, imprévisible et dynamique (ACHOKI, 2023). Aussi, l'environnement VUCA au sens de Sinha et Sinha (2020), va continuer à être présent et à caractériser l'environnement de l'avenir (ACHOKI, 2023).

Dans ce sens, Dove (2001) postule que les entreprises se retrouvent face à deux conditions, **être profitables** et **répondre par de l'adaptabilité** aux changements qui se manifestent dans l'environnement pour survivre. De plus, Sharifi et Zhang (2001) ajoutent que les entreprises doivent posséder des capacités 'essentiels' leur permettant de reconnaître puis comprendre un tel environnement pour leur survie et prospérité. Plus loin encore, au sens de Lin, chiu et Chu (2006), « *les entreprises ont constaté que l'agilité est essentielle pour leur survie et leur compétitivité* », mettant en avant l'importance de l'agilité pour les organisations.

À ces propos, le monde des affaires contemporain selon Chakravarty, Grawal et Sambamurthy (2013) considère l'agilité organisationnelle comme une capacité stratégique. D'ailleurs, des études ont montré empiriquement que l'agilité organisationnelle impacte positivement l'avantage compétitif et/ou la compétitivité d'une entreprise (Almahamid et al., 2010; Battour et al., 2021; El Nsour, 2021; Musa et Enggarsyah, 2024; Nina et al., 2024; Salimi et Nazarian, 2022). Aussi, les recherches sur l'agilité et sa relation avec l'avantage concurrentiel ont pris de l'ampleur à partir de 2001 montrant l'intérêt porté par les chercheurs à ce concept. La figure 14 illustre cette évolution, partant de l'année 1995 à 2021.

Figure 14 : Total des publications sur l'agilité organisationnelle avec l'avantage compétitif par année.



Source : Franco et al. (2024): Organizational agility as a competitive advantage: a systematic literature review.

De plus, en s'appuyant sur la revue systématique conduite par Walter (2021), nous relevons les éléments reflétant les spécificités de l'environnement que nous regroupons dans une analyse PESTEL, et que l'auteure considère comme des moteurs de l'agilité :

- Politique et légal : des réglementations financières plus strictes et des pressions/changements légaux et politiques.

- Économique : globalisation, changements du marché, dépendance à l'externalisation et aux fournisseurs, des coûts/prix plus bas.
- Socioculturel : augmentation des exigences de qualité, changement continu des besoins clients en demandant des produits individualisés et personnalisés et changement du contrat social.
- Technologique : des avancées technologiques, des innovations technologiques caractérisées par la rapidité de leur émergence, augmentation de la sécurité (cybersécurité).
- Environnemental : des pressions environnementales (émergences des pratiques vertes par exemple).

Ainsi, le monde d'aujourd'hui connaît une évolution rapide, où l'information est disponible en temps réel, et où la compétitivité entre acteurs économiques devient de plus en plus rude. L'émergence d'outils digitaux comme l'intelligence artificielle a révolutionné le monde, même si cette dernière reste un élément récent qui a été ajouté au dictionnaire des révolutions mondiales, des entreprises l'ont déjà adoptée et des auteurs étudient son impact dans divers contextes. Un exemple est celui des études qui ont conclu que l'agilité organisationnelle est considérée comme un médiateur quand la relation entre l'assimilation de l'intelligence artificielle et la performance de l'entreprise est questionnée (Fosso Wamba, 2022a; Khan, 2023). Les entreprises sont attendues à être réactives aux changements dans leur environnement, à montrer une flexibilité, à changer ou s'adapter rapidement et à mettre à niveau leurs connaissances et compétences organisationnelles tout en s'assurant de les capitaliser.

Pour conclure, les organisations dès leur création sont appelées à s'adapter continuellement à leur environnement en répondant aux révolutions internes liées aux changements externes pour évoluer, gagner en maturité et grandir en parallèle. Il est, de fait, évident que l'environnement VUCA n'est plus indubitablement une nouvelle information que les entreprises sont attendues de connaître, mais plutôt il s'agit d'un environnement dans lequel elles exercent quotidiennement leurs activités ; ces acteurs économiques sont invités à mettre en avant leur agilité organisationnelle.

SECTION 2 : AGILITÉ ORGANISATIONNELLE - THÉORIES ET PERSPECTIVES

Comme pour le cas de l'innovation managériale ou tout autre phénomène dans la littérature, un fondement théorique qui reflète les différentes théories et perspectives qui tentent de le définir, de rendre sa compréhension plus facile et son évolution plus sensée doit

être mis en exergue. À cet effet, cette section positionne l'agilité organisationnelle dans trois théories et rapporte les perspectives présentes dans la littérature dans le but de comprendre ce que l'agilité organisationnelle. Aussi, par une démarche de modèle d'agilité organisationnelle, les moteurs, leviers, dimensions ainsi que définitions de ce concept sont présentés. Enfin, une définition qui s'inscrit dans le contexte de cette thèse est considérée comme indispensable, raison pour laquelle, nous proposons à la fin de cette section une définition de l'agilité organisationnelle.

2.1. L'agilité organisationnelle et les capacités dynamiques

La *dynamic capability view* (DCV) comme nous l'avons expliqué dans le premier chapitre, s'avère être une perspective qui fonde aussi l'agilité organisationnelle. Précédemment, nous avons présenté la DCV, l'a défini et expliqué. C'est la raison pour laquelle, dans cette partie nous allons directement entamer la relation entre l'agilité organisationnelle et la DCV. Mais d'abord, nous allons définir la DCV en contexte d'agilité organisationnelle.

Répondant aux limites de la RBV en tentant d'apporter les éléments permettant à l'organisation de s'adapter à son environnement, en s'appuyant sur une approche dynamique plutôt que statique comme la RBV, la DCV considère les capacités dynamiques comme des capacités d'ordre supérieure qui vont permettre à l'entreprise d'évoluer et de définir les changements nécessaires à apporter à ses ressources et capacités pour maintenir sa compétitivité (Amayreh et Salleh, 2013), et également, reconfigurer ses processus et stratégies selon les exigences de l'environnement (Barakat, 2021). Les capacités dynamiques ont été mises en avant par Teece et al. (1997) comme des capacités importantes dans des environnements très volatiles. Néanmoins, d'autres chercheurs ont montré que « *ces capacités sont nécessaires dans toutes les conditions environnementales* » (Amayreh et Salleh, 2013).

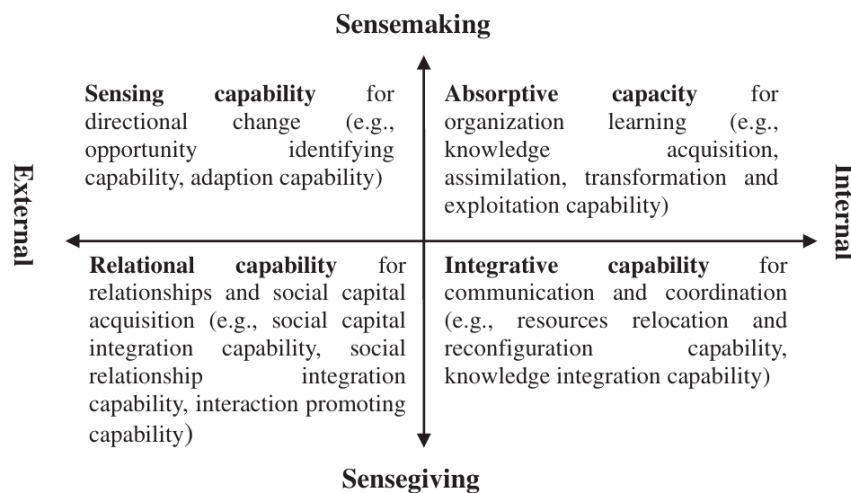
Au sens de Teece et al. (2016), de solides capacités dynamiques sont considérées comme étant nécessaires pour garantir l'agilité organisationnelle (Akpan et al., 2022). Autrement dit, pour que l'organisation soit agile, il est important qu'elle dispose d'importantes capacités dynamiques. Ces dernières sont aussi définies comme « *la capacité de l'entreprise à intégrer, construire et reconfigurer ses compétences internes et externes* » pour faire face à différents environnements (Amayreh et Salleh, 2013). Dans une vision plus holistique, Lin, Su et Higgins (2016) ont mené une revue de la littérature combinant plus de soixante articles traitant des dimensions et composants des capacités dynamiques et considèrent ces dernières par deux axes (figure 15), un qui comprend une vision interne et externe des capacités dynamiques et un autre qui met en avant l'aspect de donner du sens

(sense-making) et de transmettre du sens (sense-giving). En croisant ces deux axes, les capacités dynamiques peuvent être définies par leurs quatre composants à savoir :

- Une capacité de détection (sensing) : comme un processus cognitif par lequel l'entreprise arrive à percevoir le changement et à changer.
- Une capacité d'absorption (absorptive) : regroupant des capacités d'assimilation, d'exploitation et de transformation des connaissances que l'organisation acquiert et intègre en interne.
- Une capacité relationnelle (relational) : où l'entreprise développe des relations et accède à des nouvelles ressources par ces relations.
- Une capacité d'intégration (integrative) : qui reflète la capacité de l'organisation à « *relocaliser, recombinaison et réutiliser* » ses ressources et celles acquises (Lin et al., 2016).

Partant de là, les capacités dynamiques s'avèrent permettre à l'entreprise de s'adapter de manière évolutive à son environnement et lui permettent d'innover comme une façon de répondre aux changements du marché (Baškarada et Koronios, 2018). Dit autrement, ces capacités dynamiques reflètent des capacités organisationnelles qui offrent à l'organisation des moyens « *d'adapter, d'ajuster et de reconfigurer* » de façon stratégique ses ressources et routines en réponse à son environnement et pour sa compétitivité (Chasapi et al., 2024).

Figure 15 : les composants des capacités dynamiques selon Lin, Su et Higgins (2016)



Source : Lin, Su et Higgins (2016) : How dynamic capabilities affect the adoption of management innovations

Il est intéressant de mentionner que les capacités dynamiques, à elles seules, ne constituent pas une source d'avantage concurrentiel, et qu'« *elles sont nécessaires, mais pas une condition suffisante pour un avantage compétitif durable* » (Baškarada et Koronios, 2018). Comparé à la RBV, les capacités dynamiques existent pour renouveler et reconfigurer les ressources qui ont été sélectionnées et combinées dans une perspective de RBV (Pereira et

al., 2019). Les capacités dynamiques, comme expliqué par Teece, Peteraf et Leih (2016), reflètent la capacité d'une organisation à « *innover, s'adapter et créer le changement qui soit favorable aux clients et non favorable aux concurrents* ».

Ainsi, dans la littérature, les capacités au sein de l'entreprise sont vues sous deux angles, des 'capacités ordinaires' que l'entreprise ne détient pas forcément et qui ne peuvent pas l'aider à être créative pour faire face à la volatilité de son environnement ou aux imprévus (Teece et al., 2016), et des capacités dynamiques considérées comme des 'capacités de niveau supérieur', ces dernières favorisent par exemple : l'absorption des connaissances, leur création ainsi que leur diffusion ; aussi elles permettent à l'entreprise d'interagir avec son environnement de façon dynamique (Baškarada et Koronios, 2018).

Quant à l'agilité organisationnelle et dans ce contexte, elle est considérée comme une forme de capacités dynamiques (Barakat, 2021), selon walter (2021) l'agilité organisationnelle représente une capacité dynamique qui est acquise et continuellement disponible, il s'agit d'une capacité qui peut être mise en œuvre rapidement et efficacement quand cela est une nécessité (Mrugalska et Ahmed, 2021).

À ce titre, l'agilité organisationnelle repose sur des capacités dynamiques tel que celles cités par Teece, Peteraf et Leih (2016) : (1) détection ou perception (sensing) des opportunités et menaces qui peuvent émaner du marché, l'entreprise agile dans ce sens est celle qui arrive à être proactive et lire son environnement ; (2) capture ou saisie (seizing) par la rapidité et la réactivité comme des capacités d'agilité permettant à l'organisation de tirer profit de ces opportunités; comme dernière capacité dynamique la transformation (transforming) en mettant en avant sa capacité à être flexible pour s'adapter à ces changements par la reconfiguration de ses ressources, ses capacités et en réalisant des changements en interne (Teece et al., 2016).

Aussi, en plus de la réactivité, flexibilité et la rapidité, cette agilité s'appuie aussi sur la détention de l'entreprise de compétences lui permettant de détecter, saisir les opportunités et de réaliser des transformations en interne. Ces auteurs ajoutent que bien que l'agilité organisationnelle puisse être considérée comme une capacité dynamique, néanmoins, entre risques et incertitude, le rôle de l'agilité organisationnelle est de manager l'incertitude et pas forcément le risque ce qui offre aux capacités dynamiques une image plus holistique que celle de l'agilité organisationnelle.

L'agilité organisationnelle est alors perçue comme une capacité dynamique d'ordre supérieur (Gong et Ribiere, 2023). Les capacités dites agiles dans cette veine, peuvent être

considérées comme des capacités stratégiques qui, selon Charbonnier-Voirin (2011), mettent en place les bases concurrentielles de l'entreprise et favorisent l'apport de cette dernière comme une réponse au changement.

Focalisée sur cet aspect de l'agilité organisationnelle, cette même auteure propose d'appréhender les capacités d'agilité organisationnelles sous trois principales capacités : ladite capacité à mobiliser une réponse rapide aux changements de l'environnement où la flexibilité et la réactivité jouent un rôle majeur dans cette capacité aux côtés de l'optimisation des ressources dont l'entreprise dispose (Charbonnier-Voirin, 2011). Une seconde capacité est celle de la lecture du marché par l'entreprise en mettant en avant sa capacité de veille est donc à être proactive et à proposer des solutions innovantes en temps opportun (capacité d'innovation).

La dernière capacité est celle qui illustre la capacité de l'organisation à intégrer l'apprentissage organisationnel, autrement dit, et selon cette auteure Charbonnier-Voirin (2011), il s'agit de la capacité de l'entreprise à créer du savoir et à le mettre en œuvre de façon efficace, tout en disposant de l'aptitude à réaliser des échanges d'expériences entre ses collaborateurs et parties prenantes, à transférer les connaissances de manière à ce que ses capacités et compétences humaines soient ajustées et mises à niveau (Charbonnier-Voirin, 2011).

Il est aussi nécessaire d'ajouter que ces trois capacités ne sont pas exhaustives à définir ce qui constitue les capacités d'agilité organisationnelles, néanmoins, l'auteur a tenté de regrouper des capacités comme la « *réceptivité au changement, anticipation, adaptation ou reconfiguration, efficacité, flexibilité, rapidité de réponse, innovation, gestion du savoir, apprentissage* » (Charbonnier-Voirin, 2011) dans ces trois catégories de capacités agiles. De plus, l'agilité organisationnelle dans ce contexte est définie comme une « *capacité dynamique acquise et disponible en permanence, qui peut être exécutée dans une mesure nécessaire de manière rapide et efficace, et à chaque fois que nécessaire, afin d'accroître les performances de l'entreprise dans un environnement de marché volatil* »⁴ (Mrugalska et Ahmed, 2021; Walter, 2021).

Enfin, Lorsqu'il est question d'études empiriques voulant analyser le lien entre l'agilité organisationnelle et les capacités dynamiques, Baloch et al. (2018), dans un contexte chinois ont choisi de se focaliser sur les entreprises dans le secteur des technologies en

⁴ “learned, permanently available dynamic capability that can be performed to a necessary degree in a quick and efficient fashion, and whenever needed in order to increase business performance in a volatile market environment”

exploitant 298 réponses, et ont concluent dans leur étude que les capacités dynamiques agissent comme des médiateurs face à l'effet de la capacité informatique (technologies de l'information) de l'organisation sur son agilité organisationnelle (Gong et Ribiere, 2023) ; Ainsi, à l'aide des capacités dynamiques, la capacité informatique peut agir comme un levier de l'agilité organisationnelle, et que finalement l'agilité organisationnelle peut être une conséquence des capacités dynamiques. Plus loin encore, au niveau du secteur des télécommunications Nigérien, les capacités dynamiques semblent être directement et positivement reliées à l'agilité organisationnelle.

Finalement, une autre étude combinant la Knowledge-based view ou l'approche fondée par la connaissance, met en avant que l'agilité organisationnelle permet de renforcer l'impact des capacités dynamiques basée sur la connaissance sur la performance organisationnelle en agissant comme un médiateur pour cette relation (G. Li, 2022). Cette dernière étude va servir d'introduction pour le point suivant qui traite l'approche fondée par les connaissances et l'agilité organisationnelle.

2.2. L'agilité organisationnelle et la knowledge-based view

Entre exploitation des connaissances dont elle dispose et exploration de nouvelles connaissances, l'entreprise se retrouve face au dilemme d'ambidextrie. La KBV qui est une extension de la RBV s'intéresse aux connaissances comme une ressource stratégique précieuse de l'entreprise (Alamsjah et Asrol, 2023). Cette dernière, pour rester compétitive doit renouveler ses connaissances actuelles et s'adapter à son environnement, par l'acquisition de nouveaux savoirs, de nouvelles compétences, de nouvelles connaissances et ce, par le biais de l'apprentissage organisationnel et du management de la connaissance.

L'effet du management des connaissances sur l'agilité organisationnelle comme sujet dans la littérature a vu une croissance quant à l'intérêt que les chercheurs lui portent, le nombre de recherches est encore plus important durant et après la crise COVID-19 ce qui reflète l'importance de cette relation (Alkaabi et al., 2024). Dans ce contexte, l'agilité organisationnelle selon Naylor, Naim et Berry (1999) consiste à « *utiliser la connaissance du marché et une organisation virtuelle pour exploiter des opportunités rentables sur un marché volatil* » (Salamzadeh et al., 2014).

Ainsi, l'entreprise agile anticipe les changements en se basant sur les informations qu'elle acquiert du marché comme les opportunités, les tendances, et les différentes évolutions qui caractérisent son environnement en mettant sa flexibilité en avant et en utilisant ces nouvelles connaissances pour mettre en place des ajustements dit créatifs en interne (G.

Li, 2022). L'agilité organisationnelle est aussi considérée comme un élément médiateur dans la relation entre le management de la connaissance et la performance de l'entreprise (Rafi et al., 2022; Satar et al., 2025) et est également impactée par le management de la connaissance. Elle sert donc de levier quant à cette relation et elle renforce le rôle de la connaissance quant à la performance de l'entreprise. Dans cette même ligne, la capacité d'absorption qui se base sur la capacité d'une organisation à acquérir de nouvelles connaissances, les assimiler puis les exploiter a été prouvée par Kale, Aknar et Baçar (2019) qu'elle détient un effet sur la composante stratégique de l'agilité organisationnelle, qui va à son tour renforcer l'effet de la capacité d'absorption sur la performance organisationnelle (Alamsjah et Asrol, 2023).

Au sein des entreprises agiles, la connaissance est utilisée pour apporter des changements et ajustements à ses processus, procédures, et à son organisation. Elles l'utilisent également pour améliorer leur rapidité quant à leur capacité de répondre aux fluctuations qui peuvent caractériser leur marché (Alamsjah et Asrol, 2023). Il s'agit de l'agilité opérationnelle de l'entreprise qui est désignée comme une dimension de l'agilité organisationnelle. Une autre dimension est celle qui est orientée marché, que nous avons expliqué plus haut et qui traduit l'utilisation de l'entreprise des données qu'elle collecte de son marché et comment elle les exploite pour apporter des éléments de réponses à son environnement, en s'alignant avec les besoins de ses clients, par une amélioration de ses offres et services et leur adaptation à leurs besoins (Alamsjah et Asrol, 2023). C'est alors, par l'exploitation de ces connaissances qui émanent du marché, et à partir de l'échange de ce savoir par les différents départements de l'entreprise, que cette dernière peut adapter et ajuster rapidement ses processus internes, innover dans ses offres et produits et de la sorte, s'aligner avec les besoins de ses clients (Alamsjah et Asrol, 2023).

Enfin, la KBV considère la connaissance comme cruciale et une ressource stratégique pour sa compétitivité et son avantage concurrentiel. Ainsi, une gestion qui soit efficace pour l'acquisition et le partage des connaissances avec des infrastructures adaptées, permettant à l'organisation d'obtenir des capacités de détection, saisie des opportunités, puis de réponse à son environnement en utilisant ses connaissances et celles acquises, et finalement s'adapter rapidement aux différents changements qui ocurrent dans son environnement et aussi, permettre aux collaborateurs d'acquérir et de partager des connaissances par les erreurs qu'ils vont faire (Aghileh et Lima, 2024; Rafi et al., 2022).

2.3. L'agilité organisationnelle et la théorie de la contingence

La théorie de la contingence postule l'existence de facteurs où l'entreprise est appelée à les reconnaître et adapter son organisation et son fonctionnement selon ces facteurs. Cette

théorie postule alors que quand il s'agit d'environnements caractérisés par un changement rapide, une volatilité et une turbulence, les entreprises ont besoin d'adopter une structure adéquate et qui puisse aider et lui permettre de maintenir sa compétitivité, dans ce cas, une structure organique, décentralisée et flexible peut être une solution adéquate, alors, l'agilité organisationnelle en tant que capacité dynamique, et comme discutée plus haut va aider l'entreprise à scanner puis détecter les changements dans son environnement, absorber, exploiter et transformer ses différentes connaissances en des stratégies qui constituent des éléments de réponses à son environnement (Pacheco-Cubillos et al., 2024).

De plus, l'entreprise qui veut atteindre une certaine efficacité organisationnelle est attendue à aligner les éléments de son organisation aux facteurs de contingences interne et/ou externes qu'elle perçoit et qui changent continuellement (Pacheco-Cubillos et al., 2024) et ce, en mettant en avant sa flexibilité et adaptabilité comme des éléments indispensables de l'agilité organisationnelle.

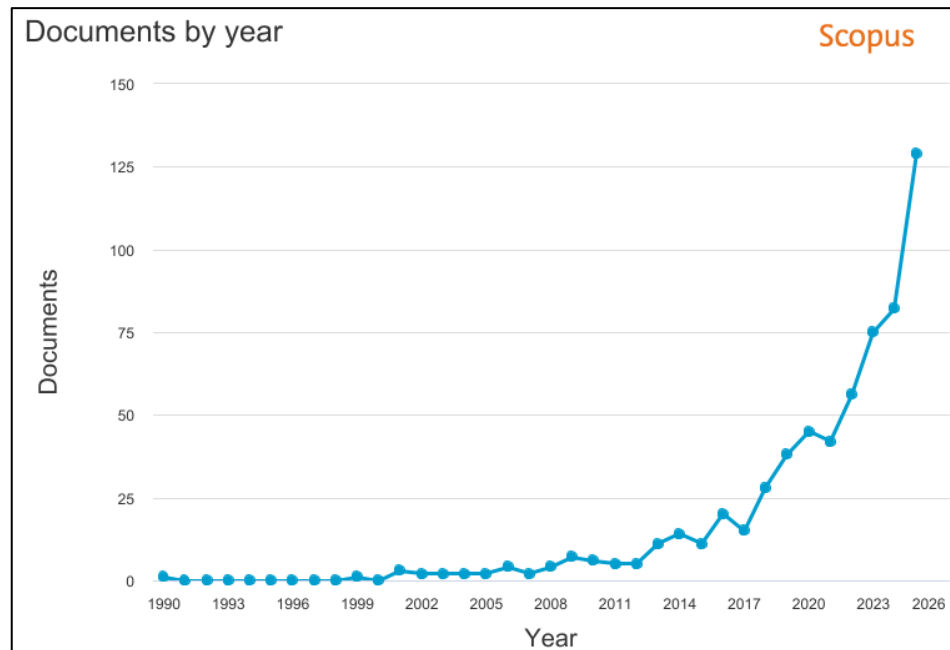
Le monde contemporain est principalement centré sur la donnée et sur l'utilisation de nouvelles technologies, l'intelligence artificielle et le cloud sont des sujets qui sont répondus dans le monde professionnel et d'autres contextes, les entreprises qui n'adoptent pas les nouvelles technologies innovantes risquent leur pérennité, à ce titre Woodward (1958), une adepte de la théorie de la contingence a mis en avant que les technologies et leur différence nécessitent des structures différentes, ainsi, les entreprises agiles utilisent de tels technologies leur permettant d'être réactives rapidement et de s'adapter à leur environnement.

2.4. Modèles, perspectives et définitions de l'agilité organisationnelle

Avant de passer au développement de l'agilité organisationnelle en tant que concept, il est intéressant d'expliquer la figure 16 ci-dessous qui illustre l'évolution des articles et qui traitent l'agilité organisationnelle. Comme pour le cas de l'innovation managériale, l'agilité organisationnelle se voit passer par deux phases, une première qui marque sa formation (1990 - 2012) et une seconde phase (2013 à ce jour) qui met en avant son émergence et qui donne lieu à plus de 125 articles en l'année 2025.

La littérature offre une pluralité de modèles de l'agilité organisationnelle, leurs auteurs aspirent à simplifier la compréhension de l'agilité en la positionnant dans un contexte distinct et ne se retrouvent pas forcément dans le même contenu ou la structure, cette différence mène à ce que le concept d'agilité soit toujours difficile à définir (Walter, 2021; Žitkienė et Deksnys, 2018).

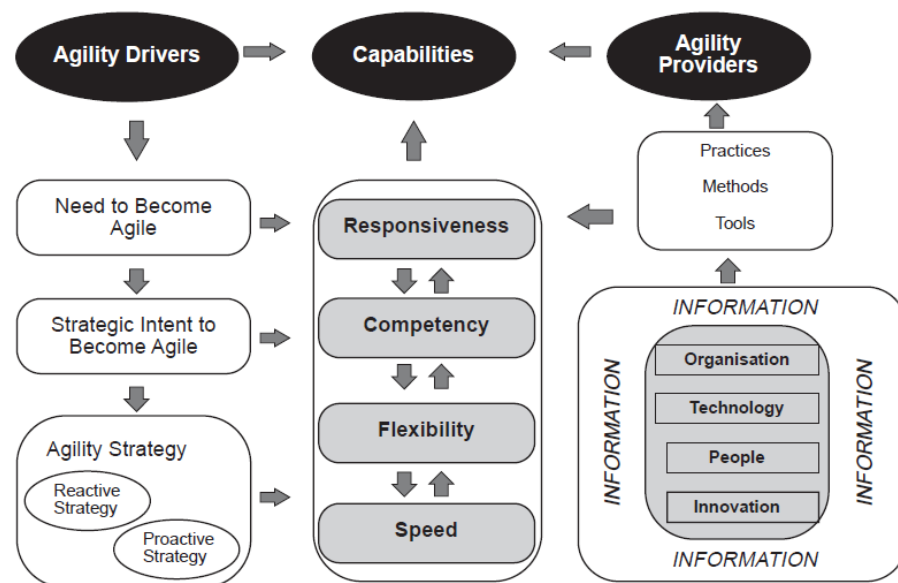
Figure 16 : Evolution du nombre d'articles sur l'agilité organisationnelle par année (1990 à 2025)



Source : Scopus Octobre 2025

Un exemple qui se manifeste le plus est celui de Sharifi et Zheng (1999; 2000) qui se positionnent principalement dans un champs de production, contribuant aux recherches sur l'agile manufacturing mais qui est aussi mobilisé dans un contexte d'agilité organisationnelle, il a été conçu comme une guide pratique pour les entreprises qui aspirent à devenir agiles. La figure 17 résume les éléments clés de ce modèle comme présenté par ces auteurs.

Figure 17 : modèle de l'agilité organisationnelle présenté par Zhang et Sharifi (2000)



Source : Zhang et Sharifi (2000) : A methodology for achieving agility in manufacturing organizations

2.4.1. Les moteurs de l'agilité organisationnelle

Les moteurs de l'agilité 'agility drivers' traduisent les circonstances ou les éléments qui conduisent ou poussent les organisations à devenir agiles (Charbonnier-Voirin, 2011). Ces moteurs sont représentés en premier lieu par le changement dans l'environnement auquel appartient l'entreprise, caractérisé par la rapidité de son occurrence et sa volatilité, incertitude, complexité et ambiguïté. De fait, ces circonstances peuvent être reflétés par la croissance du marché, sa volatilité, une concurrence intense, des changements dans les besoins des clients, l'innovation technologique, et enfin, par la complexité et l'incertitude du marché (Lin et al., 2006; Sharifi et Zhang, 1999; Walter, 2021), cette liste ne se veut alors pas d'être exhaustive car il existe encore d'autres moteurs qui poussent les entreprises à être agiles. De plus, les moteurs cités ici sont considérés comme externes à l'entreprise, il existe alors des moteurs internes comme : la stratégie concurrentielle de l'entreprise, la structure organisationnelle, le style de management, et les modification ou changements dans les processus internes, des changements dans des variables de production, la stratégie d'amélioration continue, des facteurs sociaux et la complexité interne (Walter, 2021). Les moteurs de l'agilité sont alors des « *forces motrices de l'agilité* » (Walter, 2021; Zhang et Sharifi, 2007).

2.4.2. Les leviers de l'agilité organisationnelle

Puis les leviers/facilitateurs de l'agilité (agility providers, agility enablers) (Charbonnier-Voirin, 2011), ceux-ci, manifestent les outils, pratiques, méthodes et technologies phares que l'organisation adopte et qui vont permettre de faciliter l'agilité organisationnelle (Walter, 2021). Ces leviers sont mobilisés dans différents niveaux organisationnels et comme illustré dans la figure précédente, ils permettent à l'entreprise d'atteindre un niveau d'agilité organisationnelle (Rahimli, 2021; Sharifi et Zhang, 1999; Walter, 2021). Il est vrai que des chevauchements ont lieu dans la littérature entre les moteurs de l'agilité et ses leviers, en fait, des auteurs considèrent les moteurs internes mentionnés plus haut comme des leviers de l'agilité organisationnelle. Au sens de Lin et al. (2006), les facilitateurs de l'agilité questionnent : « *quelle organisation doit apporter des éléments de réponses aux changements* » (Lin et al., 2006), le terme organisation est considéré par ces auteurs par les quatre éléments mentionnés dans le modèle de Sharifi et Zhang (1999), il s'agit de : la structure organisationnelle, les processus, la technologie, les ressources humaines et un cinquième apporté par Lin et al. (2006), le réseau de l'entreprise.

Ainsi, nous citons quelques pratiques, outils, méthodes et technologies représentatives de ces facilitateurs dans le contexte de ces cinq éléments précédemment énuméré : une force de travail agile, évaluation des performances et reconnaissance, systèmes de récompense vis-à-vis de l'innovation et du comportement innovant, empowerment et participation des

employés au process de prise de décision, amélioration continue des compétences et formation, culture entrepreneuriale, technologies de l'information, automatisation, rotation des postes, relations avec les fournisseurs/clients/concurrents, structure organisationnelle, pratiques reliées au management de la connaissance, et agilité technologique (Rahimli, 2021; Walter, 2021; Zhang et Sharifi, 2007).

2.4.3. Les capacités d'agilité organisationnelle

Les capacités agiles (agility capabilities), renvoient à la théorie des capacités dynamiques, où, et comme nous l'avons vu l'agilité organisationnelle peut aussi être considérée comme une capacité dynamique. Dans leur modèle, Sharifi et Zhang (1999) citent quatre capacités reliées à l'agilité organisationnelles : réactivité, rapidité (vitesse), compétences et flexibilité.

La première se réfère à « *la capacité d'identifier les changements et à y réagir rapidement, de manière réactive ou proactive, et à s'en remettre* » (Sharifi et Zhang, 1999), elle incarne ainsi la réactivité face aux changements qui se produisent et la proactivité en anticipant les changements ou imprévus qui vont façonner le marché. La capacité de vitesse ou rapidité traduit « *la capacité de réaliser des tâches et des opérations dans les plus brefs délais* » (Sharifi et Zhang, 1999), autrement dit, elle traduit une capacité opérationnelle et un accomplissement des tâches en une brève durée, comme une rapidité de mise de nouveaux produits sur le marché et un délai rapide d'exécution des opérations et apport d'une réponse rapide aux clients (Sharifi et Zhang, 1999; Walter, 2021).

La troisième capacité est celle qui se réfère aux compétences, définie par Sharifi et Zhang (1999) comme « *l'ensemble des capacités qui assurent la productivité, l'efficacité et l'efficience des activités en vue d'atteindre les buts et objectifs de l'entreprise* », il s'agit des ressources et compétences dans leur ensemble que l'entreprise détient et lui permettent de réaliser ses objectifs et ce par l'optimisation, l'efficacité et l'efficience dans ces opérations, Sharifi et Zhang (1999) ajoutent que cette capacité est forgée par une vision stratégique, une capacité de technologie, qualités de service et de produits, management du changement, management de la connaissance, et par des relations inter-organisationnelles.

Enfin, la flexibilité traduit « *la capacité à traiter différents produits et à atteindre différents objectifs avec les mêmes moyens* » (Sharifi et Zhang, 1999). Il s'agit de la capacité de l'entreprise à réaliser plusieurs objectifs sans que cette dernière ne réalise des changements importants dans ses moyens, son fonctionnement ou son organisation, et ce en mettant en avant un nombre de sous-capacités comme : la flexibilité de la force de travail, la flexibilité de

l'organisation est des enjeux organisationnels, flexibilité du volume de produits (Sharifi et Zhang, 1999).

2.4.4. Les dimensions de l'agilité organisationnelle

Comme pour le cas de l'innovation managériale, l'agilité organisationnelle se voit aussi dans la littérature avoir des dimensions et des types qui sont confondus ou pris en considérations par des auteurs comme des types et par d'autres comme des dimensions, aussi, comme pour la cas de Zhang et Sharifi (2007) qui considèrent les capacités d'agilité comme des dimensions de l'agilité organisationnelle, de plus, ces dimensions sont aussi perçues comme des « fondements de la compétitivité »⁵ (Walter, 2021).

Le tableau 5 résume les différentes dimensions ou types d'agilité organisationnelle en se basant sur la revue systématique de Walter (2021) et sur l'apport de Barkat (2021). Goldman et ses co-auteurs définissent quatre types de dimensions, celle qui met en avant la capacité de l'entreprise à faire face au changement en le maîtrisant ainsi que l'incertitude ; une dimension de sortie qui se focalise sur l'apport vis-à-vis du client ; une troisième qui sert comme dimension de sortie qui met en avant l'importance des relations inter-organisationnelles pour la compétitivité de l'entreprise ; et une dernière dimension qui reflète le mécanisme permettant de cultiver l'apport des collaborateurs et la technologie. Sharifi et Zheng (1999) et Charbonnier-Voirin (2011) s'intéressent aux différentes capacités comme des dimensions de l'agilité organisationnelle, comme la proactivité, la réactivité, l'adaptabilité, la flexibilité et les compétences, il s'agit ici de dimensions, comme souligné par Walter (Walter, 2021), qui s'inscrivent dans l'approche dite classique des dimensions de l'agilité organisationnelle.

D'autres auteurs se focalisent sur des dimensions qui reflètent en quelques sortes les fonctions de l'entreprises, comme la dimension stratégique de l'agilité, opérationnelle, fonctionnelle, technologique, managériale, ressources humaines, process, relationnelle, et une dimension relative aux systèmes d'information (Bessant et al., 2001; Brown et Bessant, 2003; Huang et al., 2014, 2014; Lin, Chiu, et Chu, 2006; Monplaisir, 2002; Sambamurthy et al., 2003; Vázquez-Bustelo et al., 2007). Il est aussi intéressant de mentionner que malgré la pluralité des dimensions mentionnées dans le tableau 5 et par les auteurs, les études s'avèrent pour la plupart théoriques sans réaliser une étude empirique. Néanmoins, d'autres ont fait objet d'études empirique comme pour le cas de l'échelle proposée par Charbonnier-Voirin (2011), ayant réalisé son étude sur un échantillon de 135 participants appartenant à des entreprises françaises, avec une fiabilité (Alpha de Cronbach) supérieure à 0.7. Aussi,

⁵ « Competitive foundations »

Vázquez-Bustelo et al. (2007) ont à leur tour réalisé une étude empirique à partir d'un échantillon de 283 répondants dont 274 entreprises espagnoles différentes avec un résultat d'Alpha de Cronbach aussi supérieur à la valeur de 0.7 qui exprime la fiabilité des construits. De même, Lu et Ramamurthy (2011) ont réalisé une étude empirique pour valider leur échelle de mesure. Ainsi, les dimensions de l'agilité organisationnelle peuvent prendre plusieurs formes et concerner une multitude de facteurs que ceux-ci soient internes à l'organisation ou même externes.

Tableau 5 : Dimensions de l'agilité organisationnelle dans la littérature

Dimensions/Types	Auteurs/références
• Maîtriser les changement et l'incertitude comme dimension de contrôle, • Enrichissement client comme dimension de sortie (output), • Coopérer pour améliorer la compétitivité comme dimension d'entrée (input), • Exploiter l'impact des personnes et de l'information comme dimension de mécanisme.	Goldman et al. (1995) cité par Walter (2021)
• Un environnement en constante évolution, • Une réactivité avec des produits personnalisés et de haute qualité, • Une responsabilité sociale.	Sharp et al. (1999) cité par Walter (2021)
• Détection et proactivité • Saisie et reconfiguration ▪ Réactivité, ▪ Adaptabilité, ▪ Flexibilité, ▪ Communication de la vision stratégique ▪ Compétences, ▪ Coopération, ▪ Innovation, ▪ Apprentissage organisationnel, ▪ Management de la connaissance. • Qualité et profitabilité.	Sharifi et Zhang (1999) Bessant et al. (2001) Lin et al. (2006) Vázquez-Bustelo et al. (2007) Charbonnier-Voirin (2011) cités par Barkat (2021)
• Une stratégie agile, • Des processus agiles, • Des personnes agiles, • Des liaisons agiles.	Bessant et al. (2001) et Brown et Bessant (2003) cité par Walter (2021)
• Management, • Main d'œuvre, • Technologie.	Monplaisir (2002) cité par Walter (2021)
• Agilité client, • Agilité partenariale, • Agilité opérationnelle.	Sambamurthy et al. (2003) cité par Walter (2021)
• Stratégies,	Lin et al. (2006)

• Technologies, • Individus, • Processus.	cité par Walter (2021)
• Ressources humaines agiles, • Technologies agiles, • Intégration de la chaîne de valeur, • Ingénierie simultanée, • Management des connaissances.	Vázquez-Bustelo et al.(2007) cité par Walter (2021)
• Proactivité, • Réactivité, • Communication de la vision stratégique, • Évaluation et reconnaissance des performances, • Développement des compétences et partage des connaissances, • Créativité et amélioration continue, • Délégation de responsabilités, • Coopération interne, • Coopération externe, • Connaissance des clients, • Anticipation des évolutions des clients.	Charbonnier-Voirin (2011)
• Agilité stratégique, • Agilité opérationnelle, • Agilité fonctionnelle.	Zandi et Tavana (2011) cité par Walter (2021)
• Agilité de capitalisation boursière, • Agilité d'ajustement opérationnel.	Lu et Ramamurthy (2011)
• Agilité managériale, • Agilité de conception de produits, • Agilité de transformation et de fabrication, • Agilité de formation de partenariats, • Agilité d'intégration des systèmes d'information.	Huang et al. (2014)

Sources : Walter (2021) : Organizational agility: ill-defined and somewhat confusing? A systematic literature review and conceptualization et Barkat (2021) : The relationship between organizational agility, human resources flexibility and employee well-being: the mediation role of work-life balance.

2.4.5. Approches de l'agilité organisationnelle

Suivant la partie des dimensions de l'agilité organisationnelle mentionnées dans le tableau 5, et dans cette même veine, la présente partie tente de préciser et de mettre en avant le positionnement des auteurs quant à leur perception de l'agilité organisationnelle et de présenter les trois approches pouvant distinguer ces perceptions et ce, en s'appuyant sur l'analyse réalisée par Žitkienė et Deksnys (2018). L'agilité organisationnelle en tant que construit ne retrouve point dans la littérature de consensus entre les auteurs et théoriciens quant à un modèle qui puisse être standardisé, raison pour laquelle, les recherches empiriques sur l'agilité organisationnelle sont difficile à mettre en œuvre (Wendler, 2013; Žitkienė et Deksnys, 2018). Le tableau 6 résume les trois approches relatives aux cadres d'analyse et de perception de l'agilité organisationnelle par différents auteurs.

La première approche qui repose sur le modèle Levier-Capacité (Enabler-Capability) qui est perçue par ses auteurs comme l'ensemble des leviers et des capacités qui vont aider les entreprises à atteindre l'agilité organisationnelle (Žitkienė et Deksnys, 2018). Selon ces derniers auteurs, dans la littérature les deux éléments principaux de ce modèle sont les leviers de l'agilité et les capacités d'agilité. Ces éléments se distinguent par deux dimensions, une dite statique qui regroupe les leviers et une seconde nommée dynamique qui va refléter les capacités. Ces deux dimensions agissent ensemble, plus loin encore et au sens de Žitkienė et Deksnys (2018), les dimensions statique et dynamique sont « *mutuellement dépendantes l'une de l'autre* ».

Tableau 6 : Les trois approches de l'agilité organisationnelle dans la littérature selon Žitkienė et Deksnys (2018)

Modèle	Modèle 1 Levier-Capacité	Modèle 2 Pratiques et processus de l'agilité organisationnelle	Modèle 3 Détection-réponse de l'agilité organisationnelle
Auteurs	(Bottani, 2010; Cai et al., 2013; Charbonnier-Voirin, 2011; Eshlaghy et al., 2010; Giachetti et al., 2003; Jackson et Johansson, 2003; Lin, Chiu, et Chu, 2006; Ren et al., 2009; Sharifi et Zhang, 2001; Yusuf et al., 1999).	(Charbonnier-Voirin, 2011; Sherehiy et al., 2007; Vázquez-Bustelo et al., 2007).	(Dove, 2005; Holsapple et Li, 2008; Nijssen et Paauwe, 2012; Sambamurthy et al., 2003; Singh et al., 2013; Wright et Snell, 1998).

Source: réalisé par nos soins en se basant sur l'analyse de Žitkienė et Deksnys (2018) : Organizational agility conceptual model

La dimension statique reflète une base stable et solide sur laquelle l'agilité va reposer, elle peut être illustrée par la structure de l'entreprise, son organisation, sa culture, ses processus, etc. et répond à la question « Qu'est-ce que *possède l'organisation et qui la rend agile ?* » (Žitkienė et Deksnys, 2018). Quant à la seconde dimension, questionne ce que l'organisation va pouvoir faire dans le but de devenir encore plus agile ; cette dimension reflète les actions et aptitudes de l'entreprise comme sa capacité d'apprentissage en continu, à s'adapter au changement et aux évolutions de son environnement, sa capacité d'ajustement et les autres actions que l'organisation adopte dans ce contexte. Ainsi, une entreprise qui ne repose que sur ses leviers ne peut devenir agile, et vice versa (Žitkienė et Deksnys, 2018).

La seconde approche et comme son nom l'indique représente l'ensemble des pratiques que les adeptes de ce modèle tentent d'identifier et que les entreprises dites agiles les emploient dans leurs opérations quotidiennes (Žitkienė et Deksnys, 2018). Comme mentionné dans les

parties précédentes, les concepts relatifs à l'agilité organisationnelle sont souvent confondus dans la littérature et il existe ceux qui sont utilisés comme des synonymes par des auteurs alors que d'autres marquent la différence, par exemple, les capacités et dimensions sont confondues par Zhang et Sharifi (2007), Yusuf et al. (1999) emploient les termes pratiques et leviers comme exprimant le même phénomène (Walter, 2021; Žitkienė et Deksnys, 2018).

Ainsi, cette présente approche aussi se distingue par un questionnement que l'entreprise voulant devenir agile va mettre en avant, il s'agit de se demander ce qu'elle peut faire pour concrétiser cette volonté. Quand cette approche est comparée au modèle levier-capacité, les auteurs Žitkienė et Deksnys (2018) argumentent que même sans la présence de capacités ou de leviers d'agilité organisationnelle, l'entreprise qui dispose de pratiques dédiées à l'agilité organisationnelle peut toujours vouloir être agile ou améliorer son niveau d'agilité et ce, en reposant sur ses pratiques (Žitkienė et Deksnys, 2018). Une des raisons pour lesquelles des auteurs partisans de ce modèle ont listé un nombre de pratiques qui visent à améliorer ou à permettre à l'entreprise de devenir agile, quelques exemples sont présentés dans le tableau 7 qui suit :

Tableau 7 : Pratiques d'agilité organisationnelle

Pratiques d'agilité organisationnelle	Auteurs
▪ Pratiques orientées vers la maîtrise du changement, ▪ Pratiques de valorisation des ressources humaines, ▪ Pratiques de coopération ▪ Pratiques de création de valeur pour les clients	(Charbonnier-Voirin, 2011)
▪ Pratiques relatives à l'autorité (ex. connaissances et contrôle décentralisés), ▪ Pratiques relatives aux règles et procédures (ex. définition souple des rôles), ▪ Pratiques relatives à la coordination (ex. coordination par objectif), ▪ Pratiques relatives à la structure (peu de frontières entre les fonctions et les unités), ▪ Pratiques relatives au management des ressources humaines (ex. autonomie dans la prise de décision), ▪ Pratiques relatives à la force de travail agile (ex. responsabilité et apprentissage de nouvelles tâches).	Brangier et Bornet (2011)
▪ Prise de décision en première ligne, ▪ Empowerment, ▪ Partage en équipes transversales, ▪ Intégration modulaire des technologies disponibles (ex. ERP : plusieurs modules indépendants qui sont intégrés mais interconnectés), ▪ Spécification de conception différée (ex. retarder la finalisation d'un produit dans le but d'intégrer les nouvelles tendances avant son lancement),	Gehani (1995)

▪ Planification de la succession des produits, ▪ Intégration globale de l'apprentissage dans l'entreprise.	
▪ Des pratiques relatives à l'intégration, ▪ Des pratiques relatives aux compétences, ▪ Des pratiques relatives à la construction d'équipes, ▪ Des pratiques relatives à la technologie, ▪ Des pratiques relatives à la qualité, ▪ Des pratiques relatives au changement, ▪ Des pratiques relatives aux partenariats, ▪ Des pratiques relatives au marché, ▪ Des pratiques relatives à l'éducation et au bien-être.	Yusuf et al. (1999)

Source : réalisé par nos soins

Enfin, comme dernier modèle, détection-réponse (sense-response), ici il s'agit de percevoir l'agilité comme un process comportant une capacité qui permet à l'entreprise d'identifier les opportunités et une autre capacité à les exploiter de manière efficace (Žitkienė et Deksnys, 2018). En clair, la capacité de détection vient en amont de ce processus, elle englobe l'ensemble des capacités que détient l'entreprise comme celle qui reflète les expériences, les compétences et les connaissances des décideurs quant aux changements, opportunités ou menaces qui peuvent émaner de l'environnement externe et ce, en manifestant une certaine rapidité.

Cette approche regroupe aussi les autres deux approches que nous avons développé plus haut et est alors inclusive, car ce modèle repose sur des capacités comme celles de pouvoir lancer un changement en interne et être flexible par sa structure et son organisation comme leviers et disposer des capacités à exploiter les ressources internes et externes à titre d'exemple, ce, pour pouvoir mettre en œuvre des ajustements opérationnels en interne et répondre à ces changements, saisir ces opportunités ou prévenir les menaces illustrant ainsi la partie aval du processus d'agilité (capacité de réponse) (Žitkienė et Deksnys, 2018). Finalement, et en prenant en considération les différents éléments développés dans ce chapitre, une question se manifeste : qu'est-ce que l'agilité organisationnelle ?

2.4.6. Définitions de l'agilité organisationnelle

Le tableau 8 résume un nombre de définitions qui sont présentes dans la littérature de l'agilité organisationnelle, une analyse par modèles, théories, conséquences et dimensions est aussi mise en avant. Il est notable que plus de la moitié des définitions citées dans le tableau 8 considèrent ou définissent l'agilité organisationnelle comme une capacité et ainsi elles se retrouvent inscrites dans le contexte de la théorie des capacités dynamiques. Ensuite, quand il est question de dimensions, il apparaît que la dimension rapidité ou vitesse est la plus présente en étant exprimée sous forme directe ou indirecte, pareillement pour la dimension réactivité, qui aussi peut être citée de manière indirecte comme dans la définition de Zhang et Sharifi

(2000) qui mentionnent le fait de faire face à l'imprévu ou celle de Almahamid et al. (2010) qui parlent de répondre à ce qui est nouvellement créé par le changement, ou également répondre au changement de manière efficace (Ganguly et al., 2009). Charbonnier-Voirin (2011) apporte une définition qui vise à être inclusive quand cela s'agit de dimensions d'agilité organisationnelle. Les théories citées plus hauts et qui œuvrent à clarifier le concept d'agilité organisationnelle se voient présentes dans les définitions de ce concept, néanmoins, elles sont rarement mises en exergue ensemble. Bien que la définition de Lin et al. (2006) soient courte, elle repose sur les trois théories, une capacité de détecter les changements qui incarne la KBV en disposant des compétences et connaissances nécessaires pour pouvoir lire le marché, aussi, comme ils introduisent leur définition par la capacité, cette dernière est une composante des capacités dynamiques, enfin, comme facteur de contingence, les changements relatifs à l'environnement.

Finalement, la partie conséquences permet de répondre à la question de savoir si la définition rapporte les outputs relatifs à l'agilité organisationnelle ou son impact quand celle-ci est présente dans l'entreprise. Walter (2021) considère que l'agilité organisationnelle permet à la performance de l'entreprise de croître. Dans cette même veine, Žitkienė et Deksnys (2018), Sherehiy et al. (2007), Baškarada et Koronios (2018), Teece et al. (2016), Zhang et Sharifi (2000) et Gunasekaran (1999) considèrent de manière distinguée que l'agilité conduit l'entreprise à conquérir un avantage concurrentiel, créer de la valeur ou survivre dans l'environnement changeant dans lequel elle se retrouve.

En s'appuyant sur les éléments faisant guise de définition présentés dans cette partie, une définition de l'agilité organisationnelle relative à l'objet et le contexte de cette thèse est nécessaire. Par conséquent :

L'agilité organisationnelle est cet ensemble de capacités qui vont permettre à l'organisation de détecter, saisir, répondre et réagir rapidement et efficacement aux opportunités, menaces ou changements ainsi qu'innovations qui émanent de son environnement interne et externe. Elle s'appuie sur une flexibilité qui permet d'adapter/ajuster les processus, stratégies, pratiques de l'organisation en fonction des contingences. Ainsi qu'une rapidité d'exécution et de prise de décision, par une capitalisation des compétences/connaissances et expériences individuelles, collectives et organisationnelles solides et une capacité d'absorption et d'apprentissage organisationnel.

Tableau 8 : Définitions de l'agilité organisationnelle dans la littérature

		Critères											
		Modèles			Théories			Conséquences		Dimensions			
Auteurs	Définitions	Levier- Capacité	Pratiques processus	Detection- Reponse	DCV	KBV	Contingence	Oui	Non	Flexibilité	Rapidité	Compétence	Réactivité
Tan (1998)	Agility is related to the speed that a system adapts.	X			X				X		X		
Gunasekaran (1999)	An ability to survive and thrive in a constantly changing and unpredictable competitive environment by quickly and efficiently adapting to market changes driven by products and services adjusted specifically to individual customers.	X			X		X	X		X	X		X
Zhang et Sharifi (2000)	The ability of enterprises to cope with unexpected changes, to survive unprecedented threats from the business environment, and to take advantage of changes as opportunities.	X		X	X	X		X					X
Kassim et Zain (2004)	Agility is the ability of a firm to face and adapt proficiently in a continuously changing and unpredictable business environment.	X			X		X		X				X
Lin et al. (2006)	An ability to detect changes in the operating environment and to react to such changes quickly and accurately.			X	X	X	X		X		X		X

Sherehiy et al. (2007)	Agility is not a goal in itself but the necessary means to maintain the competitiveness in the market characterized by uncertainty and change.	X			X			X				
Ganguly et al. (2009)	The ability of an organization to rapidly and efficiently respond to any proactive/reactive changes in the technology/industry without compromising with the cost and the quality of the product/service that it is catering.	X			X		X		X		X	X
Almahamid et al. (2010)	Abilities to adapt its processes, strategies, production lines, resources, and so on to respond to the new created by change.	X							X	X		X
Charbonnier-Voirin (2011)	une capacité de réponse intentionnellement recherchée et développée par l'organisation, lui permettant d'agir efficacement dans un environnement changeant caractérisé notamment par la complexité, la turbulence et l'incertitude. Elle correspond à une capacité d'adaptation permanente de l'organisation, permise non seulement par une réaction rapide au changement, mais également par un potentiel d'action destiné à anticiper et saisir les opportunités offertes par le changement, notamment par le biais de l'anticipation, de l'innovation et de l'apprentissage.			X	X	X	X		X	X	X	X
Yang et liu (2012)	Enterprise agility is a complex, multidimensional, and context-specific concept, comprised of the ability to sense environmental change and quickly respond to unpredicted change by flexibly assembling resources, processes, knowledge, and capabilities.			X	X	X	X		X	X	X	
Weber et Tarba (2014)	The ability to remain flexible in the face of new developments....	X			X				X	X		

Teece et al. (2016)	the capacity of an organization to efficiently and effectively redeploy/redirect its resources to value creating and value protecting (and capturing) higher-yield activities as internal and external circumstances warrant.	X			X				X	X		
Baškarada et Koronios (2018)	Rapid, sustainable, and systematic evolutionary adaptation and entrepreneurial innovation directed at gaining and maintaining competitive advantages.	X			X			X			X	X
Žitkienė et Deksnyš (2018)	organizational agility is an organizational ability to recognize unexpected changes in the environment and appropriately respond in a swift and efficient manner, by utilizing and reconfiguring internal resources, thus gaining competitive advantage in the process.			X	X	X		X			X	X
Walter (2021)	Organizational agility is a learned, permanently available dynamic capability that can be performed to a necessary degree in a quick and efficient fashion, and whenever needed in order to increase business performance in a volatile market environment.	X			X		X	X			X	X

Source: réalisé par nos soins en se basant sur les travaux de Bernardes et Hanna (2009), Najrani (2016), Appelbaum (2017a), et Latukismo et al.(2024),

L'agilité organisationnelle ne se limite donc pas à un ensemble de pratiques dites agiles mais représente un véritable levier pour l'organisation qui fonde sur des capacités lui permettant de faire face au changement qui façonne les règles de jeu existantes dans le marché. Il s'agit encore d'un état d'esprit que les entreprises adoptent et ce en capitalisant sur leur socle de connaissances, et en adaptant leur paramètre organisationnel permettant leur fonctionnement.

L'entreprise et son évolution dépendent du niveau d'agilité organisationnelle dont elle dispose, au fil de ce chapitre, l'agilité organisationnelle a été mise en exergue par sa naissance dans le monde professionnel, sa théorisation, son explication et les raisons pour lesquelles sa présence est considérée comme un impératif.

La littérature se focalise en une partie importante dans ce champ sur les capacités dynamiques et sur l'agilité à son tour en tant que capacité dynamique, de fait, et comme guise de rappel, l'agilité organisationnelle représente cet ensemble de capacités qui vont permettre à l'organisation de détecter, saisir, répondre et réagir rapidement et efficacement aux opportunités, menaces ou changements ainsi qu'innovations qui émanent de son environnement interne et externe. Elle s'appuie sur une flexibilité qui permet d'adapter/ajuster les processus, stratégies, pratiques de l'organisation en fonction des contingences. Ainsi qu'une rapidité d'exécution et de prise de décision, par une capitalisation des compétences/connaissances et expériences individuelles, collectives et organisationnelles solides et une capacité d'absorption et d'apprentissage organisationnel.

CHAPITRE IV : INNOVATION MANAGÉRIALE ET AGILITÉ ORGANISATIONNELLE - ANALYSE THÉORIQUE ET MÉTHODOLOGIE

SECTION 1 : développement des hypothèses et modèle conceptuel

1.1. Analyse théorique de la relation entre l'innovation managériale et l'agilité organisationnelle

1.2. Développement et formulation des hypothèses

SECTION 2 : méthodologie de la recherche

2.1. Philosophie, paradigmes et approche de la recherche

2.2. Choix méthodologique et stratégie de la recherche

2.3. Conception du questionnaire

2.4. Échantillonnage, collecte et méthode d'analyse des données

L'innovation managériale et l'agilité organisationnelle comme concepts ont été expliqués et développés dans les chapitres précédents. Ces deux phénomènes semblent occuper une place primordiale dans l'entreprise, quant à leur rôle vis-à-vis de la performance organisationnelle, dans un environnement qui ne cesse de poser de nouvelles règles de fonctionnement, l'innovation se retrouve à être une réponse adoptée par les entreprises visant à prospérer et à continuer d'apporter de la valeur.

D'autre part, ces mêmes entreprises ont besoin de se munir de certaines capacités qui vont les accompagner dans leur quête de pérennité, à savoir, celle de la flexibilité, de l'adaptabilité, de la rapidité de réponse et des compétences leur permettant d'agir et de proagir, autrement dit, l'agilité organisationnelle. Par conséquent, l'innovation et l'agilité s'avèrent importantes pour l'entreprise, et si la présence de l'une d'elles renforçait l'existence de l'autre.

Ce chapitre s'attache alors à parcourir la relation entre l'innovation managériale et l'agilité organisationnelle en projetant les fondements théoriques qui guident cette recherche. En se basant sur des études émanant de la littérature dans ce champ et une revue de cette dernière, des hypothèses vont être émises engendrant le modèle conceptuel de cette étude. Car ces hypothèses vont être testées empiriquement, une explication de la méthodologie de recherche est ce qui constitue la seconde section de ce chapitre. Enfin, ce chapitre va permettre de poser les jalons nécessaires pour la partie empirique de cette thèse.

SECTION 1 : DÉVELOPPEMENT DES HYPOTHÈSES ET MODÈLE CONCEPTUEL

En s'appuyant sur les trois théories introduites dans le chapitre I, à savoir : la DCV, la KBV et celle relative à la contingence, cette partie se veut de traiter les deux principales variables de cette étude, l'innovation managériale et l'agilité organisationnelle, ce, en résumant les éléments mis en avant dans les trois chapitres qui précèdent et en tentant d'explorer leur relation théoriquement. Puis, une revue de la littérature qui explore les différentes études existantes conjuguant IM et AO sera exploitée dans le but de formuler nos hypothèses.

1.1. Analyse théorique de la relation entre l'innovation managériale et l'agilité organisationnelle

D'abord, la **théorie de la contingence** implique que l'entreprise perçoive son environnement comme un ensemble de facteurs susceptibles d'entraver sa stabilité et sa pérennité ; ces facteurs peuvent être sous forme de changements, de menaces, d'opportunités ou d'innovations. L'entreprise est alors appelée à réagir, mais en premier lieu à détenir une capacité de proactivité lui octroyant l'aptitude à sentir ces futurs événements. Réagir en temps opportun et montrer une certaine flexibilité dans son fonctionnement interne. Évidemment, cela est conjugué avec une action qu'elle réalise en amant qui est de poser son bilan de **capacités dynamiques** dont elle dispose. Une de ces capacités est celle de l'innovation, innover dans sa structure en l'adaptant aux exigences de son environnement moderne, dans sa stratégie en choisissant celle lui permettant de faire face aux différents challenges, les capacités dynamiques s'inscrivent aussi dans la capacité de l'entreprise à se transformer, à apprendre et à bâtir des relations avec ses parties prenantes externes (Alhassani et Al-Somali, 2022). Se transformer pour une entreprise peut être synonyme de mise en place de changements en interne pouvant être perçus comme l'adoption de nouveaux outils technologiques ou non-technologiques, autrement dit, des innovations managériales.

Répondre au changement est d'abord une question de décision ou de prise de décision qui est attendue à être rapide, la rapidité dans la prise de décision repose sur des pratiques de management qui encouragent l'autonomie des collaborateurs et leur empowerment, également sur une structure flexible et adaptée, des processus qui facilitent la remontée d'informations et la circulation de la connaissance au sein de l'entreprise, car, de l'environnement changeant apporte des informations et des nouvelles connaissances que l'entreprise se doit d'absorber et d'analyser puis, d'exploiter. Ces éléments sont alors pour l'entreprise des informations nouvelles impliquant de nouvelles façons de faire (de nouveaux savoirs, de nouvelles

connaissances et compétences) la poussant à développer son capital de savoir et à en créer d'autres par le biais de l'exploration ou de l'exploitation. La **KBV**, qui regroupe aussi le management de connaissances et est à son tour considéré comme une innovation managériale, a pour objectif de maximiser la connaissance existante au sein de l'entreprise, de la renouveler et d'en créer de nouvelles. Ainsi, manager la connaissance, c'est octroyer les moyens à l'entreprise lui permettant de challenger son environnement et d'en faire face par de la flexibilité et une capacité de réaction en temps opportun (Gyemang et Emeagwali, 2020). L'IM comme capacité dynamique accompagne l'entreprise dans son renouvellement, sa configuration organisationnelle ou dans sa mise à niveau vis-à-vis de son environnement changeant puis alimenter son agilité organisationnelle, en favorisant une flexibilité et réactivité par des structures et processus adaptés. Ces nouvelles configurations offrent à l'innovation managériale, et ce, dans une perspective de contingence, une position de mécanisme d'ajustement pour l'agilité organisationnelle. Quand il est question de KBV, l'IM peut adopter le rôle de levier de l'AO, les nouvelles innovations impliquent des connaissances/compétences et en créent éventuellement de nouvelles, la compétence comme capacité s'inscrit dans les dimensions de l'agilité organisationnelle, l'innovation managériale peut avoir lieu par les relations que l'entreprise bâtit avec ses parties prenantes externes en pratiquant l'innovation ouverte ou le crowdsourcing. Ces pratiques sont à leur tour des sources de savoirs, permettent aussi l'acquisition et le partage de nouvelles connaissances/compétences. En résumé, l'innovation managériale comme capacité dynamique alimente l'agilité organisationnelle, comme management de la connaissance, elle constitue un levier pour l'AO et dans une perspective de contingence elle représente un mécanisme d'ajustement pour l'AO.

Dans ce qui suit, la relation entre l'IM et l'AO va être représentée et illustrée selon les objectifs de cette étude, en développant nos hypothèses de recherche en nous appuyant sur la littérature existante.

1.2. Développement et formulation des hypothèses

Pour notre recherche, nous avons comme ambition d'adopter les sept dimensions suivantes qui ont été utilisées dans diverses études (développées par Krasnicka et al. (2016), Vaccaro et al. (2012) et Terziovski (2010) utilisées par Krasnicka et al. (2018), Khalil et al. (2024), Zhang et al. (2019), Li et al. (2022), Guzman et Espejo (2019), Aksoy (2017) et Yang (2020)). Cette partie sera éventuellement développée dans la section deux.

La **dimension stratégique** qui met en exergue l'aspect stratégique d'une organisation implique des stratégies innovantes liées au développement et à la concurrence basées notamment sur les produits et services. De plus, la dimension stratégique décrit la création ou l'adoption de nouveaux modèles économiques (Kraśnicka et al., 2016). Une **dimension structurelle** qui traduit comment la communication se produit au niveau de l'organisation et comment la flexibilité est promue au niveau opérationnel (Kraśnicka et al., 2016). Une **dimension processus de management** qui implique de proposer « *de nouvelles méthodes, pratiques et programmes visant à renforcer la motivation des salariés et à développer leurs aptitudes et compétences (y compris leur comportement innovant)* » (Kraśnicka et al., 2016), ce, en se focalisant sur les routines qui caractérisent le travail des managers, de plus, elle représente « *les routines qui régissent le travail des managers, en s'appuyant sur des idées abstraites et en les transformant en outils exploitables, qui incluent généralement la planification stratégique, la gestion de projet et l'évaluation des performances* » (Vaccaro et al., 2012).

Les pratiques de management reflètent une autre dimension de l'innovation managériale qui met en avant les pratiques que les managers adoptent de manière régulière, comme les pratiques de développement des talents et celles relatives à la fixation des objectifs aux collaborateurs (Vaccaro et al., 2012). Une cinquième dimension traduite par les **relations inter-organisationnelles** met en évidence l'adoption et le développement de modes de coopération innovants avec d'autres acteurs de l'écosystème tels que les concurrents, les fournisseurs, les institutions scientifiques, les clients, etc. (Kraśnicka et al., 2016). La **digitalisation** comme sixième dimension, elle met en avant l'utilisation et l'adoption de nouveaux outils de communication (intra- et inter-organisationnels). Et enfin **l'engagement du management** vis-à-vis des innovations managériales qui se réfère à la motivation et aspiration des managers à adopter des outils, méthodes, processus et pratiques managériales innovantes ainsi que leur implication dans le process d'adoption mais aussi de création de ce type d'innovation.

L'agilité organisationnelle, comme nous l'avons vu dans le troisième chapitre, est un concept pour lequel une variété de définitions a été attribuée ; elle traduit la capacité de l'organisation à répondre à son environnement en temps opportun tout en s'adaptant à un environnement turbulent et caractérisé comme VUCA (volatile, incertain, complexe et ambigu) (Appelbaum et al., 2017). Nous mettant en avant les quatre dimensions proposées par Sharifi et Zhang (1999) :

Une première dimension dite **rapidité** qui décrit une réaction rapide aux changements par l'organisation comparée à ses concurrents et sa « *capacité d'effectuer des tâches et des opérations dans les plus brefs délais* » (Sharifi et Zhang, 1999). Celle de **la compétence** qui fait référence à « *l'ensemble étendu de capacités qui assurent la productivité, l'efficacité et l'efficacité des activités en direction des buts et des objectifs de l'entreprise* » (Sharifi et Zhang, 1999). La troisième dimension est celle de **la flexibilité** qui traduit la capacité de l'entreprise à adapter ses structures et processus et à les ajuster en fonction des changements apportés par l'environnement et à répondre aux besoins changeants de ses collaborateurs, clients ou marchés. Enfin celle de **la réactivité** qui représente « *la capacité de l'entreprise d'identifier les changements et y répondre rapidement, de manière réactive ou de manière proactive et s'en remettre* » (Sharifi et Zhang, 1999).

1.2.1. Effet de l'innovation managériale sur l'agilité organisationnelle

En s'intéressant à la relation entre l'IM et l'AO, des chercheurs mettent en exergue une relation globale qui comprend les dimensions de l'innovation managériale et celles de l'agilité organisationnelle. À titre d'exemple, Kamali et Kamali (2012), dans leur étude, ont conclu qu'une relation significative existe entre l'agilité organisationnelle et l'innovation, et que, ensembles, ces deux variables favorisent le changement au sein des organisations, et ce, au sein des organisations exerçant leur activité dans le secteur des assurances (Atkinson et al., 2022).

D'autres études ont montré que la relation entre l'innovation managériale et l'agilité organisationnelle n'est pas significative, en effet, l'étude réalisée par Atkinson et al. (2022) a donné comme résultat la non présence d'effet de l'innovation managériale sur l'agilité organisationnelle, la perspective de ces auteurs quant à l'innovation managériale est de la considérer comme un ensemble de trois dimensions : ladite structurelle, la dimension des pratiques de management et enfin les relation inter organisationnelles (Atkinson et al., 2022). Quant à l'effet de l'innovation sur l'agilité organisationnelle, les résultats de l'étude menée par Ravichandran (2018) l'ont amené à déduire que l'innovation détient un effet positif sur l'agilité organisationnelle. Plus loin encore, l'exploitation et l'exploration de l'innovation impactent l'agilité organisationnelle à leur tour (Zhang et al., 2023). En se basant sur les études citées dans cette partie, nous émettons les hypothèses suivantes :

- **H_{a0} : l'innovation managériale n'a aucun effet sur l'agilité organisationnelle.**
- **H_a : l'innovation managériale a un effet positif et significatif sur l'agilité organisationnelle.**

Dans ce qui suit, nous allons traiter le lien entre chacune des sept dimensions de l'IM et l'agilité organisationnelle et ce, à partir des études sélectionnées dans la littérature.

1.2.2. Dimension stratégie et agilité organisationnelle

Dans l'objectif d'analyser l'influence de la dimension stratégique de l'innovation managériale traduite par la stratégie d'innovation verte sur la résilience de la supply chain, cette dernière englobe la capacité de l'organisation à prédire, ajuster et faire face au changement et à la disruption, par les auteurs Issa et al. (2024), ces derniers ont conclu que cette innovation managériale augmente la résilience de la supply chain et cette relation devient plus forte quand elle est modérée par les pratiques de gestion logistique vertes. Dans une perspective de transformation digitale comme stratégie innovante que l'entreprise va adopter, l'agilité organisationnelle s'avère être une capacité médiatrice de la relation entre le leadership de la transformation digitale et la transformation digitale, ainsi, piloter et guider la transformation digitale impacte l'agilité organisationnelle (Ly, 2024). De même, la stratégie de transformation digitale renforce la performance d'innovation de l'entreprise et ce par le biais de l'agilité organisationnelle et du big data, des éléments qui vont faciliter l'adaptation de l'entreprise au changement (Xu et al., 2024).

Les nouvelles exigences de l'environnement ainsi que la reconnaissance des clients de l'importance de le préserver pousse les entreprises à orienter leur stratégie vers l'adoption de pratiques écologiques pour assumer leur part de responsabilité vis-à-vis de cet environnement, Salandri et al. (2022) postulent dans leur étude que pour que les entreprises ayant adopté des pratiques écologiques puissent atteindre un certain niveau de performance opérationnelle, elles sont appelées à renforcer leur capacité d'agilité, ainsi l'agilité organisationnelle est positivement corrélée avec l'innovation écologique qui est illustrée dans de nouveaux modèles d'affaires envisagés dans la stratégie des entreprises (Rabal Conesa et al., 2024).

En considérons les résultats des études présentées dans cette partie, nous posons les hypothèses suivantes :

- **H_{a10} : la stratégie organisationnelle n'a pas d'effet sur l'agilité organisationnelle.**
- **H_{a1} : la stratégie organisationnelle a un effet positif et significatif sur l'agilité organisationnelle.**

1.2.3. Dimension structure et agilité organisationnelle

La structure organisationnelle reflète le squelette qui forme l'organisation de l'entreprise ; elle traduit comment la communication et la collaboration ont lieu entre les collaborateurs, et comment le travail est organisé.

Car les entreprises sont différentes dans leur fonctionnement, définissent une vision et des objectifs distincts et adoptent un management différent ; l'innovation dans la structure organisationnelle peut ainsi être considérée comme un des leviers indispensables pour ces acteurs économiques cherchant à se démarquer vis-à-vis de leurs concurrents et à s'adapter à leur environnement qui ne connaît de stabilité.

La théorie du management nous a rapporté l'évolution de la structure organisationnelle à travers le temps, et comment la nature de l'environnement et de l'activité l'orientent vers une structure donnée ou l'invite à créer une nouvelle forme d'organisation et l'adopter par la suite. La structure organisationnelle est, de la sorte, illustrée par plusieurs formes ; nous citons : la structure fonctionnelle, divisionnelle, matricielle ou par projet où la quête de flexibilité est l'une des raisons qui ont donné vie à cette structure. L'organisation opale qui se veut de redonner sa place à l'humain au sein de l'organisation en lui offrant plus d'autonomie, en le responsabilisant et en mettant fin à la notion d'hierarchie encourage ainsi la flexibilité voire l'agilité.

Aussi, la notion d'entreprise libérée, vulgarisée par Isaac Getz (Autissier et al., 2018), qui remet en question le contrôle hiérarchique et qui met en avant l'idée d'offrir plus d'autonomie et d'empowerment aux collaborateurs tout en leur faisant confiance et en supprimant ledit contrôle hiérarchique qui, selon les partisans de ce type de structures, en l'éliminant, l'entreprise devient plus rentable suite à la diminution des coûts de contrôle (Autissier et al., 2018).

La force de travail agile représente la capacité des employés à agir ou proagir et s'adapter au changement et aussi avoir la capacité de prendre avantage de ce dernier et de faire bénéficier leur organisation (Alavi et al., 2014). La force de travail agile reflète ainsi une agilité organisationnelle basée sur les collaborateurs de l'organisation, de ce fait, une structure organisationnelle plate et une décentralisation de la prise de décision s'avèrent significativement et positivement corrélées avec la force de travail agile chez les PME exerçant leur activité dans le secteur industriel (*idem*, 2014). Ces résultats reflètent la place que détient la dimension structure de l'innovation managériale quant à l'agilité organisationnelle, ce, des structures centralisées et formalisées sont significativement et négativement reliées à l'agilité organisationnelle dans le secteur des assurances (Ahmadi et al., 2012), cela traduit la nécessité, de passer vers une structure plus décentralisée et présentant moins de formalités comme l'adoption d'une structure organique ou opale car en ces conditions, la force de travail agile sera plus motivée à prendre des initiatives et à être proactive (Alavi et al., 2014).

Ensuite, la structure organisationnelle flexible ou organique reflète une décentralisation de la décision, moins de niveaux hiérarchiques et une forte collaboration avec les acteurs externes qui permet une rapidité dans la prise de décision (Wendler, 2014), de faciliter l'apprentissage organisationnel, de booster la créativité des collaborateurs et de renforcer l'agilité organisationnelle. D'ailleurs, l'étude menée par Koçyiğit et Akkaya (2020) a montré l'impact positif et significatif de la structure organisationnelle flexible sur l'adaptabilité, la proactivité, les compétences et la flexibilité des moyennes et grandes entreprises, plus précisément, leur agilité organisationnelle, et ce, au niveau du secteur industriel Turquois.

Contrairement à ces résultats, dans le même contexte et dans l'industrie de la vente au détail, ni la structure organique ni ladite mécanique n'ont d'effet sur l'agilité organisationnelle des entreprises (Kanten et al., 2017). La volatilité de l'environnement mène les organisations à adapter leur stratégie ainsi que leur structure pour créer les conditions adéquates à l'agilité, de ce fait, la structure organique modère la relation entre l'agilité d'action et l'agilité décisionnelle avec la satisfaction client ; ainsi, la structure de l'organisation permet à ces dimensions de l'agilité organisationnelle de renforcer la satisfaction client (Darweesh et Abuareish, 2023).

Finalement, pour cette présente étude, nous proposons l'hypothèse suivante en se basant sur les propos développés dans cette partie :

- **H_{a20} : la structure organisationnelle n'a pas d'effet sur l'agilité organisationnelle.**
- **H_{a2} : la structure organisationnelle a un effet positif et significatif sur l'agilité organisationnelle.**

1.2.4. Dimension pratiques de management et agilité organisationnelle

Les pratiques de management renvoient aux outils et méthodes que les managers adoptent pour gérer leurs équipes et aussi les individus. La littérature propose une large liste de pratiques qui permettent aux managers de définir la performance individuelle ou collective, de développer les talents des ressources humaines, ou d'apporter des méthodes innovantes en matière de formation.

Pour faire face à l'environnement incertain et ambigu, les entreprises ont besoins de mettre en avant une multitude de facteurs organisationnels pour renforcer leur agilité organisationnelle comme la digitalisation de leurs pratiques, la mise en place d'une culture adéquate, l'adoption d'un leadership aligné avec les exigences de l'environnement et des besoins des collaborateurs et d'autres pratiques de management (Franco et al., 2023).

L'entreprise peut adopter plusieurs pratiques et modèles relatifs à la gestion stratégiques des ressources humaines, nous citons : le modèle de la haute performance qui prône l'innovation et la créativité des collaborateurs par le renforcement de l'engagement, la collaboration et l'autonomie des ressources humaines, modèle d'adéquation stratégique qui vise à aligner les pratiques GRH avec la stratégie de l'entreprise pour optimiser l'exploitation des compétences et celle des talents, modèle d'engagement élevé qui s'intéresse à la relation entre le collaborateur et l'organisation et qui invite la ressource humaine à faire part des décisions de l'entreprise et lui exprimer de la reconnaissance et le modèle des meilleures pratiques qui cherche à pousser l'entreprise à adopter les pratiques les plus répandues en matière de GRH et qui ont rapporté des fruits à ses utilisateurs ou créateurs. La littérature a relevé l'importance de l'adoption de l'entreprise de ces pratiques en ce qui concerne leur effet sur l'agilité de l'organisation, elles lui permettent alors d'accroître son agilité organisationnelle (Asfahani, 2021).

Sur cette même ligne de pensées, d'autres pratiques comme le soutien du management, le travail d'équipe, le système de récompense et de reconnaissance, l'implication de la ressource humaine et la formation renforcent l'agilité de la force de travail qui représente une agilité organisationnelle mettant en avant l'aspect opérationnel (Menon et Suresh, 2021; Muduli, 2016), cet effet apporté par ces pratiques est plus intense quand l'entreprise fournit un empowerment psychologique à ses employés qui représente le sentiment des collaborateurs quant à leur aptitude à prendre des décisions, à être autonomes dans leur travail, à avoir confiance en leur compétences, et le sentiment que leurs efforts et actions apportent un impact et portent en eux du sens (Muduli, 2016; Nadhira Putri et Mangundjaya, 2020). De plus, l'empowerment psychologique représente un contexte adéquat pour permettre à l'apprentissage organisationnel d'affecter l'agilité opérationnelle (Nadhira Putri et Mangundjaya, 2020) ; d'ailleurs, dans un contexte universitaire, Fanodi et al. (2014) ont montré l'effet significatif et positif que peut avoir l'empowerment psychologique sur l'agilité organisationnelle de cette université. Plus loin encore, la pratique empowerment se positionne comme un intermédiaire dans la relation entre la gestion des relations avec les employés et l'agilité organisationnelle (Sajuyigbe et al., 2023). Une autre étude dans le secteur agroalimentaire privé en Algérie a mis en avant que le soutien organisationnel comme pratique managériale possède un impact sur l'agilité organisationnelle de l'entreprise étudiée (Djaber, 2023).

Par conséquent, en s'appuyant sur les apports de la littérature et pour la dimension des pratiques de management, nous formulons les hypothèses suivantes :

- **H_{a30} : les pratiques de management n'ont pas d'effet sur l'agilité organisationnelle.**
- **H_{a3} : les pratiques de management ont un effet positif et significatif sur l'agilité organisationnelle.**

1.2.5. Dimension processus de management et agilité organisationnelle

Les processus de management comprennent les outils ou méthodes que l'entreprise adopte pour optimiser le travail, il s'agit des « *routines* » (Vaccaro et al., 2012) qui représentent ce que les managers font, comme l'adoption des méthodes agiles dans le management de projet ou l'adoption des processus de management de la connaissance pour valoriser et capitaliser sur les savoirs dont dispose l'organisation.

Le management de la connaissance comme processus managérial a suscité l'intérêt des chercheurs quant à son rôle et les résultats qu'il peut apporter au sein de l'organisation qui investit dans la détection, l'organisation, la capitalisation et le partage des connaissances. Ce processus de management innovant pour les entreprises qui l'adoptent pour la première fois a apporté ses fruits en matière de performance organisationnelle, comme le relève l'étude empirique de Mehdibeigi et al. (2016) où le management des connaissances clients impacte significativement l'efficacité de l'entreprise, et où l'agilité organisationnelle renforce cette relation avec son rôle de médiateur. Aussi, la capacité de management des connaissances représente un facilitateur de l'agilité organisationnelle au niveau des institutions financières indiennes (Panda et Rath, 2021).

L'agilité organisationnelle ne se contente pas d'être un intermédiaire dans la relation entre le management des connaissances clients et l'efficacité de l'entreprise mais aussi dans la relation entre les capacités de management des connaissances et la performance de l'entreprise, de ce fait, le management de la connaissance et ses capacités influencent positivement l'agilité organisationnelle et la résilience de l'entreprise (H. Liu et al., 2014; Ibrahim Ismael et al., 2021; Rafi et al., 2022). Ainsi, quand les grandes entreprises espagnoles ont choisi d'adopter un ensemble et des séquences spécifiques de processus de management des connaissances, leur agilité a été renforcée et cette dernière a permis à ces acteurs économiques d'améliorer leur performance organisationnelle (Cegarra-Navarro et al., 2016). Une autre étude en contexte algérien dans le secteur public (groupe SAIDAL) a montré empiriquement que le processus d'apprentissage organisationnel possède un rôle significatif et positif pour atteindre l'agilité dans l'entreprise (Zoghmar et Debbouche, 2022).

Un autre processus de management est celui relatif à l'organisation de la production comme l'adoption des principes de la fabrication lean pour la réduction des déchets et

l'optimisation du temps par l'amélioration continue, à titre d'exemple, et le Kanban qui permet d'avoir une visibilité sur le déroulement et l'avancement d'un projet donné. L'adoption de ces deux processus de management permet aux équipes de devenir agiles et d'être rapides dans la résolution de problèmes (Alves et al., 2012; Cvetković et al., 2017).

Dans ce même contexte de qualité, le TQM (management de la qualité total) qui représente une philosophie managériale impliquant tous les acteurs et les niveaux de l'organisation dans un processus de qualité reposant sur une multitude de principes dont la satisfaction client et l'amélioration continue, ce processus de management s'avère avoir un effet positif sur l'agilité stratégique des organismes de santé situés en Jordanie (Abuzaid, 2015). De même, le TQM est indirectement corrélé avec la performance des entreprises malaisiennes fabricant des matériels électriques et électroniques par la médiation de l'agilité et du management de la connaissance ; de ce fait, l'agilité et le management de la connaissance permettent à cette corrélation d'avoir lieu et de la renforcer (Ong et Tan, 2022).

À la lumière des conclusions fournies par la littérature, nos hypothèses concernant la relation entre la dimension processus de management et agilité organisationnelle se présente comme suit :

- **H_{a40} : les processus de management n'ont pas d'effet sur l'agilité organisationnelle.**
- **H_{a4} : les processus de management ont un effet positif et significatif sur l'agilité organisationnelle.**

1.2.6. Dimension relations inter-organisationnelles et agilité organisationnelle

Les relations inter-organisationnelles reflètent l'ensemble des liens, accords et relations que l'organisation construit avec les acteurs appartenant à son environnement externe. Innover dans les relations inter-organisationnelles peut être présenté par l'innovation ouverte où l'entreprise choisie d'ouvrir ses portes à l'environnement externe pour son processus d'innovation et pour une meilleure exploration, les différents partenariats, joint-ventures, alliances, cocréations qui permettent aux acteurs économiques d'exploiter, échanger et acquérir des compétences et aussi de mobiliser leurs ressources tout en bénéficiant des ressources de leurs pairs.

Cette dimension de l'innovation managériale apporte des changements aux routines des managers et favorise la performance de l'entreprise ; la cocréation de valeur entre un échantillon d'équipes de vente agiles dans le secteur des biens industriels et leurs clients dans un environnement volatile a permis d'accroître la performance de la vente (Inyang et al.,

2024). La collaboration entre les organisations qui peut se traduire par les joint-ventures, les coalitions, les réseaux ou les partenariats est choisie par les organisations pour atteindre des objectifs communs car elles expriment les mêmes intérêts. Au demeurant, Kanitkar et al. (2019) postulent que la collaboration entre les organisations, en dépit de leur taille, est un des outils puissants qui vont leur permettre d'aboutir à une agilité organisationnelle ; en particulier, dans le secteur automobile.

La dimension des relations inter-organisationnelles comprend aussi l'innovation ouverte et le partenariat qui se construit entre les entreprises. Dans cette veine, une étude voulant analyser la relation entre la qualité du partenariat et la performance organisationnelle a démontré que la qualité du partenariat entre les petites et moyennes entreprises augmente leur performance et, ce, par la modération de l'agilité organisationnelle (H.-M. Liu, 2021).

D'autre part, l'innovation ouverte, selon les résultats de l'étude de Mulyono et Syamsuri (2023) exerce un effet médiateur sur la relation entre l'agilité organisationnelle et l'avantage compétitif. En outre, la capacité d'exploitation appartenant à l'innovation ouverte renforce l'impact que la capacité informatique de l'entreprise exerce sur l'agilité organisationnelle, exprimé autrement, la capacité d'exploitation dans l'innovation ouverte représente un facteur organisationnel important pour cette relation (Cepeda et Arias-Pérez, 2019). Plus loin encore, et dans ce même contexte technologique, la transparence dans la collaboration inter et intra organisationnelle impacte l'agilité opérationnelle ou celle de la chaîne d'approvisionnement (Almahamid et Hourani, 2015) ; de la sorte, la capacité de l'entreprise à faire face à son environnement et aux changements radicaux ainsi que sa capacité d'absorption seront renforcées par l'agilité organisationnelle (Franco et al., 2023). Mettant en avant la théorie de la contingence par la localisation, en comparant les PME agglomérées et celles en périphérie, l'étude de Mueller et Jungwirth (2022) a conclu que la relation de coopération entre les PME détient un lien positif avec leur agilité organisationnelle, et que ce lien est plus important chez les PME agglomérées. De plus, ces relations de coopération permettent aux PME d'absorber des connaissances externes, ce qui va améliorer leur agilité organisationnelle.

Enfin, dans leur revue de littérature, Tisnasasmita et al.(2023) concluent que la collaboration au niveau de la chaîne d'approvisionnement (alliances) permet le développement de l'agilité organisationnelle.

En se fondant sur les études présentées dans cette partie, nous avançons les hypothèses suivantes :

- **H_{a50} : les relations inter-organisationnelles n'ont pas d'effet sur l'agilité organisationnelle.**
- **H_{a5} : les relations inter-organisationnelles ont un effet positif et significatif sur l'agilité organisationnelle.**

1.2.7. Dimension digitalisation et agilité organisationnelle

Bien que la digitalisation comme innovation puisse être considérée par les deux types d'innovation distinctes, à savoir technologique et managériale, cette digitalisation implique une certaine complémentarité entre ces deux innovations.

L'entreprise adopte des outils comme le CRM pour la gestion de la relation client, l'ERP qui sert à planifier les ressources de l'entreprise, l'intelligence artificielle pour la prise de décision ou encore les technologies qui servent à la promotion de la collaboration au sein de l'entreprise comme le télétravail qui a particulièrement vu son émergence avec la Covid 19, le télétravail a pu être réalisable par l'utilisation d'outils collaboratives. Ces technologies qui sont implémentées dans l'organisation comme de nouveaux outils visant à faire progresser ses objectifs et contribuer à leurs atteintes, ont, à leur tour, apporté des changements quant à la façon avec laquelle les managers font leur travail, ces derniers ont dû repenser l'organisation de leurs équipes en cherchant des solutions adéquates pour passer d'un management présentiel à un management à distance ou hybride.

Conséquemment, la digitalisation est devenue un sujet phare et une condition sine qua non pour le fonctionnement des organisations dans l'environnement VUCA ; ces acteurs économiques adoptent divers outils digitaux dans l'objectif de maintenir un travail efficace ainsi que leur pérennité. L'un de ces outils est la digitalisation des pratiques de management des ressources humaines. Aminudin et al. (2024) dans leur étude basée sur l'industrie manufacturière en Indonésie, ont montré l'existence d'une relation significative et positive entre la digitalisation des pratiques des ressources humaines et l'agilité organisationnelle qui a conduit à la détention d'un avantage concurrentiel durable, plus loin encore, ces auteurs ont conclu que ces pratiques digitales encouragent l'agilité organisationnelle. De plus, l'agilité organisationnelle au niveau des institutions financières joue un rôle de médiateur entre les pratiques E-GRH (gestion électronique des ressources humaines) et la performance de ces entreprises ; de ce fait, l'agilité organisationnelle est à son tour positivement reliée à l'E-GRH (Thathsara et Sutha, 2021).

Une autre étude s'intéressant au secteur bancaire dans le Moyen-Orient s'est focalisée sur l'impact que l'adoption des ERP puisse avoir sur l'agilité de ces banques. Le chercheur Aburub (2015) a conclu que nonobstant l'existence d'un impact significatif des ERP sur

l'agilité de ces entreprises, cet impact est considéré comme faible et que d'autres facteurs ou variables existent. Dans cette même veine, une revue systématique menée par Groenewald et al. (2024) a relevé l'existence de variables modératrices comme la culture organisationnelle, la dynamique de l'environnement et les styles de leadership qui permettent à la digitalisation (adoption du cloud computing et de l'intelligence artificielle) de renforcer et d'impacter efficacement l'agilité organisationnelle. Les capacités relevant de l'adoption d'une infrastructure cloud (un ensemble d'outils permettant le stockage de données) comme la capacité de flexibilité et d'intégration du cloud s'avèrent aptes à promouvoir l'agilité opérationnelle, de partenariat et de clients traduites par la rapidité, la réactivité, la flexibilité et les compétences que démontre et détient l'entreprise en Chine (S. Liu et al., 2018).

De manière concomitante, l'intelligence artificielle (IA) est venue remédier aux inconvénients du big data en générant des analyses basées sur les larges données générées par cette technologie pour optimiser la prise de décision et contribuer à la transformation et restructuration des opérations inter- et intra-organisationnelles de l'entreprise (Fosso Wamba, 2022b).

À partir de la médiation assurée par l'agilité organisationnelle, l'IA impacte la performance durable de l'entreprise et lui permet de préserver sa pérennité (Khan, 2023). L'agilité organisationnelle dans un environnement reconnu par son dynamisme impacte à son tour la performance (financière) de l'entreprise et est impactée par l'IA (Fosso Wamba, 2022b; Khan, 2023). Dans ce même environnement, l'ambidextrie ou l'exploration et l'exploitation simultanée des technologies de l'information renforcent l'agilité organisationnelle par le biais de l'ambidextrie opérationnelle qui constitue un médiateur dans cette relation (O.-K. (Daniel) Lee et al., 2015).

En matière de collaboration digitale, les entreprises adoptent des outils qui leur permettent de créer un réseau social de l'entreprise ou *entreprise social media (ESM)*, ce dernier renforce l'agilité des collaborateurs, aussi il permet de booster la méta connaissance des employés (Wei et al., 2020), dit autrement, leurs connaissances de ce qu'ils connaissent, leur connaissance de ce qu'ils ignorent et leur aptitude à organiser leurs connaissances. L'agilité des collaborateurs est de ce fait renforcée par l'ESM quand ces individus manifestent une certaine aisance numérique (*Idem*, 2020).

Finalement, dans leur revue systématique, Ciampi et al. (2022) ont mis en avant l'existence d'une relation bidirectionnelle entre la dimension digitalisation de l'innovation managériale et l'agilité organisationnelle, la digitalisation peut impliquer des changements

dans les processus, la structure et/ou les pratiques managériales ainsi qu'elle peut apporter des changements à ce que le manager fait au quotidien, ces mêmes auteurs ont aussi mis en avant la nécessité de l'évolution des capacités d'agilité en parallèle avec celles du développement digital de l'organisation.

Partant de ces postulats, nous proposons les hypothèses suivantes :

- **H_{a6} : la digitalisation n'a pas d'effet sur l'agilité organisationnelle.**
- **H_{a6} : la digitalisation a un effet positif et significatif sur l'agilité organisationnelle.**

1.2.8. Dimension engagement du management et agilité organisationnelle

L'engagement organisationnel des managers quant aux différents changements qu'une entreprise réalise est considéré comme indispensable, comme expliqué dans le chapitre II, quand une nouvelle innovation est implémentée au niveau de l'entreprise, les managers agissent comme des agents de changement internes (Birkinshaw et al., 2008), et cherchent à adopter des pratiques permettant de réduire la résistance au changement et à la montée en compétences de leurs collaborateurs.

D'ailleurs, l'objectif de l'étude menée par Widodo et al. (2023), qui vise à analyser l'effet de l'engagement organisationnel et l'implication au travail des managers d'un groupe pionnier dans l'industrie du sucre en Indonésie, qui a adopté une innovation relative à la restructuration du marché de sucre dans le but d'atteindre une autosuffisance, sur leur agilité au travail traduite par la proactivité, la réactivité ainsi que la résilience autrement dit, des managers qui expriment une attitude positive au changement (Sherehiy et Karwowski, 2014).

Le leadership digital qui reflète des managers qui sont penchés pour la digitalisation au sein de leur entreprise en portant une vision stratégique digitale et en influant leurs collaborateurs vers l'utilisation de nouvelles technologies ou outils digitaux innovants permettant d'améliorer l'efficacité du travail. Dans cette veine, une étude récente menée par Karafakioglu et Afacan Findikli (2024) a démontré empiriquement pour un échantillon de 494 professionnels dans le secteur des télécommunications que le leadership digital à partir de son engagement, qui joue un rôle de médiateur partiel, impacte l'agilité des organisations appartenant à ce secteur.

Le leadership innovant ou créatif est un type de leadership qui met en avant des managers, responsables, directeurs qui favorise l'innovation dans le travail, il s'agit d'individus qui recherchent des méthodes ou pratiques innovantes dans le but d'apporter des changements à la façon avec laquelle l'entreprise fonctionne, trois types de leadership

innovants sont souvent présentés dans la littérature, ledit directif, intégratif et stimulant (Mainemelis et al., 2015). Une étude a montré que ce style de leadership, engagé vis-à-vis de l'innovation, pour un échantillon de 251 répondants influence l'agilité de l'organisation et ce en contexte de Corée du Sud (Kim et Woo, 2025).

Le leadership transformationnel qui met en exergue la qualité de la relation entre le leader et ses suiveurs et son aptitude à offrir une autonomie traduite par de l'empowerment à ses collaborateurs est une des pratiques managériales actionnée par le management et qui s'avère influencer positivement l'agilité organisationnelle, au niveau du secteur de l'énergie, par le biais de ses dimensions (influence charismatique, stimulation intellectuelle, considération individualisée) aussi, cette relation est renforcée par la créativité organisationnelle qui constitue à son tour un médiateur (Veisheh et Eghbali, 2014). L'agilité organisationnelle et le leadership transformationnel à eux deux permettent à l'organisation de promouvoir un meilleur service de gestion des réclamations clients (Khoshlahn et Ardabili, 2016). En contexte algérien, le leadership habilitant s'avère aussi détenir un lien fort avec l'agilité organisationnelle chez des entreprises opérant dans quatre secteurs distincts : pharmaceutique, télécommunications, agroalimentaire et celui des services publics (Haroun et Arabi, 2025).

Dans le secteur du tourisme et de l'hôtellerie, contrairement aux secteurs qui précèdent, les managers adoptent un leadership transactionnel axés sur les objectifs fixés aux suiveurs et les résultats attendus, quand la confiance organisationnelle et l'ambidextrie de l'innovation sont présentes, elles permettent à ce style de leadership d'être positivement corrélé avec l'agilité organisationnelle, et ce, en mettant en place des objectifs menant à l'agilité organisationnel (Khairy et al., 2023). Les managers ou leaders agiles qui démontrent une flexibilité et une capacité d'adaptation, ainsi que l'adoption de pratiques qui favorisent la motivation des collaborateurs, ont une influence significative sur l'agilité organisationnelle ; ces résultats ont été démontrés dans l'étude réalisée par Arifin et Purwanti (2023). Finalement, le leadership transformationnel, transactionnel et le leadership agile qui détient en lui des qualités dites agiles comme l'adaptabilité et la flexibilité affectent l'agilité organisationnelle de l'organisation (Akkaya et Tabak, 2020; Arifin et Purwanti, 2023).

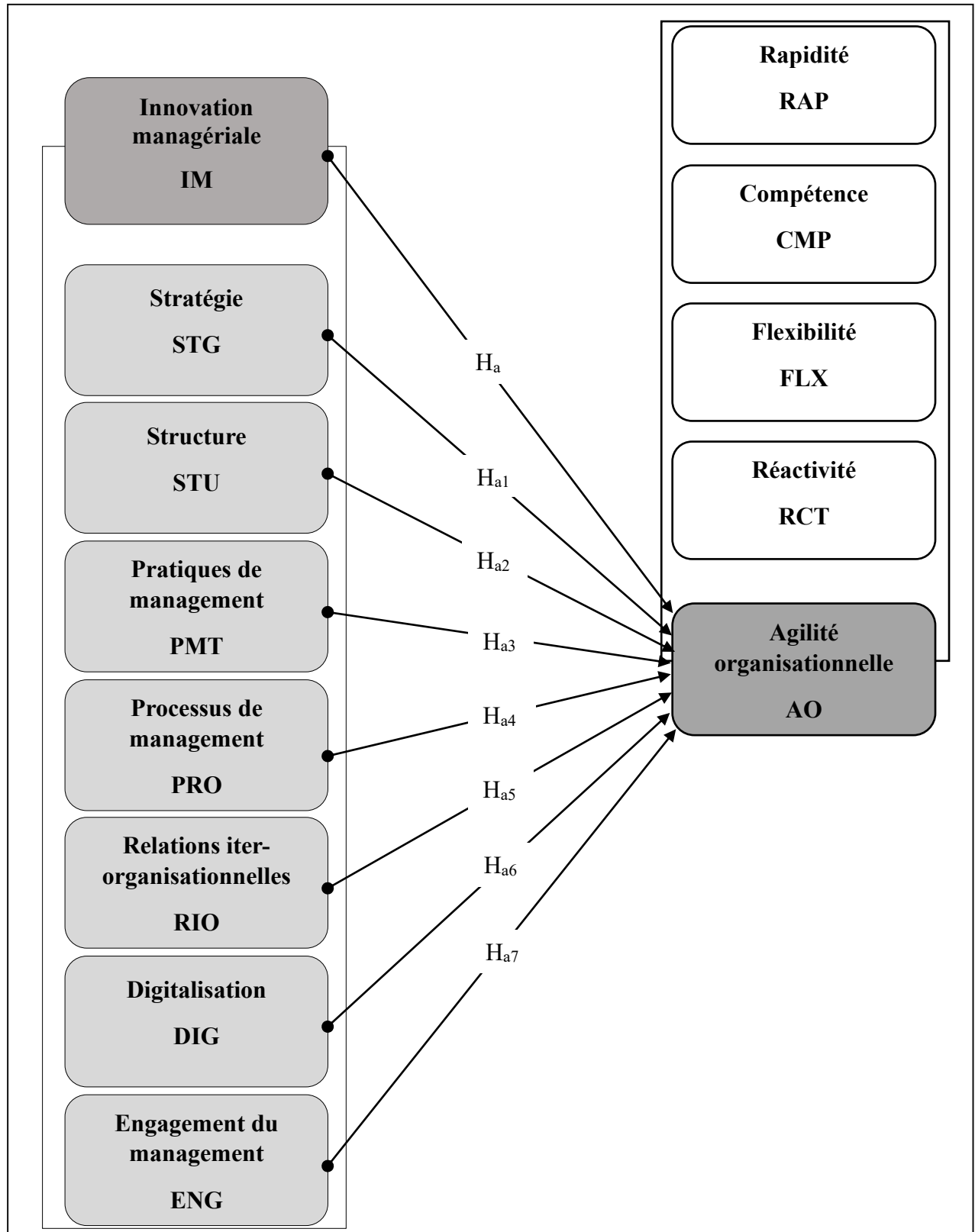
Partant des résultats des études empiriques présentées dans ce volet, les hypothèses suivantes sont mises en avant :

- **H_{a70} : l'engagement du management n'a pas d'effet sur l'agilité organisationnelle.**

- **H_{a7} : l'engagement du management a un effet positif et significatif sur l'agilité organisationnelle.**

Enfin, nous proposons le modèle conceptuel suivant (figure 18) :

Figure 18 : Modèle conceptuel de l'étude



Source : réalisé par nos soins

SECTION 2 : MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Se positionnant dans un cadre scientifique et de recherche, un chercheur est tenu de présenter un travail qui ne doit point manquer de cohérence et ce, dans sa méthodologie. De fait, cette partie se veut de mettre en avant notre choix méthodologique et expliquer le pourquoi de ce choix. Aussi, elle met en avant les différentes étapes relatives à la collecte et à l'analyse des données pour l'étude tout en constituant une transition vers le chapitre suivant.

2.1. Philosophie, paradigmes et approche de la recherche

Comme l'épistémologie⁶ est d'abord une question de philosophie qui a comme objet de forger les fondements relatifs à la science et à la connaissance (Thietart, 2014), cette philosophie permet de délimiter quatre dimensions qui constituent une condition *sin qua non* et le point de départ pour tout chercheur dans sa recherche : dimension ontologique, épistémologique, méthodologique et axiologique (Melnikovas, 2018; Thietart, 2014). La première dimension se veut de clarifier la nature de la réalité à connaître, la seconde questionne la source et la nature de la connaissance ou des faits à connaître, la méthodologie interroge comment cette connaissance est-elle produite, quant à la dernière dimension, elle s'intéresse aux croyances, valeurs et éthiques qui contribuent à cette connaissance ou recherche (Melnikovas, 2018; Thietart, 2014).

Pour déterminer sa position ontologique, le chercheur va tenter de répondre à deux questions : est-ce-que le phénomène, concept ou la réalité à connaître est une réalité fixe, observable, unique et mesurable ? et peut-on considérer le phénomène, concept ou la réalité à connaître comme une entité indépendante des acteurs sociaux et objective, ou plutôt ressort-t-il de réalités multiples générées par l'interaction d'acteurs sociaux et par leurs perceptions ? (Taha, 2018) ces questions mettent en évidence deux visions : une dite objective ou réaliste et une seconde subjective. L'objectivité ou réalisme est le fait de considérer que la réalité à connaître existe vraiment et que celle-ci est externe, libre des acteurs dits sociaux (Melnikovas, 2018; Taha, 2018).

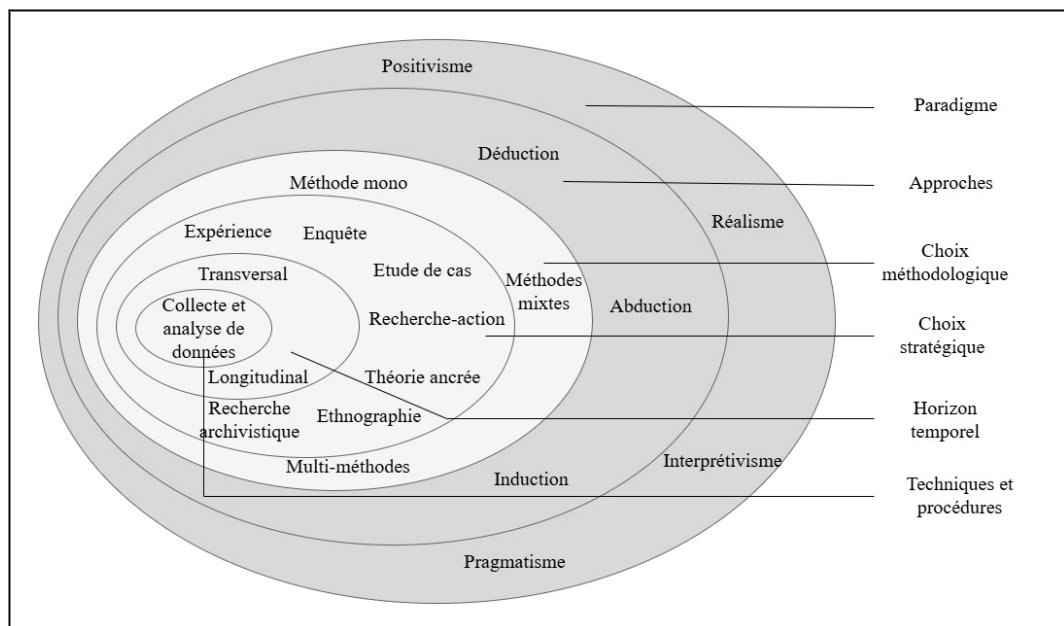
La subjectivité quant à elle, elle présente ce phénomène comme une réalité multiple qui provient des acteurs sociaux et qui varie selon leurs différentes interprétations (Melnikovas, 2018; Taha, 2018). Ainsi, quand le chercheur adopte une vision objective, sa position axiologique est attendue à ce qu'elle soit neutre, dépourvue de ses valeurs personnelles et de ses jugements normatifs.

⁶ « L'étude de la constitution des connaissances valables » (Thietart, 2014)

La dimension épistémologique qui renvoie à la source du phénomène et à la réalité à connaître, ou autrement dit, comment peut-on connaître cette réalité ? Ou bien, comment sait-on cette réalité ? ainsi, la réponse va être reliée à la dimension ontologique adoptée par le chercheur (réaliste ou subjective, une réalité mesurable ou non mesurable, provenant des acteurs sociaux ou indépendante d'eux) et permet aussi de définir le paradigme à adopter (Taha, 2018; Thietart, 2014). La méthodologie questionne : « *quels sont les critères de la connaissance valable ?* » (Thietart, 2014), comment le chercheur va-t-il apporter des réponses à sa question de recherche, quelle démarche va-t-il suivre ?

La figure 19 suivante résume le processus de recherche, nommé 'research onion' suite à la forme que ses auteurs lui ont attribuée et ce, en s'inspirant du légume oignon reflétant une logique relative à la méthodologie de recherche, et ce, après que le chercheur a défini les différentes philosophies expliquées plus haut. Les éléments de « research onion » présentent la continuité logique relative aux choix philosophiques du chercheur et aussi selon la nature de sa recherche.

Figure 19 : Research onion



Source : Adapté de Saunders et al. (2019) : Research Methods for Business Students

En réalité, les paradigmes de recherche ne se limitent pas à ceux énumérés dans la figure 19. À titre d'exemple, le positivisme, qui s'aligne avec l'objectivité, a été critiqué, mais d'abord, une définition du positivisme est nécessaire.

Le positivisme comme paradigme adopte une ontologie qui perçoit la réalité à connaître comme existante au préalable et est externe aux acteurs sociaux ; ce paradigme

s'inscrit alors dans l'objectivité. Quant à l'épistémologie, la connaissance sera dite valide lorsqu'il y a cohérence avec les faits et la théorie existante, et ce, par l'observation empirique de cette réalité et des événements tout en employant une analyse qui soit logique, avec une axiologie qui dirige le chercheur vers une neutralité totale (SKIKRA et Echaoui, 2024). Les adeptes du positivisme considèrent que le chercheur « *ne peut agir, il est agi.* » (Thietart, 2014).

Ainsi, le positivisme repose sur cinq règles : l'*indépendance* du chercheur vis-à-vis de l'objet de l'étude pour maintenir une objectivité et une rigueur dans son approche. L'*absence de dépendance par rapport aux valeurs*, ou l'axiologie, garde une neutralité par rapport à ses propres valeurs dans sa recherche et également dans l'interprétation de ses résultats. La *causalité*, en admettant que « *la réalité a ses propres lois* », qu'il s'agit d'« *un univers câblé* » (Thietart, 2014) et qu'il existe des liens de causalité entre les phénomènes étudiés. La *logique hypothético-déductive*, comme son nom l'indique, renvoie à la formulation d'hypothèses, et ce, selon les règles qui régissent cette action et puis les tester empiriquement pour conclure avec une acceptation ou un rejet de ces hypothèses. Enfin, la *généralisation*, ou considérer que les résultats obtenus sur un échantillon représentatif pourraient être étendus à l'ensemble de la population (SKIKRA et Echaoui, 2024).

D'autres paradigmes peuvent être adoptés, comme ceux qui s'inscrivent dans le constructivisme (l'interprétativisme, le postmodernisme) qui s'oppose au positivisme où la relation entre le chercheur et la réalité à connaître ou l'objet est considérée comme un résultat d'une interaction entre eux, la subjectivité est mise en avant et que, dans ce paradigme, la réalité n'est pas disponible mais elle est construite et donc quand l'axiologie est questionnée, les valeurs du chercheur et ses croyances se manifestent ne donnant plus lieu à la neutralité (Thietart, 2014).

Le post-positivisme découle du positivisme, car ce dernier fut critiqué quant à son caractère absolu, où l'objectivité et la neutralité totales du chercheur sont questionnées, où il est perçu que tous les phénomènes peuvent être quantifiés, où le contexte n'est pas mis en avant. Le post-positivisme tente de faire face à ces inconvénients en acceptant que la neutralité absolue ne peut être atteinte, qu'il existe des phénomènes non quantifiables où les méthodes qualitatives sont indispensables, et où un chercheur peut adopter des méthodes mixtes, et que le contexte peut avoir un rôle significatif dans une étude donnée.

Une fois le paradigme défini, le chercheur décide de l'approche à adopter pour sa recherche ; à notre connaissance, il en existe trois : la déduction, l'abduction et l'induction.

Ces démarches désignent comment le chercheur s'apprête à développer sa théorie (Rahimli, 2021). La déduction caractérise une étude ou recherche qui s'oriente vers un postulat particulier et spécifique en débutant par un postulat ou une règle générale tout en étant utilisée pour tester la théorie (Melnikovas, 2018; Rahimli, 2021). L'induction s'oppose à la déduction en commençant par une observation spécifique vers une théorie qui sera généralisée, dit autrement, l'induction vise à bâtir une nouvelle théorie (Melnikovas, 2018; Rahimli, 2021).

L'abduction est cette approche où une hypothèse est formulée après avoir notifié un phénomène inattendu, elle ne s'inscrit donc pas dans la même logique que celle de la déduction et de l'induction, qui, pour la première, part d'une règle générale à une particulière et l'autre qui se veut de généraliser une règle particulière. Mais, à tenter d'expliquer un phénomène particulier observé par le chercheur (Melnikovas, 2018; Rahimli, 2021). Ainsi : *« la déduction démontre que quelque chose doit être, l'induction révèle que quelque chose est réellement à l'œuvre ; l'abduction se contente d'indiquer que quelque chose pourrait être »*⁷ (Rahimli, 2021).

Pour cette présente étude, notre philosophie est de considérer la relation entre l'innovation managériale et l'agilité organisationnelle comme une réalité qui existe déjà dans la littérature, nous croyons que le post-positivisme est le plus adéquat comme paradigme à adopter car, nous adhérons à l'idée que nous nous basons sur des faits existants en formulant des hypothèses et en nous dirigeant d'une généralité connue vers une particularité que nous voulons étudier, ainsi, nous employons l'approche déductive. Nous soutenons l'objectivité et la neutralité comme axiologie et nos résultats seront déduits après avoir formulé et testé des hypothèses.

De plus, et contrairement au constructivisme, nous tenons d'appréhender notre expérience individuelle comme indépendante de notre recherche, nous sommes conscients que nous ne sommes pas une partie de la recherche et notre position n'est pas appelée à être mise en exergue, aussi, notre objectif n'est nullement d'explorer l'entreprise par les yeux des collaborateurs, car nous nous considérons comme une entité externe. Notre étude se base sur la mesure de la relation entre l'innovation managériale et l'agilité organisationnelle plutôt que de vouloir la décrire de manière subjective (Rahimli, 2021; Taha, 2018). Plus loin encore, l'innovation managériale et l'agilité organisationnelle représentent des variables mesurables et détenant leurs propres éléments de mesure. Nous penchons pour le post-positivisme car nous ne croyons pas à une réalité dite 'absolue' quand il s'agit de la relation étudiée dans cette

⁷ "Deduction proves that something must be; induction shows that something actually is operative; abduction merely suggests that something may be".

thèse, nous feront aussi appel à des avis professionnels (que nous allons développer plus loin) dans le but d'adapter notre étude au contexte Algérien qui est reconnu par sa spécificité et nous adopterons différents instruments de mesure. De ce fait, comme le contexte est questionné, le positivisme ne peut pas être employé.

Finalement, quelques questionnements se manifestent par rapport à notre méthodologie quant au déroulement de l'étude, à la nature des données que nous allons collecter et exploiter dans notre stratégie et durée de la collecte et enfin, aux techniques employées pour leur analyse. La partie qui suit a pour objectif de répondre à ces différents questionnements.

2.2. Choix méthodologique et stratégie de la recherche

En continuant la lecture de la figure 19, c'est le choix méthodologique qui se manifeste ; le chercheur dispose de plusieurs choix, les plus courants sont : une méthodologie qualitative, mixte et quantitative. Ces méthodologies se distinguent dans la manière avec laquelle les données sont traitées. Une recherche qualitative se base sur des données qualitatives « *soft data* » (Rahimli, 2021) ; il s'agit de données subjectives, non chiffrées, dont l'analyse se fait par l'interprétation, comme les verbatims, les images, les commentaires, etc. De l'autre côté, le quantitatif repose sur des données quantitatives, mesurables, quantifiables « *hard data* » (Rahimli, 2021) comme les données numériques, les chiffres, les scores...etc. Ces deux choix méthodologiques se retrouvent à être employés ensemble dans une même étude, quand le chercheur adopte cette démarche, son choix méthodologique est ainsi appelé mixte.

La stratégie de recherche reflète la manière avec laquelle le chercheur envisage d'effectuer son travail et sa recherche (Saunders et al., 2019). La figure 19 ressort sept stratégies dont une vise à prouver ou tester une relation de cause à effet tout en manipulant les variables (expérimentation/conception expérimentale), une autre à explorer, décrire ou comparer des attitudes, comportements... ; quant aux cinq autres stratégies, elles permettent de comprendre un phénomène sans pour autant le prouver. *La recherche archivistique*, comme son nom l'exprime, permet d'explorer le passé à partir de documents ou de données. *L'étude de cas* vise à comprendre un phénomène à partir d'un ou plusieurs cas. *L'ethnographie* est adoptée pour explorer une culture, ses pratiques et les significations qui lui appartiennent. *La recherche-action* fait intervenir un chercheur dans sa recherche, qui vise à trouver des solutions pour un problème donné en participant avec les membres et en produisant du savoir. *La théorie fondée*, en adoptant une approche inductive, le chercheur bâtit une théorie en utilisant des données qu'il collecte. Enfin, l'étude et la compréhension des expériences

humaines se réalisent à partir de la recherche narrative en s'appuyant sur des récits personnels (Saunders et al., 2019).

L'horizon temporel concerne la durée sur laquelle une recherche est menée et planifiée. Deux types sont illustrés dans la figure 19 : *la recherche transversale* et *ladite longitudinale*, la première s'intéresse à une seule population qui sera observée une seule fois et à un seul moment bien précis. Contrairement à la recherche transversale, l'étude longitudinale repose sur une même population observée à long terme, dans des moments différents ; elle permet d'observer l'évolution d'un phénomène donné ou de réaliser une étude de causalité, par exemple.

Dans ce sens, notre étude est de nature transversale, nous nous intéressant à une seule population qui est les professionnels algériens qui encadrent une équipe et qui appartiennent à différentes entreprises, de secteurs distincts, et ce, en l'observant une seule fois sans pour autant essayer de ressortir une évolution ou des changements d'une période à une autre. Ainsi, notre étude s'inscrit dans une méthodologie mixte où la stratégie repose sur un questionnaire de recherche que nous avons développé à partir d'un instrument de mesure de l'innovation managériale et de l'agilité organisationnelle qui émane de la littérature disponible.

2.3. Conception du questionnaire

2.3.1. Instrument de mesure de l'innovation managériale

Afin de s'inscrire dans une approche déductive, le questionnaire de cette présente recherche représente le fruit d'instruments de mesure développés et testés par d'autres chercheurs dans la littérature. Comme l'innovation managériale consiste en une variable qui demeure récente, les échelles de mesure qui la concernent sont toujours en développement. Néanmoins, des auteurs ont tenté de proposer des échelles, et ce, selon leur définition du concept.

À titre d'exemple, Vaccaro et al. (2012) proposent de mesurer l'innovation managériale par trois dimensions dont chacune dispose de deux items (processus managériaux, structure et pratiques managériales), cet instrument est le plus répandu. Terziowski (2010) propose une échelle de cinq items (stratégie d'innovation, structure formelle, relation client fournisseur, culture d'innovation et capacités technologiques dont le nombre d'items varie de 5 à 9). Enfin, en se basant sur une dizaine d'instruments de mesure de l'innovation managériale et du management de l'innovation et en incluant aussi ceux cités précédemment, Kraśnicka et al. (2016) dans leur étude ont développé un instrument de mesure de l'IM, qui, à notre sens, demeure le plus complet et qui prend en considération

plusieurs dimensions (stratégie, structure, motivation et développement des employés, relations inter organisationnelles, technologies de l’information et de la communication ‘TIC’) avec 17 items (allant de 2 à 4 items par dimension).

Quant au questionnaire de cette étude (voir annexe 1), l’IM comme construit comprend sept sous-variables ; nous nous sommes basés sur les instruments proposés par Vaccaro et al. (2012), Terziovski (2010) et en particulier celui développé par Krasnicka et al. (2016). Ces outils ont été aussi mobilisés dans plusieurs études empiriques appartenant à la littérature dont Aksoy (2017), Krasnicka et al. (2018), Guzman et Espejo (2019), Zhang et al. (2019), Yang (2020), Li et al. (2022) et Khalil et al. (2024). Aussi, en s’appuyant sur la théorie du leadership et son lien à l’IM et en s’inspirant du travail de Dodge et al. (2017) , nous avons introduit une dimension qui met en évidence l’engagement des managers envers l’innovation managériale, quant à la dimension TIC, nous l’avons adapté à notre ère actuelle qui est celle du digital et de l’intelligence artificielle. Les dimensions ainsi que leurs items sont représentées dans le tableau 9.

Une échelle de Likert à cinq points a été utilisée pour toutes les questions ‘En total désaccord...En total accord’. Il existe d’autres échelles comme celle à sept points ou à neuf points. Il est vrai qu’une échelle comportant plus de points est celle qui mène à une variance plus importante, néanmoins, cela va solliciter plus la capacité de concentration des répondants et les pousser à ne pas continuer à remplir le questionnaire et à se désengager, c’est la raison pour laquelle nous avons opté pour cinq échelons, aussi, il n’existe pas un nombre de points dit idéal (Igalens et al., 2005).

Le tableau 9 représente les dimensions relatives à l’innovation managériale et les items qui leur sont associés. Les dimensions stratégie, structure et pratiques managériales sont mesurées avec quatre (4) items, ladite processus de management dispose de cinq (5) items. La dimension qui met en avant les relations inter-organisationnelles adopte trois (3) items. Enfin, les dimensions qui reflètent la digitalisation et l’engagement du management vis-à-vis de l’IM sont mesurées avec quatre (4) items chacune.

Tableau 9 : Construits et items de l'innovation managériale avant étude pilote

Échelle de Likert à cinq points : 1. En total désaccord, 2. En désaccord, 3. Neutre, 4. En accord, 5. En total accord				
DIMENSIONS	QUESTION	CODE	ITEMS	DEFINITION
STRATÉGIE	Dans les cinq dernières années, votre entreprise :	STG_1_VIMI	A intégré l'innovation dans sa vision ou mission.	Se concentre sur l'aspect stratégique d'une organisation, cela implique des stratégies innovantes liées au développement et à la concurrence basées notamment sur les produits et services. De plus, la dimension stratégique décrit la création ou l'adoption de nouveaux modèles économiques (Kraśnicka et al., 2016).
		STG_2_CHIV	A implémenté des changements significatifs en matière de suivi de l'environnement afin de saisir les opportunités de développement des innovations.	
		STG_3_NVMA	S'est orientée vers ou a ouvert un/de nouveaux marchés.	
		STG_4_SOLI	Vous a encouragé à apporter des solutions innovantes dans votre travail.	
STRUCTURE	Au sein de votre entreprise, dans les cinq dernières années :	STU_1_MODI	Certains éléments de la structure organisationnelle ont été modifiés.	Vise à favoriser l'agilité au sein d'une organisation. Il s'agit de la définition de paramètres permettant l'intégration de véritables solutions favorisant la flexibilité au niveau opérationnel et l'adoption de formes structurelles innovantes (Kraśnicka et al., 2016).
		STU_2_NVFI	De nouvelles filiales/unités ont été introduites.	
		STU_3_DECI	Les processus décisionnels ont été décentralisés.	
		STU_4_COLL	Une structure d'équipe basée sur la collaboration, la responsabilisation et le partage de connaissances a été introduite (ex. une équipe dédiée à la recherche et au développement, empowerment).	
PRATIQUES MANAGÉRIALES	Au sein de votre entreprise, dans les cinq dernières années :	PMT_1_RMOD	Les règles et les procédures ont été modifiées.	Représente « ce que font les managers au quotidien » (Vaccaro et al., 2012) comme la fixation des objectifs des collaborateurs, les pratiques relatives à la gestion des talents ...etc. (Idem, 2012).
		PMT_2_RCGT	Des changements significatifs/radicaux dans les règles et les procédures ont été introduits.	
		PMT_3_COPI	Vous avez été encouragé à adopter un comportement innovant dans votre travail.	
		PMT_4_FORM	Des améliorations dans les programmes de formation ou son déroulement ont été introduites (ex. utilisations d'approches innovantes comme la gamification).	
PROCESSUS DE MANAGEMENT		PRO_1_NVXS	De nouvelles méthodes/systèmes de gestion facilitant la mise en œuvre des stratégies ont été implémentés (ex. Management de la qualité totale,	Représente « les routines qui régissent le travail des managers, en s'appuyant sur des idées abstraites et en les

	Au sein de votre entreprise, dans les cinq dernières années :		management des talents).	<i>transformant en outils exploitables, qui incluent généralement la planification stratégique, la gestion de projet et l'évaluation des performances » (Vaccaro et al., 2012), aussi, les « nouvelles méthodes, pratiques et programmes visant à renforcer la motivation des salariés et à développer leurs aptitudes et compétences (y compris leur comportement innovant) » (Kraśnicka et al., 2016).</i>
		PRO_2_NVDE	De nouvelles pratiques pour votre développement ont été adoptées (ex. la promotion, la formation, le mentorat).	
		PRO_3_PREM	Des changements significatifs/radicaux dans la politique de rémunération ont été introduits.	
		PRO_4_RECO	Des systèmes de récompense pour les solutions innovantes que vous apportez ont été introduits.	
		PRO_5_PROT	Des actions relatives à la protection de l'environnement ont été mises en œuvre (ex. réduction des déchets).	
RELATIONS INTER-ORGANISATIONNELLES	Au sein de votre entreprise, dans les cinq dernières années :	RIO_1_RCLI	Des relations avec les clients visant à identifier leurs besoins, à y répondre plus rapidement et à les fidéliser ont été créées.	Met en évidence l'adoption et le développement de modes de coopération innovants avec d'autres acteurs de l'écosystème tels que les concurrents, les fournisseurs, les institutions scientifiques, les clients, etc. ainsi que l'implication dans des modèles d'innovation ouverte (Kraśnicka et al., 2016).
		RIO_2_RFOU	De nouvelles formes de coopération avec les fournisseurs afin d'optimiser l'efficacité opérationnelle, développer de nouvelles technologies, etc. ont été créées.	
		RIO_3_STAR	Des initiatives de soutien aux startups et aux programmes d'incubation ont été prises (ex. financement direct, mentorat, espaces de coworking).	
DIGITALISATION	Au sein de votre entreprise, dans les cinq dernières années :	DIG_1_PCMD	Des outils ou pratiques de communication digitalisés ont été intégrés (ex. plateformes de collaboration et de communication).	Met en avant l'utilisation et l'adoption de nouveaux outils de communication (intra et inter organisationnels). Il décrit le niveau et la profondeur de l'information depuis l'acquisition jusqu'au processus de transmission (Kraśnicka et al., 2016).
		DIG_2_PBLM	Des outils ou pratiques digitalisés ont été intégrés et sont utilisés pour trouver des solutions aux problèmes dans votre travail.	
		DIG_3_RCLI	Des outils ou pratiques digitalisés ont été intégrés pour gérer les relations avec vos clients/fournisseurs (ex. CRM).	
		DIG_4_IART	Vous avez été encouragé à utiliser l'intelligence artificielle dans votre travail.	
ENGAGEMENT DU	Vous ou vos	ENG_1_NVPR	S'efforcent à apporter de nouvelles pratiques ou	Reflète l'implication active des

MANAGEMENT	managers :		idées pour le management de votre équipe.	managers/leaders dans l'apport de pratiques managériales innovantes et leur volonté de remettre en question les pratiques, process ou outils disponibles au sein de l'entreprise.
		ENG_2_ACTU	Se tiennent informés des actualités et tendances en matière de pratiques ou outils de management.	
		ENG_3_AMLI	Cherchent constamment à améliorer les pratiques ou méthodes de management.	
		ENG_4_TEST	N'hésitent pas à tester de nouvelles pratiques, méthodes ou outils pour le management de votre équipe.	

Source : Réalisé par nos soins

2.3.2. Instrument de mesure de l'agilité organisationnelle

En adoptant la même démarche que celle relative à l'innovation managériale, nous avons repris les dimensions de l'agilité organisationnelle citées par Zhang et Sharifi (1999) reconnues comme des capacités dynamiques qui sont : la rapidité (vitesse), la compétence, la flexibilité et la réactivité. Rappelons-le, nous définissons l'agilité organisationnelle dans cette thèse comme un « *ensemble de capacités qui vont permettre à l'organisation de détecter, saisir, répondre et réagir rapidement et efficacement aux opportunités, menaces ou changements ainsi qu'innovations qui émanent de son environnement interne et externe. Elle s'appuie sur une flexibilité qui permet d'adapter/ajuster les processus, stratégies, pratiques de l'organisation en fonction des contingences. Ainsi qu'une rapidité d'exécution et de prise de décision, par une capitalisation des compétences/connaissances et expériences individuelles, collectives et organisationnelles solides et une capacité d'absorption et d'apprentissage organisationnel* ». En plus de l'apport de Zhang et Sharifi (1999) quant aux dimensions de l'agilité organisationnelle, nous avons aussi adopté les items proposés par Spitzer (2007), ce dernier propose 33 items, tout en utilisant une échelle de Likert à 5 points (En total désaccord...En total accord).

Dans la littérature, des études empiriques sur l'agilité organisationnelle ont également adopté ces outils ; nous citons : Sarmiento Falla et Karwowski (2024), Melián-Alzola et al. (2020), Pazhouhan et al. (2019). Ainsi, le tableau 10 qui suit met en évidence les dimensions relatives à l'agilité organisationnelle adoptées pour notre thèse, leurs items et également la définition de chacune des dimensions. La rapidité (vitesse) dispose de cinq (5) items, la compétence est mesurée avec six (6) items, la flexibilité et la réactivité adoptent cinq (5) à leur tour.

Enfin, la première et la seconde partie du questionnaire représentent les items relatifs à nos variables de l'étude, l'IM, l'agilité organisationnelle ainsi que les sept variables (dimensions de l'IM) qui, elles aussi, seront considérées comme des construits à part entière. La troisième partie est dédiée aux questions qui s'intéressent aux profils des répondants par les données sociodémographiques, qui illustrent la réalité organisationnelle et qui permettent de veiller à la représentativité de la population que nous ciblons et de connaître leur apport quant aux variables de recherche. Aussi, trois questions ouvertes sont présentées qui questionnent les facteurs déterminants de l'IM et les leviers de l'agilité organisationnelle et de l'IM.

Tableau 10 : Construits et items de l'agilité organisationnelle avant étude pilote

Échelle de Likert à cinq points : 1. En total désaccord, 2. En désaccord, 3. Neutre, 4. En accord, 5. En total accord				
DIMENSIONS	QUESTION	CODE	ITEMS	DEFINITION
RAPIDITÉ	Vous pensez que :	RAP_1_CHGE	Votre entreprise peut introduire rapidement des changements à grande échelle.	Décrit une réaction rapide aux changements par l'entreprise comparées à ses concurrents et sa « capacité d'effectuer des tâches et des opérations dans les plus brefs délais » (Sharifi et Zhang, 1999).
		RAP_2_CHMJ	Votre entreprise peut réaliser des changements majeurs relativement facilement.	
		RAP_3_DECI	Votre entreprise permet une prise et mise en œuvre de décisions rapides.	
		RAP_4_REIN	Votre entreprise permet un retour d'informations (feedback) rapide.	
		RAP_5_MORE	Votre entreprise a la capacité de modifier vos responsabilités et de vous former rapidement.	
COMPÉTENCE	Vous pensez que :	CMP_1_COLL	Votre entreprise attache de l'importance à offrir et à développer un environnement de collaboration, à la fois en interne et en externe.	Fait référence à « l'ensemble étendu de capacités qui assurent la productivité, l'efficacité et l'efficacité des activités en direction des buts et des objectifs de l'entreprise » (Sharifi et Zhang, 1999).
		CMP_2_INFO	Votre entreprise recueille et stock efficacement les connaissances.	
		CMP_3_FOCR	Votre entreprise met à votre disposition des formations croisées (non limitée à votre spécialisation).	
		CMP_4_ANCO	Dans votre entreprise, l'anticipation du changement est une compétence.	
		CMP_5_SIVA	Votre entreprise vous a formée pour faire face à des situations variées (ex. défis ou tâches différentes).	
		CMP_6_ABSR	Votre entreprise a une grande capacité à acquérir ou à absorber des innovations.	
FLEXIBILITÉ	Vous pensez que :	FLX_1_COLL	Votre entreprise favorise une forte collaboration entre les différentes divisions, départements ou équipes.	Traduit la capacité de l'entreprise à adapter ses structures et processus et les ajuster en fonction des changements apportés par l'environnement et à répondre aux besoins changeants de ses
		FLX_2_SCEN	Votre entreprise utilise les scénarios et les directives (exemples de situations et les solutions adéquates) plus souvent que les règles.	

		FLX_3_EXPI	Votre entreprise autorise l'expérimentation et l'essai/erreur dans le travail.	collaborateurs, clients ou marchés (Sharifi et Zhang, 1999).
		FLX_4_ORGS	Votre entreprise a conçu une organisation simple, agile et flexible.	
		FLX_5_STFL	Votre entreprise passe de postes stables (ex. tâches fixes) à des rôles plus flexibles (ex. tâches flexibles).	
RÉACTIVITÉ	Vous pensez que :	RCT_1_ACHG	Votre entreprise a une grande capacité à s'adapter au changement.	Représente « la capacité de l'entreprise d'identifier les changements et y répondre rapidement, de manière réactive ou de manière proactive et s'en remettre » (Sharifi et Zhang, 1999).
		RCT_2_PRBL	Votre entreprise résout rapidement et efficacement les problèmes.	
		RCT_3_FACH	Votre entreprise a conçu une organisation qui facilite le changement.	
		RCT_4_ANTI	Votre entreprise ressent et perçoit les changements environnementaux et est préparée à ces changements.	
		RCT_5_RAPI	Votre entreprise a la capacité de répondre rapidement aux changements dans les besoins et préférences de ses clients.	

Source : Réalisé par nos soins

2.4. Échantillonnage, collecte et méthode d'analyse des données

2.4.1. Cible et échantillon de l'étude

Ici nous allons tenter de répondre à trois questions ayant un lien avec les techniques et procédures de collecte de données qui sont nécessaires pour notre étude : qui est notre population cible ? Comment allons-nous choisir nos répondants ou Comment procéder pour atteindre efficacement les participants visés par notre étude ? Et quel est le nombre de réponses nécessaires pour entamer l'analyse et avoir la capacité de généraliser les résultats ?

En premier lieu, **la population cible**. Comme l'innovation managériale est d'abord une question de management, le public ciblé par cette étude sont les professionnels Algériens qui détiennent des postes de management (qui encadrent une équipe) au sein de leur entreprise et les entrepreneurs possédant leur propre entreprise, ce choix est lié au fait que cette population est celle qui, dans son quotidien, utilise les pratiques managériales, est concernée par les dimensions de l'IM mentionnées dans le tableau 10, mesurent leur efficacité et celle de leur équipe, et sont responsables de la déclinaison et explication de la stratégie de leur entreprise à leurs collaborateurs, aussi, ils sont directement au courant de la réalité concrète de leur entreprise et disposent d'une meilleure compréhension des spécificités de son fonctionnement. Ils vont ainsi apporter des réponses plus alignées avec la réalité de leurs pratiques de management et avec plus de précision. De plus, ces professionnels appartiennent à tout type d'entreprise, car l'innovation dans le management et l'agilité organisationnelle ne concernent pas qu'une seule catégorie d'entreprises (petite / moyenne / grande ; publique / privée / multinationale) ou un secteur donné. Nous l'avons vu dans la partie de développement des hypothèses. Toutes les entreprises font face aux changements de l'environnement, elles doivent s'adapter et répondre aux différentes mutations auxquelles elles assistent, et ce, pour maintenir leur pérennité, elles sont aussi attendues à s'améliorer, améliorer leur performance et adopter des outils, pratiques, méthodes ou d'autres éléments leur permettant de gérer le changement et de progresser.

En second lieu, **l'échantillonnage**. Cette méthode est une étape importante pour préciser comment les répondants ont été approchés, dans le cas de cette étude, nous utilisons deux techniques qui se complètent, ladite échantillonnage de convenance qui est non-probabiliste reposant sur une sélection de participants qu'on pourrait atteindre plus au moins facilement en faisant appel à des moyens ou outils qui favorisent cette action (réseaux sociaux professionnels, foires, salons d'entreprises...), et un échantillonnage en boule de

neige qui est également non-probabiliste et, comme son nom l'indique, consiste à confier à notre réseau (sélectionné, et qui sont au préalable au courant des exigences de l'étude) le partage de notre questionnaire en se basant sur leur réseau à eux, en les recommandant et/ou en les invitant à participer à l'étude, ces autres vont ainsi faire de même (Li, 2022). Nous avons fait appel à la seconde technique car, bien que les réseaux sociaux professionnels existent, notre population consiste en des personnes détenant des postes clés, n'étant pas toujours disponibles ou n'ayant pas le temps de répondre à notre demande.

Enfin et en troisième lieu, la **taille de l'échantillon** nécessaire pour l'étude. Cette étape est délicate et nécessite d'introduire des critères, nous citons d'abord que l'analyse des données qui seront collectées va se faire à partir de la modélisation par équations structurelles en moindre carrés partiels (PLS-SEM) en utilisant le logiciel SmartPLS 4 que nous allons aborder plus loin. Des auteurs ont proposé des méthodes différentes de calcul de la taille de l'échantillon, à titre d'exemple, certains adoptent comme base le nombre d'items présents dans le questionnaire en le multipliant par 5 ou 10 (Roussel et al., 2002), d'autres préconisent un échantillon qui comporte au minimum 10 fois le nombre de flèches se dirigeant vers la variable endogène (dépendante) (Hair et al., 2016) ou encore 10 fois le plus grand nombre d'items relatifs à la variable la plus complexe.

Hair et al., (2016) recommandent d'utiliser le logiciel G*Power pour calculer le nombre minimum de réponses qui vont être acceptées pour l'étude, et ce, en intégrant des données : celle relative au type du test ou de l'étude (PLS-SEM) ; le nombre de variables exogènes (indépendantes) ; l'indicateur f^2 estimé qui représente la force de l'effet estimé des variables exogènes sur ladite endogène (effet estimé : $f^2=0.02$ 'faible', $f^2=0.15$ 'moyen' ou $f^2=0.35$ 'fort') ; la probabilité d'erreur (standard 0.05) et la probabilité de trouver un effet qui soit réel (valeurs recommandées : 0.80 à 0.95 et ce, selon la probabilité d'erreur) (Hair et al., 2016). Ainsi, pour notre étude, nous nous basons sur G*Power comme outil nous permettant de calculer le nombre minimum de répondants pour réaliser notre analyse. En sélectionnant les paramètres comme ci-dessous, nous avons obtenu une estimation de la taille d'échantillon minimale égale à **160** réponses.

- Le nombre de variables exogènes = 8
- Effet estimé : $f^2=0.02$ (car, quand il s'agit de tester l'effet de chaque dimension de l'innovation managériale sur l'agilité organisationnelle de manière isolée tout en étant conscients que d'autres facteurs de contingence peuvent avoir un rôle sur l'agilité

organisationnelle (des modérateurs ou médiateurs) et ce, en se basant sur notre revue de la littérature développée dans ce chapitre).

- La probabilité d'erreur (standard 0.05) et la probabilité de trouver un effet qui soit réel = 0.95.

Quant à **l'étude pilote** qui précède l'analyse principale et qui représente une étude réduite de l'étude finale, elle permet de tester l'instrument de mesure, la fiabilité du questionnaire, sa cohérence et de réaliser les ajustements nécessaires pour lancer une étude à grande échelle.

La taille de l'échantillon à choisir a été discutée dans la littérature ; Johanson et Brooks (2010) proposent un échantillon représentatif de 30 réponses comme seuil minimum, et ce, dans le cas de développement d'une échelle ou pour une étude pilote. En prenant comme base l'objectif du test pilote, Hertzog (2008) met en avant plusieurs possibilités, quand il est question de développer un instrument de mesure, elle propose un intervalle de 25-40 réponses, pour évaluer l'efficacité d'une intervention, elle suggère un échantillon de 20 à 25 personnes. De plus, elle recommande une taille de 10 à 15 participants pour une étude pilote de faisabilité et ce, comme seuil minimum. Enfin, Hill (1998) suggère un échantillon allant de 10 à 30 répondants (Johanson et Brooks, 2010). Dans le cas de notre recherche, nous nous appuyons sur les recommandations de Johanson et Brooks (2010) pour définir la taille de notre échantillon pour l'étude pilote et celle-ci repose sur **37 répondants**.

L'étude pilote et l'analyse principale ne peuvent avoir lieu qu'après la mise en œuvre d'un pré-test, ce dernier représente un moyen de vérification du questionnaire avant de le lancer pour l'étude pilote et principale. Son rôle est de permettre au chercheur de réaliser les ajustements, modifications et suppressions nécessaires pour garantir une compréhension du questionnaire par la cible ; de plus, il permet de vérifier la terminologie, la facilité et la rapidité de lecture et de remplissage, de détecter les éléments redondants, manquants et qui font l'objet d'ambiguïté. Aussi, contextualiser le questionnaire, estimer le temps de réponse et donc l'améliorer. Cette étape repose sur l'avis et le retour des professionnels et enseignants (cet élément va être développé dans la partie qui suit).

2.4.2. Phase pré-test, étude pilote et étude principale

Avant la réalisation de l'étude pilote, la première version du questionnaire comportait 47 questions ou items mesurées sous une échelle de Likert à cinq points ; nous indiquons que ces items ont été reformulés et modifiés pour les adapter au contexte algérien. Cette étape

d'adaptation n'a été faite qu'après être passé par un pré-test du questionnaire. Pour ce faire, et comme l'étude se veut d'approcher tous les secteurs présents en Algérie, nous avons sollicité des professionnels qui managent des équipes et des entrepreneurs, et ce, par le biais des différents événements et salons d'entreprises qui ont eu lieu au niveau d'Alger (SAFEX, Palais de la culture Moufdi Zakaria) en 2024. Notre objectif a été double, celui de réaliser le pré-test en se familiarisant avec l'écosystème d'entreprises et secteurs et de récolter les cartes de visite des professionnels ciblés.

Mais préalablement à cette étape, nous avons sollicité deux enseignants au sein de la British University in Dubai lors de notre stage de courte durée en leur présentant les outils de mesure que nous voulons adopter et en bénéficiant de leurs orientations et remarques quant à leur validité. Aussi, notre directrice de thèse qui a analysé le questionnaire, l'a testé et a suggéré des remarques et des améliorations. Puis, nous nous sommes intéressés aux professionnels rencontrés dans différents salons où nous avons administré le questionnaire en version papier et numérique en mettant en place un code QR qui mène vers le questionnaire sur Google Forms pour que les répondants puissent répondre sur site et donner leurs avis et propositions ; d'autres ont reçu le questionnaire par mail. De là, nous avons, en face à face, expliqué, discuté et échangé avec des managers qui ont donné leur avis sur la thématique, sur les questions adoptées, et ont proposé d'ajouter des questions comme par exemple celles relatives aux pratiques d'innovation verte ou celles qui s'intéressent à l'incubation de start-up et de mentionner des outils du management de la qualité. Deux directeurs nous ont fait un retour après avoir répondu à tout le questionnaire, l'un en face-à-face et l'autre par téléphone ; la seconde personne faisant partie d'une entreprise dans le secteur technologique nous a orientés par rapport à l'agilité organisationnelle en particulier. Par conséquent, le nombre d'items après suppression, modification et ajout est passé de 47 à 49 items.

Quant à l'étude pilote et principale, nous avons adopté la même démarche, nous avons contacté par mail les professionnels qui nous ont attribué leurs cartes de visite car ils n'étaient pas disponibles pour remplir le questionnaire sur site. Nous citons les salons et événements que nous avons assistés en 2024 et 2025 : Algeria Digital Summit, Djazagro (2024, 2025), CTO Forum, Batimatec, Ecsel Expo, Clinvest, Sitev, Sipsa, Educteck, Healthcare, foire internationale (2024, 2025). Ainsi, nous avons récolté 353 cartes de visite. Une fois les emails envoyés (contenant le lien du questionnaire sur Google Forms), nous avons procédé à des relances ; néanmoins, quelques adresses mail ne fonctionnaient pas, le nombre de réponses n'ayant pas atteint le nombre souhaité pour notre échantillon, nous avons alors choisi

d'utiliser le réseau social professionnel LinkedIn. D'abord, nous avons contacté les professionnels faisant partie de notre réseau tout en veillant à ce que leurs profils soient adéquats avec les exigences de notre étude pour assurer la fiabilité des réponses, puis nous avons élargi ce dernier en sélectionnant et faisant appel à d'autres personnes tout en leur demandant de partager notre questionnaire avec leur réseau qui détiennent les mêmes critères que les leurs, également, nous avons publié notre questionnaire sur notre profil LinkedIn, au total, nous avons partagé notre questionnaire avec plus de 500 personnes. Il est intéressant de mentionner que la collecte de réponses a été effectuée sur plusieurs périodes, en avril 2024 (pour le pré-test), de mai à juin 2024 puis mars 2025 (pour l'étude pilote), de juillet à septembre 2025 pour l'étude principale, et ce par rapport à la disponibilité des répondants et les dates relatives aux salons et foires. Bien que les périodes de collecte soient temporellement différentes, nous avons veillé à ce que les conditions de passation soient similaires, en adoptant quasiment les mêmes bases de présentation de notre étude et celles liées à notre discours, que ce soit sur site, par mail ou via messagerie LinkedIn ou même sur WhatsApp.

2.4.3. Procédure et méthode d'analyse des données

Conformément à la dernière étape illustrée dans la figure 19, après avoir collecté les réponses nécessaires et atteint la taille de l'échantillon adéquate pour l'étude, une analyse des réponses est l'étape qui va nous permettre d'apporter des éléments de réponse à notre problématique. Pour l'analyse des données correspondant aux profils des participants, nous allons utiliser IBM SPSS 25 et comme cité précédemment, nous allons adopter la modélisation par équations structurelles (MES) en moindres carrés partiels par le biais du logiciel SmartPLS

Le choix de ce dernier logiciel est lié à plusieurs motifs, d'abord, il dispose d'une grande capacité de prédiction et permet des analyses par les moindres carrés partiels avec précision, car cette analyse combine la méthode de l'analyse en composantes principales et la régression linéaire multiple. Son interface est conçue pour faciliter son utilisation par les chercheurs et également l'extraction des données se fait aisément, aussi, contrairement à d'autres logiciels, il accepte de petits échantillons (à partir de 30 réponses). SmartPLS dispose également d'outils avancés permettant une analyse détaillée. De plus, ce logiciel présente une robustesse vis-à-vis de la distribution des données ; le test de normalité ne présente pas d'exigence, néanmoins, il offre la possibilité de connaître la distribution des

données par deux paramètres (Skewness et Kurtosis) qui apportent des résultats sur la quasi-normalité (Hair et al., 2016).

Plus loin encore, nous avons bénéficié d'une formation pour l'utilisation de cet outil. SmartPLS est adéquat pour les modèles dit complexes, qui sont composés de plusieurs construits et indicateurs, et qui nécessitent des analyses de premier et second ordre (utilisation des scores des variables latentes) comme pour le cas de notre étude. En outre, SmartPLS facilite la modélisation de l'étude et permet de mettre en évidence les relations qui disposent d'hypothèses à tester et ce, directement dans le logiciel. Enfin, car il s'agit d'un outil flexible, il favorise la modification rapide du modèle et son amélioration par la lecture rapide et facile des paramètres à analyser (Hair et al., 2016).

Dans ce qui suit, nous tentons de définir les éléments qui font partie du jargon de la MES et de SmartPLS :

Construit/variable latente : reflète une idée ou entité théorique qui ne peut être mesurée directement mais qui repose sur un ensemble d'indicateurs (items ou de sous-variables/dimensions) pour la mesurer. Ce construit peut adopter une forme réflexive (où les indicateurs dépendent du construit) ou formative (où les indicateurs forment le construit)

Item : représente une question ou une affirmation qu'un chercheur adopte dans son questionnaire pour mesurer un construit ou une variable latente appelée aussi indicateur observable.

Variables exogènes : il s'agit de construits qui exercent une influence sur les autres variables dites endogènes, ces variables sont aussi désignées par des variables indépendantes.

Variables endogènes : reflètent des construits qui sont influencés par d'autres variables exogènes, ces variables sont aussi désignées par des variables dépendantes.

Variance : désigne la dispersion de valeurs données autour de la moyenne. Elle permet de savoir si des données sont homogènes ou diversifiées.

Corrélation : exprime le degré de l'association dite linéaire entre deux variables. Elle désigne la nature de la relation entre deux variables.

Modèle : représente l'ensemble des liens et relations entre les variables latentes et leurs items/dimensions, ainsi que les relations entre les variables exogènes et endogènes.

Modèle de mesure : il s'agit de la partie du modèle qui regroupe l'ensembles des variables latentes (exogènes et endogènes) et leurs items/dimensions, il reflète le lien entre les construits et leurs items, il s'agit d'une étape cruciale sur SmartPLS par laquelle le chercheur s'assure de la fiabilité et validité de son instrument de mesure en analysant les éléments suivants :

- **La validité convergente :** est le moyen par lequel le chercheur examine la fiabilité interne de son modèle de mesure, elle se focalise sur le lien entre chaque construit et ses items en s'intéressant à la corrélation entre eux. Elle permet de s'assurer que ces mêmes items convergent bien vers la variable latente en question et d'évaluer la qualité de l'instrument de mesure. Elle repose sur quatre (4) paramètres :
 - **Alpha de Cronbach (AC) :** paramètre dédié à la mesure de la fiabilité interne de la variable latente, il reflète la cohérence ou non entre les items et s'ils sont liés entre eux. Les items reliés à un construit sont dits fiables quand la valeur de AC est supérieure ou égale à la valeur « 0.6 » (Hair Jr et al., 2010).
 - **Charges factorielles extérieures (outer-loading) :** paramètre utilisé pour mesurer le lien (corrélation) entre chaque indicateur (item) et son construit. La valeur de l'outer loading est acceptée quand celle-ci est égale ou supérieure à « 0.5 » (Hair et al., 2010).
 - **Variance moyenne extraite (AVE) :** paramètre utilisé pour mesurer la part de la variance que le construit explique. Autrement dit, elle permet de vérifier si les items mesurant le construit sont vraiment liés à ce dernier. Le construit et ses items sont considérés comme liés lorsque la valeur de l'AVE est égale ou supérieure à « 0.5 » (Malhotra et al., 2007).
 - **Fiabilité composite (CR) :** paramètre qui adopte le même rôle que celui de l'AC, néanmoins, il est désigné comme plus robuste et plus fiable, il repose sur les charges factorielles dans son calcul tandis que l'AC se base sur la variance. Un construit est dit fiable quand son AC est supérieur ou égal à « 0,7 » (Tenenhaus et al., 2005).
- **La validité discriminante :** elle se focalise sur le lien entre les construits mesurés et s'intéresse à la corrélation entre eux en s'assurant que ces derniers sont différents les uns des autres ou qu'ils ne sont pas corrélés entre eux. Elle repose également sur quatre (4) paramètres :

- **Matrice heterotreat-monotreat (HTMT)** : paramètre utilisé pour comparer la corrélation entre les construits d'un modèle. Un HTMT est dit valide quand sa valeur est inférieure à « 0.85 » ou « 0.90 » (Hair et al., 2019). Ce qui va confirmer que les construits sont indépendants les uns des autres.
- **Ratio Fornell-larker** : paramètre utilisé pour comparer la racine carrée de l'AVE d'un construit distinct du modèle à ses corrélations avec les autres construits du modèle. Quand la $\sqrt{AVE}$ du construit est supérieure aux résultats de corrélation, la validité discriminante est dite confirmée (Hair et al., 2016).
- **Chargements croisés (Cross-loading)** : paramètre utilisé pour analyser la relation ou corrélation entre un item d'un construit avec un autre construit, il permet de détecter les items qui présentent une ambiguïté, ceux qui mesurent plus qu'un construit. Un résultat de cross-loading inférieur à la valeur « 0.4 » est considéré comme corrélé à d'autres construits, aussi, le chercheur compare les cross-loadings entre chaque item et chaque construit du modèle.

Une étape qui précède l'analyse du modèle structurel est le calcul du **Facteur d'inflation de la variance (VIF)** qui est un paramètre utilisé pour analyser la multi colinéarité entre les variables latentes et celle des items, une forte colinéarité montre que les variables sont fortement corrélées et que des redondances dans les questions sont présentes, ce qui, dans ce cas va biaiser les estimations des impacts ou effets des variables individuellement. Une valeur VIF est dite validée quand elle est supérieure ou égale à « 0.2 » et inférieure ou égale à « 5 » (Hair et al., 2016).

Modèle structurel : il s'agit de la partie du modèle qui illustre le lien entre les variables exogènes et endogènes ; il met en avant les relations causales entre ces variables, autrement dit, l'ensemble des hypothèses de l'étude. Pour l'analyser, plusieurs éléments sont mesurés ou actionnés :

- **Le Bootstrapping** : permet de tester l'existence ou non de relations significatives entre les variables. Et de délivrer les paramètres qui traduisent la nature de la relation (significative ou non/positive ou négative). Deux tests principaux émanent du bootstrapping : le **P-value**. Et **T de student**. Le premier montre s'il existe une relation entre les variables exogènes et endogènes (P-value inférieure ou égale à « 0.05 », H_0 refusée), le second, indique si cette relation est significative ou non (T supérieure ou égale à « 1.96 », relation significative) (Hair et al., 2016).

Enfin, d'autres paramètres sont aussi indispensables pour confirmer les hypothèses d'une étude, et ce, en testant la force d'une relation quand celle-ci est reconnue comme existante après avoir effectué le bootstrapping :

- **Coefficient de détermination (R^2)** : un paramètre qui reflète combien en pourcentage les variables exogènes expliquent une variable endogène. Ainsi, $R^2 \geq 0.67$ indique un fort pouvoir explicatif, $R^2 \geq 0.33$ un pouvoir explicatif modéré, $R^2 \geq 0.19$ un pouvoir explicatif faible (Chin, 1998).
- **Force de la relation (f^2)** : paramètre qui indique la force de la relation entre les variables exogènes et les dites endogènes. $f^2=0.02$ 'faible', $f^2=0.15$ 'moyenne' ou $f^2=0.35$ 'forte' (J. Cohen, 1988).
- **Blindfolding (Q^2)** : une action qui permet de déterminer la capacité de prédiction du modèle, sa qualité et pertinence ainsi que celles de prédiction de chaque construit du modèle. Q^2 est complémentaire de R^2 . Quand $Q^2 > 0$ le modèle est considéré comme détenant une capacité de prédiction acceptable, dans le cas contraire, $Q^2 \leq 0$, le modèle ne dispose pas d'une bonne capacité de prédiction (Hair et al., 2016). Cette action est aujourd'hui connue sur la nouvelle version de SmartPLS comme PLSpredict qui est encore plus robuste et pertinente.

Enfin, Quand une variable latente est mesurée par un construit et ce dernier est mesuré par des items, comme pour le cas de nos variables (innovation managériale et agilité organisationnelle avec leurs dimensions et les items relatifs à leurs dimensions), dans ce cas, on parle de **variable latente de premier ordre** (les dimensions mesurées par des items) et **variable latente de second ordre** (IM et ses dimensions, AO et ses dimensions). Compte tenu des explications relatives à notre méthodologie, et en clôturant l'explication de chaque étape adoptée de la research onion (voir figure 19), le chapitre suivant expose les résultats de l'étude pilote effectuée pour cette recherche ainsi que ceux de l'étude principale. Le tableau 11 suivant résume les éléments discutés dans cette partie.

Tableau 11 : Outils d'évaluation du modèle de mesure et du modèle structurel

Modèle de mesure					
1- Validité convergente				2-Validité discriminante	
Alpha de Cronbach AC	Outer loadings	CR	AVE	HTMT Critère de Fornell-Lacker	
≥ 0.60 (Hair Jr et al., 2010)	≥ 0.50 (Hair et al., 2010)	≥ 0.70 (Tenenhaus et al., 2005)	≥ 0.50 (Malhotra et al., 2007)	0.85-0.90 (Hair et al., 2019)	
Modèle structurel					
1- Test des hypothèses <i>Bootstrapping</i>			2- Evaluation de la pertinence prédictive <i>Blinfolding</i>		
VIF	T-value	P-value	R²	f²	Q²
≥ 0.2 et ≤ 5 (Hair et al., 2016)	≥ 1.96 (Hair et al., 2016).	≤ 0.05 (Hair et al., 2016).	R² ≥ 0.67 fort R² ≥ 0.33 modéré R² ≥ 0.19 faible pouvoir explicatif (Chin, 1998)	f²=0.35 effet important f²=0.15 effet modéré f²=0.02 effet faible (J. Cohen, 1988)	> 0 (Hair et al., 2016)

Source: Adapté de Amrouni et Azouaou (2024)

Ce chapitre représente le socle sur lequel la thèse actuelle repose, l'identification des relations à analyser par le biais de la revue de la littérature a permis de définir et d'ancrer les orientations de l'étude. De plus, l'explication de la méthodologie de recherche constitue un guide quant à la définition, la collecte et l'analyse des données. Dès lors, ce chapitre nous mène naturellement à tester, empiriquement, le lien entre l'innovation managériale et l'agilité organisationnelle constituant l'objet du chapitre suivant. Enfin, comme guise de rappel, la figure 20 suivante synthétise notre problématique de recherche :

Figure 20 : Synthèse de la problématique de la recherche

QUESTION PRINCIPALE : Quel est l'effet de l'innovation managériale sur l'agilité organisationnelle selon la perception des managers algériens ?

SOUS-QUESTIONS

1. Quel est l'effet de la stratégie sur l'agilité organisationnelle ?
2. Quel est l'effet de la structure sur l'agilité organisationnelle ?
3. Quel est l'effet des pratiques de management sur l'agilité organisationnelle ?
4. Quel est l'effet des processus de management sur l'agilité organisationnelle ?
5. Quel est l'effet des relations inter-organisationnelles sur l'agilité organisationnelle ?
6. Quel est l'effet de la digitalisation sur l'agilité organisationnelle ?
7. Quel est l'effet de l'engagement du management sur l'agilité organisationnelle ?

HYPOTHÈSES

Ha : l'innovation managériale a un effet positif et significatif sur l'agilité organisationnelle.

Ha1 : la stratégie organisationnelle a un effet positif et significatif sur l'agilité organisationnelle.

Ha2 : la structure organisationnelle a un effet positif et significatif sur l'agilité organisationnelle.

Ha3 : les pratiques de management ont un effet positif et significatif sur l'agilité organisationnelle.

Ha4 : les processus de management ont un effet positif et significatif sur l'agilité organisationnelle.

Ha5 : les relations inter-organisationnelles ont un effet positif et significatif sur l'agilité organisationnelle.

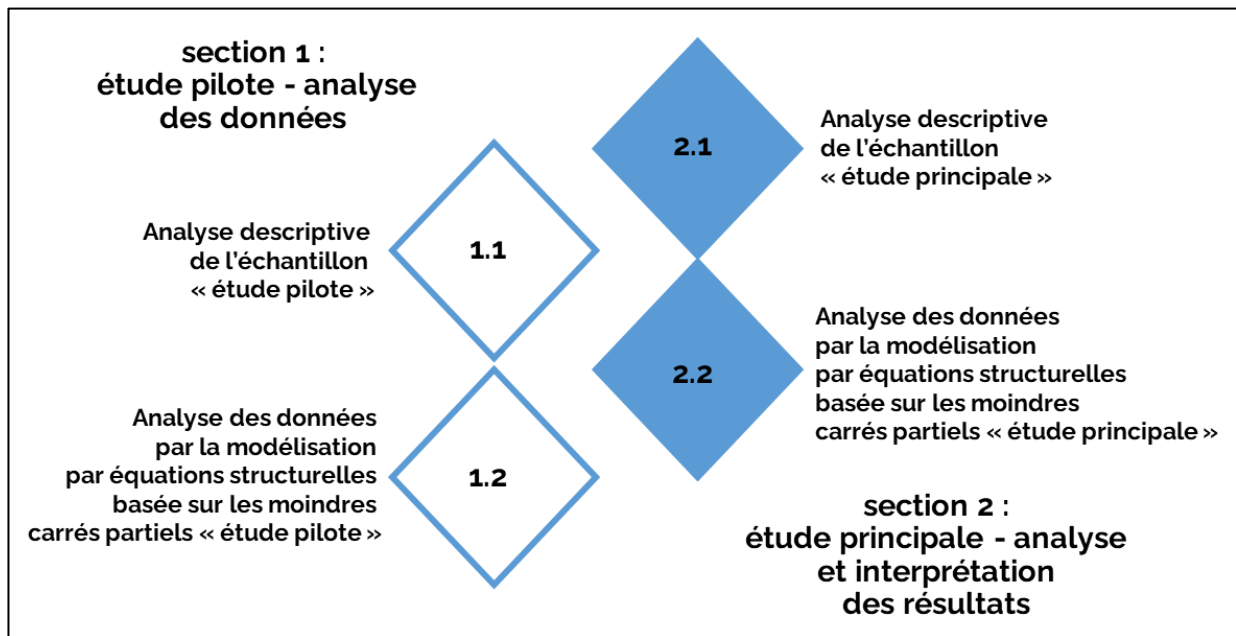
Ha6 : la digitalisation a un effet positif et significatif sur l'agilité organisationnelle.

Ha7 : l'engagement du management a un effet positif et significatif sur l'agilité organisationnelle.

Source : réalisé par nos soins

CHAPITRE V : ANALYSE ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS DE L'ÉTUDE

Figure 21 : structure du cinquième chapitre



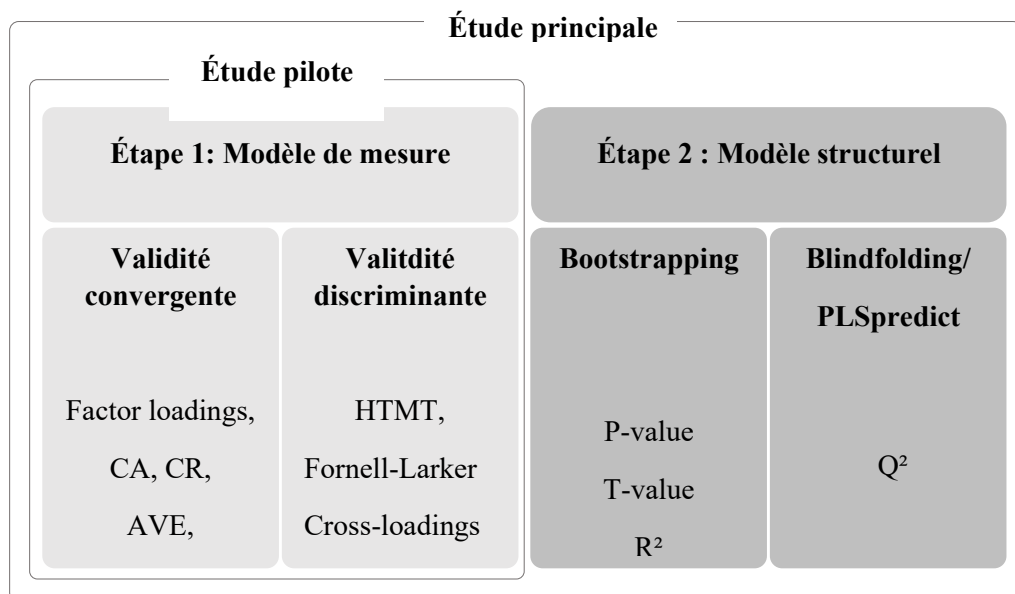
Source : réalisé par nos soins

Le lien empirique entre l'innovation managériale et l'agilité organisationnelle a fait l'objet d'études dont le nombre est restreint lorsque celui-ci est comparé avec les études qui ont traité la relation des différentes dimensions de l'innovation managériale avec l'agilité organisationnelle séparément.

Ce chapitre tente d'aborder ces relations dans un contexte algérien, en espérant apporter une valeur ajoutée à ce champ de recherche, par l'analyse empirique de ces liens puis leur interprétation. Deux sections sont mises en avant, une première qui se focalise sur l'étude pilote et qui avait pour objectif d'améliorer le questionnaire de l'étude pour une recherche plus alignée avec les spécificités de notre contexte d'analyse. Une seconde section qui traite des données découlant de l'étude principale et qui constitue l'élément central de cette recherche. Ainsi, cette partie de ce travail de thèse va tenter de répondre aux hypothèses formulées dans cette thèse et de contribuer à la compréhension des phénomènes de l'IM et de l'AO et de leur relation.

Enfin, deux outils vont être mobilisés pour analyser les données récoltées : IBM SPSS 25 pour l'analyse descriptive des données et SmartPLS pour ladite analyse économétrique. Les détails et étapes d'analyse vont être présentés et expliqués dans chacune des deux sections de ce chapitre. Les étapes à suivre relatives à l'analyse économétrique dans les deux études sont représentées dans la figure 22 suivante :

Figure 22 : Étapes de l'analyse par équations structurelles PLS-SEM



Source : réalisé par nos soins

SECTION 1 : ÉTUDE PILOTE - ANALYSE DES DONNÉES

Comme nous l'avons indiqué précédemment, l'étude pilote comprend 37 réponses. Nous mentionnons que ces réponses sont directement extraites de Google Forms, ce dernier donne la capacité de définir une question comme obligatoire, ainsi, les répondants ne peuvent pas passer à une autre question ou item sans répondre à la question en cours. Cette option permet au chercheur de ne pas se retrouver avec des questionnaires aux valeurs manquantes, nous précisons que nous n'avons néanmoins pas, pour quelques questions démographiques, utilisé l'option « obligatoire », et ce, car nous avons eu des feedbacks et retours qui nous ont permis de remettre en cause quelques questions qui étaient susceptibles de pousser le répondant à ne pas continuer de remplir le formulaire, par exemple, la situation familiale (célibataire, marié ou divorcé). En somme, les 37 réponses ne présentaient pas de valeurs manquantes par rapport aux parties une et deux du questionnaire.

Dans ce qui suit, nous allons présenter les résultats de l'étude pilote au moyen de statistiques descriptives pour les questions relatives à la fiche signalétique et une analyse par la MES basée sur les moindres carrés partiels pour l'instrument de mesure adopté pour cette étude.

D'abord, la normalité des données, le tableau 12 met en avant les valeurs du coefficient de symétrie et celui d'aplatissement, Skewness et Kurtosis respectivement, ces derniers permettent de savoir si les données collectées sont bien distribuées selon leur quasi-normalité. Les résultats montrent que tous les items présentent des valeurs de Skewness et Kurtosis alignées avec la norme, autrement dit : $(-2 \leq \text{Skewness} \leq 2)$ et $(-7 \leq \text{Kurtosis} < 7)$ (Jolibert et Jourdan, 2006).

1.1. Analyse descriptive de l'échantillon « étude pilote »

En premier lieu, le genre, les résultats indiquent que l'échantillon est majoritairement composé d'hommes, un total de « 67.7% », et le reste de l'échantillon est représenté par des femmes, voir « 32.4% » des répondants.

Tableau 12 : Répartition de l'échantillon selon le genre (étude pilote)

Genre		Fréquences	Pourcentage
	Homme	25	67.6%
	Femme	12	32.4%
	Total	37	100%

Source : Réalisé par nos soins selon les résultats fournis par IBM SPSS 25

Tableau 13 : Répartition de l'échantillon selon la situation familiale (étude pilote)

Situation familiale		Fréquences	Pourcentage
	Célibataire	15	40.5%
	Marié	20	54.1%
	Divorcé	2	5.4%
	Total	37	100%

Source : Réalisé par nos soins selon les résultats fournis par IBM SPSS 25

Ensuite, les résultats affichés dans le tableau 13 montrent que « 54.1% » des répondants sont mariés 'plus de la moitié de l'échantillon', suivi de « 40.5% » qui sont célibataires contre « 5.4% » qui sont divorcés.

Presque la moitié de l'échantillon appartient à la génération Y (1980-1994) « 43.2% » et un pourcentage de répondants « 29.7% » font partie des générations X (1965-1979) et « 21.6% » sont de la génération Z (à partir de 1995). Deux personnes seulement sont nées avant 1965 (baby-boomers) (voir tableau 14).

Tableau 14 : Répartition de l'échantillon selon la période de naissance (étude pilote)

Période de naissance		Fréquences	Pourcentage
	Avant 1965	2	5.4%
	1965-1979	11	29.7%
	1980-1994	16	43.2%
	À partir de 1995	8	21.6%
	Total	37	100%

Source : Réalisé par nos soins selon les résultats fournis par IBM SPSS 25

Tableau 15 : Répartition de l'échantillon selon le diplôme (étude pilote)

Diplôme		Fréquences	Pourcentage
	Licence	8	21.6%
	Master	12	32.4%
	Magister	2	5.4%
	Ingéniorat	11	29.7%
	Doctorat	4	10.8%
	Total	37	100.0%

Source : Réalisé par nos soins selon les résultats fournis par IBM SPSS 25

Les participants détiennent des diplômes de niveaux différents, les résultats affichent que la plupart disposent d'un niveau Master voire « 12 » personnes (tableau 15), onze d'entre eux sont des ingénieurs, « 21.6% » ont une licence, quatre et deux des répondants détiennent un Doctorat et un Magister respectivement.

Le tableau 16 met en avant le nombre d'années d'expérience professionnelle des répondants, plus de la moitié de l'échantillon « 56.8% » déclare avoir plus de quinze années d'expérience de travail dont : 23.8% travaillent depuis moins de cinq années dans leur entreprise actuelle, 33.3% disposent d'une expérience de 5-10 ans dans leur présente entreprise, et le même pourcentage pour ceux qui ont plus de 15 ans de travail dans leur

entreprise actuelle, suivi de 9.5% qui travaillent depuis plus de 10 ans et moins de 15 années dans la même entreprise.

Aussi, 18.9% des répondants ont atteint 15 années d'expérience et un pourcentage de 13.5% ont moins de 5 années dans le monde professionnel. Enfin, 10.8% des participants ont une expérience de travail entre cinq et dix années.

Tableau 16 : Répartition de l'échantillon selon leur nombre d'années d'expérience professionnelle / dans l'entreprise (étude pilote)

		Fréquences	Pourcentage
Nombre d'années d'expérience professionnelle	Moins de 5 années	5	13.5%
	5-10 années	4	10.8%
	10-15 années	7	18.9%
	Plus de 15 années	21	56.8%
	Total	37	100.0%
Nombre d'années d'expériences au sein de l'entreprise	Moins de 5 années	17	45.9%
	5-10 années	9	24.3%
	10-15 années	4	10.8%
	Plus de 15 années	7	18.9%
	Total	37	100.0%

Source : Réalisé par nos soins selon les résultats fournis par IBM SPSS 25

De l'autre côté, les données issues de notre échantillon révèlent que la moitié des répondants ont moins de cinq années d'expérience dans leur entreprise actuelle et ces mêmes participants disposent de moins de cinq années d'expérience professionnelle, 24.3% des répondants détiennent plus de cinq années d'expérience dans leur entreprise et un pourcentage de 18.9% est relatif à ceux qui ont plus de 15 années d'expérience au sein de leur entreprise. Finalement, 10.8% des autres participants ont 10-15 années d'expérience dans leur entreprise (voir annexe 2 pour les résultats du croisement du nombre d'années d'expérience professionnelle avec le nombre d'années d'expérience dans l'entreprise actuelle).

Tableau 17 : Répartition de l'échantillon selon le positionnement du poste (étude pilote)

		Fréquences	Pourcentage
Positionnement du poste	Middle management	18	48.6%
	Top management	19	51.4%
	Total	37	100.0%

Source : Réalisé par nos soins selon les résultats fournis par IBM SPSS 25

Il ressort des réponses que plus de la moitié des participants sont liés au Top management, et « 48.6% » appartiennent au Middle management (tableau 17).

Tableau 18 : Répartition de l'échantillon selon le Structure, Département, Direction (étude pilote)

		Fréquences	Pourcentage
Structure, Département,	Direction générale	16	43.2%
	Ressources humaines	3	8.1%

Direction	Finance et comptabilité	5	13.5%
	Marketing et communication	1	2.7%
	Commercial / Ventes	4	10.8%
	Systèmes d'information / Informatique	3	8.1%
	Qualité, hygiène, sécurité, environnement (QHSE)	1	2.7%
	Non spécifié	4	10.8%
	Total	37	100.0%

Source : Réalisé par nos soins selon les résultats fournis par IBM SPSS 25

Les données collectées révèlent que plus de huit catégories de départements auxquels les participants appartiennent sont présentes (tableau 18). Presque la moitié des répondants « 43.2% » sont reliés à la direction générale de leur entreprise, suivis de « 13.5% » qui appartiennent au service comptabilité et finance, puis « 10.8% » qui sont rattachés au service commercial/ventes. « 3 » personnes sont reliées au département des ressources humaines et le même nombre fait partie du service systèmes d'information/Informatique. Quant aux autres répondants, ils sont répartis comme suit : « 2.7% » sont rattachés au département marketing et communication et « 2.7% » au service QHSE. Quant au « 10.8% » restants, ces derniers n'ont pas spécifié leur département.

Une part importante des participants indique que leur poste représente une fonction support dans leur entreprise actuelle « 62.2% », suivi de « 37.8% » qui indiquent que leur poste appartient au cœur du métier de l'entreprise (Tableau 19).

Tableau 19 : Répartition de l'échantillon selon la nature du poste (étude pilote)

Nature du poste		Fréquences	Pourcentage
	Fonction support	23	62.2%
	Cœur du métier	14	37.8%
	Total	37	100%

Source : Réalisé par nos soins selon les résultats fournis par IBM SPSS 25

Les résultats de l'enquête montrent que pour la majorité des répondants, la forme de propriété de l'entreprise dans laquelle ils travaillent est une entreprise privée, 78.4% de l'échantillon exercent leur métier dans des entreprises avec une forme de propriété privée, et « 21.6% » appartiennent à des entreprises publiques (tableau 20).

Tableau 20 : Répartition de l'échantillon selon la forme de propriété (étude pilote)

Forme de propriété de l'entreprise		Fréquences	Pourcentage
	Publique	8	21.6%
	Privée	29	78.4%
	Total	37	100.0%

Source : Réalisé par nos soins selon les résultats fournis par IBM SPSS 25

**Tableau 21 : Répartition de l'échantillon selon l'activité de leur entreprise
(étude pilote)**

Activité de l'entreprise		Fréquences	Pourcentage
	Hydrocarbures et énergie (pétrole et gaz naturel)	3	8.1
	Industrie manufacturière	1	2.7
	Industrie agroalimentaire	1	2.7
	Industrie pharmaceutique, Parapharmaceutique et médical	8	21.6
	Industrie chimique	1	2.7
	Banque et finance	3	8.1
	Assurance	1	2.7
	Commerce, E-commerce et distribution	3	8.1
	Transport et logistique	1	2.7
	TIC et digital	4	10.8
	Services, Conseil, Formation et éducation	5	13.5
	Maritime	2	5.4
	Non-spécifié	4	10.8
	Total	37	100%

Source : Réalisé par nos soins selon les résultats fournis par IBM SPSS 25

L'échantillon regroupe plus de douze activités. Il apparaît qu'une partie des répondants viennent de l'industrie pharmaceutique, Parapharmaceutique et médical « 21.6% » ; suivi des activités de Services, Conseil, Formation et éducation et TIC et digital ; « 13.5% » et « 10.8% » respectivement. D'autres participants partagent les mêmes pourcentages quant à l'activité de leur entreprise « 8.1% » : Hydrocarbures et énergie (pétrole et gaz naturel) ; Banque et finance ; Commerce, E-commerce et distribution. Dans cette même logique, « 2.7% » émanent des activités suivantes (même pourcentage pour chaque secteur) : Industrie manufacturière, Industrie agroalimentaire, Industrie chimique, Transport et logistique, assurance. Quant à ladite maritime, « 5.4% » des répondants indiquent que leur entreprise fait partie de cette activité. Finalement, « 10.8% » de l'échantillon n'a pas spécifié l'activité de leur entreprise (tableau 21).

**Tableau 22 : Répartition de l'échantillon selon la taille de leur entreprise
(étude pilote)**

Taille de l'entreprise		Fréquences	Pourcentage
	Moins de 50 employés	16	43.2%
	50-250 employés	7	18.9%
	Plus de 250 employés	14	37.8%
	Total	37	100.0%

Source : Réalisé par nos soins selon les résultats fournis par IBM SPSS 25

Tableau 23 : Répartition de l'échantillon selon la région de l'entreprise (étude pilote)

Région de l'entreprise		Fréquences	Pourcentage
	Est	3	8.1%

	Ouest	1	2.7%
	Centre	33	89.2%
	Total	37	100.0%

Source : Réalisé par nos soins selon les résultats fournis par IBM SPSS 25

Enfin, les tableaux 22 et 23 regroupent, respectivement, le classement des entreprises selon leur taille (Petite, moyenne et grande) et leur répartition géographique, dans ce présent cas, trois régions sont présentées (Est, Ouest, Centre). Les résultats montrent que les petites entreprises (moins de 50 employés) constituent « 43.2% » de l'échantillon, voire « 16 » réponses et « 37.8% » de l'échantillon est constitué de grandes entreprises (plus de 250 employés). Ces deux segments sont alors majoritaires dans cette étude comparée aux entreprises de taille moyenne qui constituent seulement « 7 » réponses. Quant à la région, les entreprises sont majoritairement situées au niveau de la région centre du pays, seulement « 8.1% » sont de l'Est suivies de « 2.7% » qui sont situées dans la région Ouest du pays.

1.2. Analyse des données par la modélisation par équations structurelles basée sur les moindres carrés partiels « étude pilote »

Cette partie met en lumière l'analyse de l'instrument de mesure utilisé dans cette étude ; elle va nous permettre de tester sa fiabilité et d'améliorer la qualité de notre modèle. Plusieurs étapes vont s'enchaîner. Nous l'avons expliqué dans le jargon relatif à la MES, la vérification d'un modèle passe d'abord par l'analyse du modèle de mesure puis par ledit modèle structurel. Nous allons, de ce fait, analyser notre modèle de mesure en commençant par la validité convergente puis la validité discriminante.

Comme il s'agit d'une étude pilote, qui porte comme objectif la vérification de l'instrument de mesure, l'étape relative à l'analyse du modèle structurel ne sera dédiée qu'à l'étude principale. Car, c'est à partir de cette dernière que nos hypothèses vont être testées. L'idée est donc de vérifier notre questionnaire de recherche en mesurant sa fiabilité et, en outre, de l'adapter au contexte algérien.

1.2.1. Analyse du modèle de mesure « étude pilote » - Validité convergente

Le modèle de l'étude est un modèle complexe, il regroupe des construits latents représentés par d'autres construits latents qui à leur tour sont liés à des items, il s'agit d'un cas qui présente deux ordres (1^{er} et 2nd ordre), ce type de modèle est appelé Modèle hiérarchique de composantes (HCM : hierarchical component model).

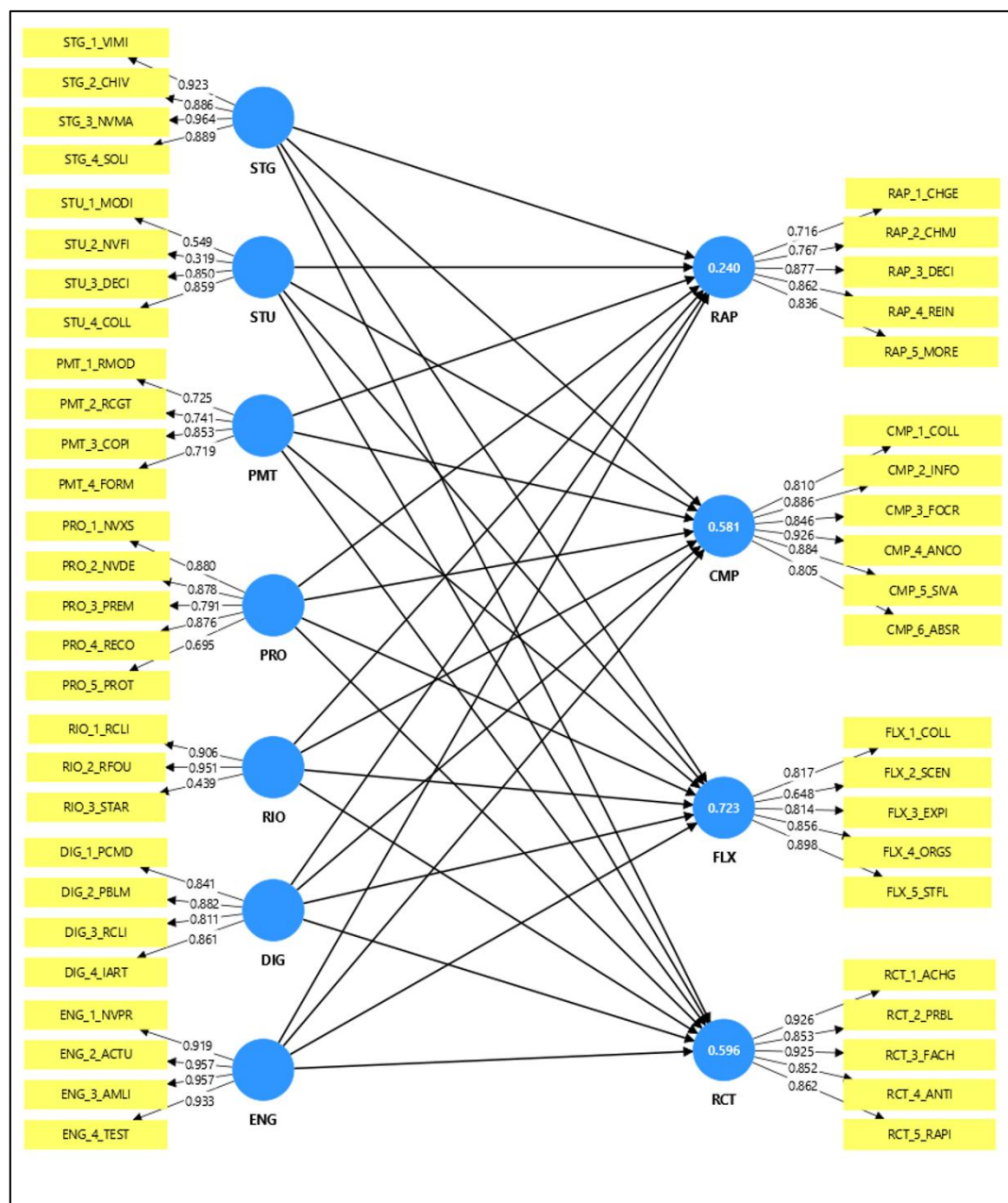
Pour l'analyser, le chercheur passe par deux étapes. D'abord, il analyse le 1^{er} ordre qui représente les sept et quatre dimensions relatives, respectivement, aux variables IM et agilité organisationnelle liées à leurs items, cette analyse va permettre de ressortir les éléments

entravant la fiabilité du modèle, c'est dans cette même étape que l'instrument de mesure doit être amélioré et les items qui sont susceptibles de biaiser l'analyse vont être retirés pour améliorer le modèle, et cela, ne sera réalisable qu'en analysant les paramètres relatifs à la validité convergente et ladite discriminante. Ensuite, les scores des différentes dimensions liées à leurs items vont être calculés par le logiciel pour rendre le modèle moins complexe et permettre l'obtention de résultats plus fiables, les scores sont indiqués par **LV scores** (latent variables scores).

La figure 23 illustre notre modèle comme représenté sur smartPLS. Les items sont les mêmes que ceux figurant dans les tableaux 9 et 10 du chapitre précédent. Il s'agit du modèle de premier ordre, nous mentionnons que comme l'objectif principal de l'étude est de mesurer l'effet de l'innovation managériale sur l'agilité organisationnelle, puis celui des dimensions de l'innovation managériale sur l'agilité organisationnelle, la première étape est alors d'analyser notre premier modèle de mesure de premier ordre dans le but de ressortir les LV scores des variables IM et AO (agilité organisationnelle).

Le tableau 24 représente les résultats relatifs à la validité convergente de ce modèle : Alpha de Cronbach, Outer-loading, la Variance moyenne extraite (AVE) et la fiabilité composite (CR). Aussi, les paramètres Kurtosis et Skewness sont présents, et comme nous l'avons indiqué plus haut, la quasi-normalité est vérifiée, les valeurs de ces paramètres s'inscrivent bien dans leurs intervalles ($-2 \leq \text{Skewness} \leq 2$) et ($-7 \leq \text{Kurtosis} < 7$) (Jolibert et Jourdan, 2006). La Kurtosis de la distribution que nous observons montre que les données sont réparties autour de la moyenne, indiquant un nombre réduit de données portant des valeurs extrêmes. Quant à la Skewness, elle indique la présence d'un nombre restreint de valeurs faibles. Comme PLS-SEM est une méthode non paramétrique, la présence de la loi normale n'est donc pas une condition sine qua none.

Figure 23 : Modèle de premier ordre – Analyse du modèle de mesure « étude pilote »



Source : Résultats fournis par SmartPLS 4

Table 24 : Résultats du modèle de mesure étude pilote – Validité convergente (1^{er} Ordre)

Variables - Items	Outer-loadings	CA	CR	AVE	Kurtosis	Skewness
STG Stratégie		0.936	0.954	0.839		
STG_1_VIMI	0.923				-1.146	0.013
STG_2_CHIV	0.886				-0.887	-0.353
STG_3_NVMA	0.964				-0.815	-0.424
STG_4_SOLI	0.889				-1.152	-0.054
STU Structure		0.662	0.757	0.466		
STU_1_MODI	0.549				-0.312	-0.750
STU_2_NVFI	0.319				-0.332	-0.779

STU_3_DECI	0.850			-0.832	-0.193
STU_4_COLL	0.859			-0.848	-0.471
PMT Pratiques managériales		0.761	0.846	0.580	
PMT_1_RMOD	0.725			1.797	-1.186
PMT_2_RCGT	0.741			-0.120	-0.555
PMT_3_COPI	0.853			-0.209	-0.751
PMT_4_FORM	0.719			-0.767	-0.193
PRO Processus de management		0.884	0.915	0.684	
PRO_1_NVXS	0.880			-0.761	-0.481
PRO_2_NVDE	0.878			-0.499	-0.504
PRO_3_PREM	0.791			-0.856	0.164
PRO_4_RECO	0.876			-0.975	0.170
PRO_5_PROT	0.695			-1.094	-0.347
RIO Relations inter-organisationnelles		0.697	0.830	0.640	
RIO_1_RCLI	0.906			-0.905	-0.186
RIO_2_RFOU	0.951			-0.694	-0.372
RIO_3_STAR	0.439			-0.903	0.148
DIG Digitalisation		0.871	0.912	0.721	
DIG_1_PCMD	0.841			-0.298	-0.559
DIG_2_PBLM	0.882			-0.699	-0.361
DIG_3_RCLI	0.811			-0.859	-0.305
DIG_4_IART	0.861			-1.180	-0.210
ENG Engagement du management		0.957	0.969	0.887	
ENG_1_NVPR	0.919			-0.558	-0.723
ENG_2_ACTU	0.957			-0.262	-0.789
ENG_3_AMLI	0.957			-0.262	-0.789
ENG_4_TEST	0.933			-0.063	-0.867
RAP Rapidité		0.872	0.907	0.662	
RAP_1_CHGE	0.716			-0.664	-0.244
RAP_2_CHMJ	0.767			-0.807	-0.38
RAP_3_DECI	0.877			-0.476	-0.602
RAP_4_REIN	0.862			-0.074	-0.756
RAP_5_MORE	0.836			1.439	-1.080
CMP Compétence		0.929	0.945	0.740	
CMP_1_COLL	0.810			-0.615	-0.600
CMP_2_INFO	0.886			-0.557	-0.315
CMP_3_FOCR	0.846			-0.970	-0.258
CMP_4_ANCO	0.926			-1.218	-0.249
CMP_5_SIVA	0.884			-0.870	-0.340
CMP_6_ABSR	0.805			-0.676	-0.504
FLX Flexibilité		0.867	0.905	0.658	
FLX_1_COLL	0.817			-0.908	-0.160
FLX_2_SCEN	0.648			-0.664	-0.135
FLX_3_EXPI	0.814			-0.419	-0.516
FLX_4_ORGS	0.856			-0.444	-0.324
FLX_5_STFL	0.898			-0.174	-0.685
RCT Réactivité		0.930	0.947	0.782	
RCT_1_ACHG	0.926			-0.492	-0.535
RCT_2_PRBL	0.853			1.058	-0.900
RCT_3_FACH	0.925			-0.455	-0.270
RCT_4_ANTI	0.852			-0.071	-0.392
RCT_5_RAPI	0.862			-0.895	-0.361

Source : réalisé par nos soins en se basant sur les résultats fournis par smartPLS

1.2.1.1. Interprétation des résultats la validité convergente « étude pilote 1^{er} Ordre »

L'analyse de la validité convergente rapporte des résultats qui sont statistiquement acceptables, le tableau 25 résume les valeurs approuvables pour chaque paramètre relatif à la validité convergente et discriminante. D'abord, toutes les valeurs du paramètre Outer-loading dépassent largement la valeur seuil de 0.5, avec un intervalle de (0.549→0.957) sauf pour deux items distincts : STU_2_NVFI relatif au construit Structure dont la valeur est de « 0.319 » et RIO_3_STAR qui est un item de la variable Relations inter-organisationnelles et qui est de « 0.439 ». Quant au paramètre de fiabilité, CA, les résultats indiquent que toutes les valeurs (0.662→0.957) dépassent le seuil de significativité de « 0.6 » indiquant une certaine fiabilité de chaque échelle de mesure, néanmoins, la variance moyenne extraite (AVE) semble indiquer pour le construit structure une valeur de « 0.466 » qui est inférieure à « 0.5 », reflétant un faible lien entre ce construit et ses items, les autres AVE se retrouvent dans un intervalle de (0.580→0.887). Enfin, les résultats relatifs à la fiabilité composite des construits latents (CR), qui complète l'AC, mettent en avant des valeurs qui dépassent le seuil de « 0.7 » traduisant une fiabilité quant à chaque construit du modèle (0.757→0.969).

Bien que ces résultats soient quasiment alignés avec les seuils relatifs à chaque paramètre, cela ne va pas nous permettre de conclure que notre instrument de mesure est fiable, en effet, pour décider de sa validité et de quel item supprimer, même si les résultats indiquent que les outer-loading de STU_2_NVFI et RIO_3_STAR sont inférieurs au seuil de « 0.5 » suggérant leur suppression, ces informations demeurent incomplètes tant que les résultats de la validité discriminante et les facteurs d'inflation de la variance (VIF) ne sont pas encore analysés. De là, l'étape suivante consiste à présenter et à analyser les paramètres relatifs à la validité discriminante : la matrice heterotreat-monotreat (HTMT), le ratio Fornell-larker, les chargements croisés (Cross-loading) ainsi que les VIF.

Tableau 25 : Outils d'évaluation du modèle de mesure et du modèle structurel

Modèle de mesure				
1- Validité convergente				2-Validité discriminante
Alpha de Cronbach AC	Outer loadings	CR	AVE	HTMT Critère de Fornell-Lacker
≥ 0.60 (Hair Jr et al., 2010)	≥ 0.50 (Hair et al., 2010)	≥ 0.70 (Tenenhaus et al., 2005)	≥ 0.50 (Malhotra et al., 2007)	0.85-0.90 (Hair et al., 2019)

Source: Adapté de Amrouni et Azouaou (2024)

1.2.1.2. Interprétation des résultats la validité discriminante « étude pilote 1^{er} Ordre »

Table 26 : Résultats du modèle de mesure étude pilote – Validité discriminante (1^{er} Ordre)

	HTMT										
	CMP	DIG	ENG	FLX	PMT	PRO	RAP	RCT	RIO	STG	STU
CMP											
DIG	0.759										
ENG	0.663	0.827									
FLX	0.896	0.893	0.720								
PMT	0.548	0.977	0.717	0.823							
PRO	0.681	0.798	0.671	0.649	0.856						
RAP	0.668	0.460	0.296	0.623	0.447	0.199					
RCT	0.862	0.826	0.608	0.970	0.702	0.608	0.747				
RIO	0.608	0.881	0.628	0.625	0.915	1.010	0.381	0.677			
STG	0.660	0.808	0.82	0.824	0.642	0.691	0.270	0.671	0.716		
STU	0.488	0.765	0.657	0.596	0.801	0.629	0.379	0.616	0.690	0.551	
	Fornell-Larker										
	CMP	DIG	ENG	FLX	PMT	PRO	RAP	RCT	RIO	STG	STU
CMP	0.860										
DIG	0.686	0.849									
ENG	0.629	0.752	0.942								
FLX	0.790	0.785	0.659	0.811							
PMT	0.480	0.821	0.632	0.702	0.762						
PRO	0.638	0.726	0.644	0.592	0.705	0.827					
RAP	0.604	0.412	0.273	0.540	0.362	0.151	0.814				
RCT	0.805	0.748	0.585	0.873	0.610	0.590	0.669	0.884			
RIO	0.530	0.737	0.558	0.526	0.680	0.805	0.283	0.578	0.800		
STG	0.620	0.731	0.773	0.749	0.565	0.653	0.240	0.635	0.597	0.916	
STU	0.441	0.659	0.572	0.518	0.629	0.570	0.223	0.589	0.423	0.508	0.682

Source : réalisé par nos soins en se basant sur les résultats fournis par smartPLS

Le tableau 26 met en avant les résultats relatifs aux valeurs HTMT et Fornell Larker, rappelons-le, ces derniers rapportent le seuil d'indépendance entre les différents construits de l'étude. Nous constatons que les valeurs relatives au paramètre Fornell-larker sont toutes confirmées, car la racine carrée de l'AVE de chaque construit est supérieure aux résultats de corrélation entre ces variables.

De l'autre côté, l'analyse HTMT ressort des construits qui se retrouvent à être corrélés entre eux, indiquant que le modèle de mesure doit être amélioré. Pour ce faire, nous nous focalisons sur deux paramètres, les cross-loadings et les VIF. Le premier paramètre va nous permettre de savoir quel item est susceptible de mesurer d'autres construits comparés avec le construit qu'il mesure.

L'annexe 3 affiche les valeurs relatives au cross-loading. D'abord, le HTMT du construit PRO avec RIO est de 1.010 supérieur à 0.85 et à 0.90, en analysant leurs cross-loading, nous repérons l'item « PRO_5_PROT » qui détient une valeur de « 0.695 » avec son construit PRO et de « 0.604 » avec le construit RIO. Aussi, l'item « RIO_3_STAR » dont la valeur cross-loading est de « 0.439 » avec son construit RIO et de « 0.394 » avec le construit

PRO. Ainsi, pour diminuer la valeur de corrélation entre ces deux construits PRO et RIO, nous avons supprimé les deux items « PRO_5_PROT et RIO_3_STAR ».

Ensuite, le HTMT indique que les deux construits FLX et CMP sont aussi corrélés avec une valeur de « 0.896 », bien qu'elle ne dépasse pas de loin le seuil de « 0.90 », cette relation doit être vérifiée car FLX présente aussi une corrélation avec DIG, affichant une corrélation de valeur « 0.893 ». Les cross-loadings indiquent que les valeurs des items « FLX_1_COLL et FLX_2_SCEN » respectivement avec leur construit flexibilité « 0.817 et 0.648 » ne s'éloignent pas de celles de ces mêmes items avec le construit CMP « 0.819 et 0.616 », menant à une corrélation entre eux. Comme les cross-loading des items de DIG et CMP dans ce contexte ne représentent pas de problèmes, les deux items « FLX_1_COLL et FLX_2_SCEN » sont supprimés.

Plus loin encore, la valeur du HTMT entre les construits FLX et RCT est de « 0.970 » relevant une forte corrélation entre ces deux construits, les items « RCT_2_PRBL et RCT_3_FACH » ont été retirés car il s'avère que ces deux items expliquent aussi la variable FLX (selon leurs corss-loading – annexe 3).

Le construit DIG présente une corrélation avec RIO, avec un HTMT de « 0.881 », le cross-loading de l'item « DIG_3_RCLI » avec son construit DIG est de « 0.811 », quand cette valeur est comparée avec la valeur du cross-loading entre ce même item et le construit RIO, on obtient un résultat de « 0.803 » qui indique que l'item « DIG_3_RCLI » mesure aussi la variable RIO. À cet effet, « DIG_3_RCLI » est supprimé.

Nous avons procédé à la suppression des items « STU_1_MODI et STU_2_NVFI » et ce, en nous référant à la valeur de leur cross-loading et en nous basant sur leurs AVE et outer-loading qui ont été repérés précédemment comme des valeurs inférieures à leurs seuils acceptables. Dans le but d'améliorer la valeur de l'AVE du construit RAP, les deux items « RAP_1_CHGE et RAP_5_MORE » ont été retirés, l'AVE est donc passée de la valeur « 0.662 » à « 0.730 ».

Enfin, l'annexe 3 qui met en avant les VIF de tous les items du modèle indique que d'autres suppressions d'items sont nécessaires, à savoir : VIF : STG_3_NVMA= 9.905, ENG_3_AMLI= 6.986, RCT_1_ACHG= 5.085. Par conséquent, l'échelle de mesure que nous allons adopter pour l'étude principale compte trente-cinq (35) items. Ces étapes d'analyse de validité convergente et discriminante vont nous permettre d'améliorer notre instrument de mesure et de n'adopter que des items qui soient, selon ce qui suit, plus fiables, plus corrects et plus représentatifs pour notre thèse.

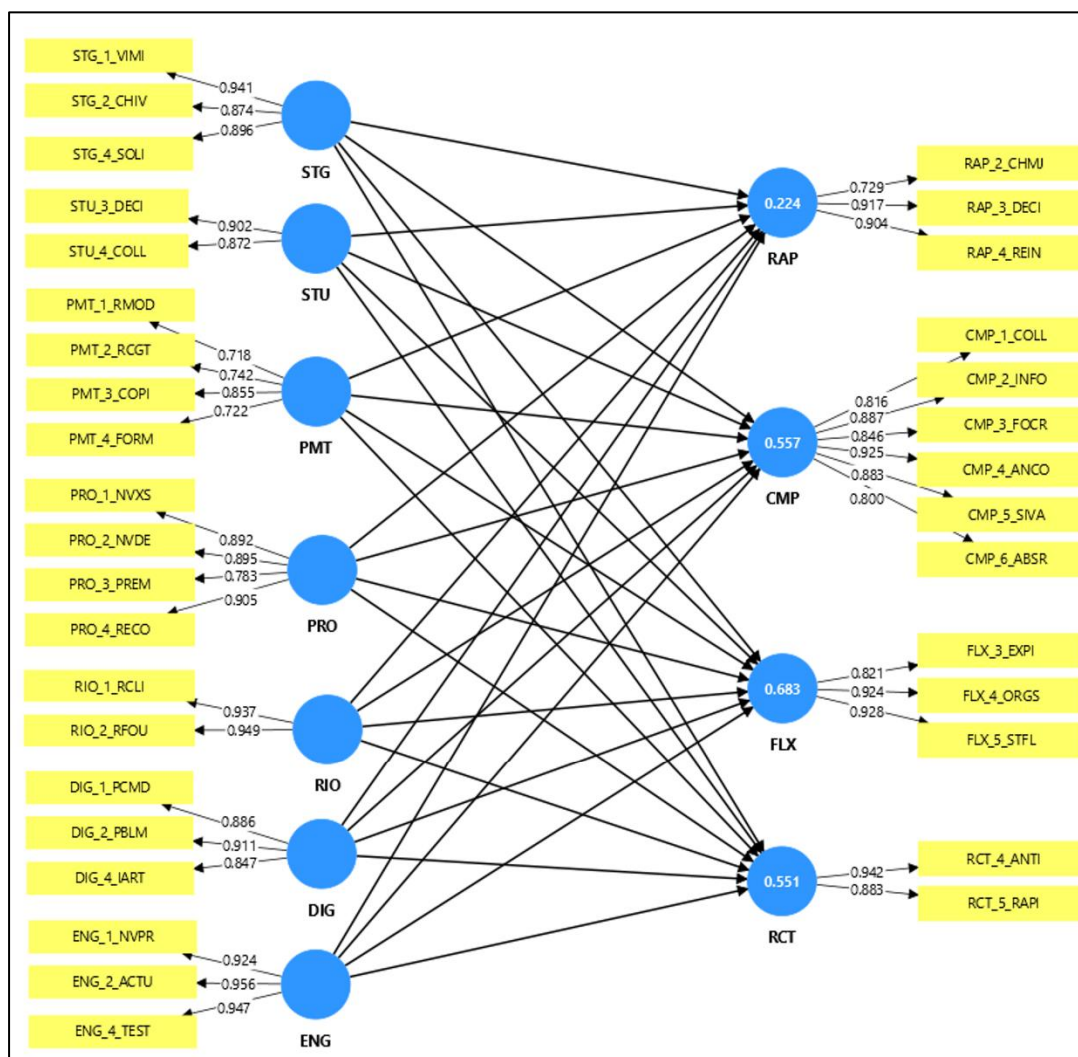
1.2.1.3. Interprétation des résultats la validité convergente « étude pilote 1^{er} Ordre » après ajustement de l'échelle de mesure

Table 27 : Résultats du modèle de mesure étude pilote – Validité convergente après ajustement (1^{er} Ordre)

Variables - Items	Outer-loadings	CA	CR	AVE
STG Stratégie		0.888	0.931	0.817
STG_1_VIMI	0.941			
STG_2_CHIV	0.874			
STG_4 SOLI	0.896			
STU Structure		0.730	0.881	0.787
STU_3_DECI	0.902			
STU_4 COLL	0.872			
PMT Pratiques managériales		0.761	0.846	0.580
PMT_1_RMOD	0.718			
PMT_2_RCGT	0.742			
PMT_3_COPI	0.855			
PMT_4_FORM	0.722			
PRO Processus de management		0.897	0.926	0.757
PRO_1_NVXS	0.892			
PRO_2_NVDE	0.895			
PRO_3_PREM	0.783			
PRO_4_RECO	0.905			
RIO Relations inter-organisationnelles		0.876	0.941	0.889
RIO_1_RCLI	0.937			
RIO_2_RFOU	0.949			
DIG Digitalisation		0.856	0.913	0.777
DIG_1_PCMD	0.886			
DIG_2_PBLM	0.911			
DIG_4_IART	0.847			
ENG Engagement du management		0.937	0.960	0.888
ENG_1_NVPR	0.924			
ENG_2_ACTU	0.956			
ENG_4_TEST	0.947			
RAP Rapidité		0.816	0.889	0.730
RAP_2_CHMJ	0.729			
RAP_3_DECI	0.917			
RAP_4_REIN	0.904			
CMP Compétence		0.929	0.945	0.740
CMP_1_COLL	0.816			
CMP_2_INFO	0.887			
CMP_3_FOCR	0.846			
CMP_4_ANCO	0.925			
CMP_5_SIVA	0.883			
CMP_6_ABSR	0.800			
FLX Flexibilité		0.872	0.921	0.796
FLX_3_EXPI	0.821			
FLX_4_ORGS	0.924			
FLX_5_STFL	0.928			
RCT Réactivité		0.805	0.909	0.833
RCT_4_ANTI	0.942			
RCT_5_RAPI	0.883			

Source : réalisé par nos soins en se basant sur les résultats fournis par smartPLS

Figure 24 : Modèle de premier ordre – Analyse du modèle de mesure après modification « étude pilote »



Source : Résultats fournis par SmartPLS 4

Le tableau 27 rapporte les données relatives aux paramètres de la validité convergente, et ce, après avoir effectué les modifications dans la première étape précédente. Nous remarquons que les valeurs des quatre paramètres pour tous les items dépassent leur seuil d'acceptabilité. Les outer-loadings ont comme valeur minimum « 0.718 » qui correspond à l'item « PMT_1_RMOD » et qui est supérieure à la valeur « 0.50 », et une valeur maximale de « 0.956 » liée à l'item « ENG_2_ACTU ». Quant aux paramètres de fiabilité CA et CR, ces derniers sont dans les normes et reflètent alors une fiabilité du modèle de mesure. L'intervalle relatif à CA est de 0.730 → 0.937, celui de CR est de 0.846 → 0.960, enfin, celui relatif à l'AVE est de 0.580 → 0.889. Par conséquent, la fiabilité du construit est établie, et sa validité convergente est ainsi confirmée.

1.2.1.4. Interprétation des résultats la validité discriminante « étude pilote 1^{er} Ordre » après ajustement de l'échelle de mesure

Le tableau 28 ci-dessous affiche les valeurs relatives aux ratios HTMT et Fornell-larker, traduisant la validité discriminante des construits après modification de notre instrument de mesure. Il est notable que tous les construits ne signalent pas une forte corrélation estimée entre eux, et que les valeurs ne dépassent pas le ratio de « 0.90 », sauf pour la corrélation entre les construits DIG et PMT qui affiche une valeur de « 0.957 », bien qu'elle soit légèrement supérieure au seuil de « 0.90 », des modifications ne sont pas nécessaires car, d'une part, la validité discriminante est vérifiée et le tableau du ratio Fornell-Larker qui compare la racine carrée de l'AVE de chaque construit et leur corrélation montre que toutes les valeurs des AVE sont supérieures à ces corrélations. Ainsi, comme la validité discriminante est démontrée, il n'est pas nécessaire d'analyser les cross-loading (Annexe 3).

Quant au paramètre VIF, l'annexe permet de conclure que la colinéarité des items est vérifiée, en effet, leurs valeurs n'excèdent pas la norme qui est de 5 sauf pour les items ENG_2_ACTU ENG_4_TEST dont les VIF sont, respectivement, de « 5.120 et 5.023 » dépassant légèrement leur seuil. Ce fait ne présentera pas de contrainte pour l'étude car leurs autres paramètres sont tous vérifiés.

Table 28 : Résultats du modèle de mesure étude pilote – Validité discriminante après ajustement (1^{er} Ordre)

	HTMT										
	CMP	DIG	ENG	FLX	PMT	PRO	RAP	RCT	RIO	STG	STU
CMP											
DIG	0.749										
ENG	0.665	0.821									
FLX	0.754	0.836	0.678								
PMT	0.548	0.957	0.726	0.828							
PRO	0.665	0.737	0.719	0.556	0.816						
RAP	0.764	0.457	0.32	0.604	0.437	0.184					
RCT	0.878	0.827	0.609	0.875	0.711	0.598	0.791				
RIO	0.587	0.758	0.643	0.552	0.819	0.859	0.344	0.618			
STG	0.688	0.815	0.865	0.789	0.658	0.704	0.303	0.654	0.668		
STU	0.569	0.832	0.667	0.572	0.827	0.687	0.23	0.789	0.546	0.667	
	Fornell-Larker										
	CMP	DIG	ENG	FLX	PMT	PRO	RAP	RCT	RIO	STG	STU
CMP	0.860										
DIG	0.670	0.882									
ENG	0.624	0.732	0.943								
FLX	0.670	0.731	0.610	0.892							
PMT	0.482	0.797	0.632	0.703	0.761						
PRO	0.634	0.681	0.691	0.527	0.689	0.870					
RAP	0.666	0.396	0.279	0.500	0.341	0.150	0.854				
RCT	0.762	0.689	0.547	0.724	0.577	0.577	0.633	0.913			

RIO	0.534	0.655	0.582	0.485	0.675	0.769	0.294	0.527	0.943		
STG	0.630	0.715	0.786	0.711	0.568	0.660	0.249	0.569	0.588	0.904	
STU	0.470	0.659	0.549	0.462	0.619	0.602	0.183	0.639	0.439	0.537	0.887

Source : réalisé par nos soins en se basant sur les résultats fournis par smartPLS

1.2.1.5. Interprétation des résultats la validité convergente « étude pilote 2nd Ordre »

Maintenant que les validités convergente et discriminante de notre modèle de mesure sont établies, nous passons à l'analyse du modèle de second ordre, et ce, en calculant les scores de chaque dimension, il s'agit d'une opération qui va permettre de regrouper les items et leur construits dans une seule variable permettant d'obtenir des résultats plus fiables et des estimations plus pointues. Une fois les LV scores calculés et définis, il est nécessaire de réanalyser la validité convergente et discriminante du modèle de second ordre pour vérifier encore une fois la fiabilité du modèle et s'il nécessite d'autres réajustements. Il s'agit de la phase finale qui va permettre au chercheur de passer à l'analyse de son modèle structurel. Le tableau 29 projette les paramètres de la validité convergente des construits Innovation managériale et Agilité organisationnelle accompagnés de leur nouvelle dimension, à savoir :

- **Dimensions IM :**
 - **LV scores – STG :** relatif à la dimension stratégie,
 - **LV scores – STU :** relatif à la dimension structure,
 - **LV scores – PMT :** relatif à la dimension pratiques managériales,
 - **LV scores – PRO :** relatif à la dimension processus de management,
 - **LV scores – RIO :** relatif à la dimension relations inter-organisationnelles,
 - **LV scores – DIG :** relatif à la dimension digitalisation,
 - **LV scores – ENG :** relatif à la dimension engagement du management.
- **Dimensions AO :**
 - **LV scores – CMP :** relatif à la dimension compétence,
 - **LV scores – RCT :** relatif à la dimension réactivité,
 - **LV scores – FLX :** relatif à la dimension flexibilité,
 - **LV scores – RAP :** relatif à la dimension rapidité.

Les résultats représentant les quatre paramètres de la validité convergente pour les variables AO et IM démontrent que la validité convergente de ce modèle de second ordre est **établie**. Plus précisément, les outer-loading de tous les construits sont supérieurs au seuil de « 0.50 » allant d'une valeur minimale de « 0.704 » à « 0.921 » comme valeur maximale. Également, la fiabilité de l'échelle est confirmée avec des CA et CR qui détiennent comme valeurs, respectivement : (0.892 ; 0.921) et (0.924 ; 0.937). Enfin, la variance moyenne

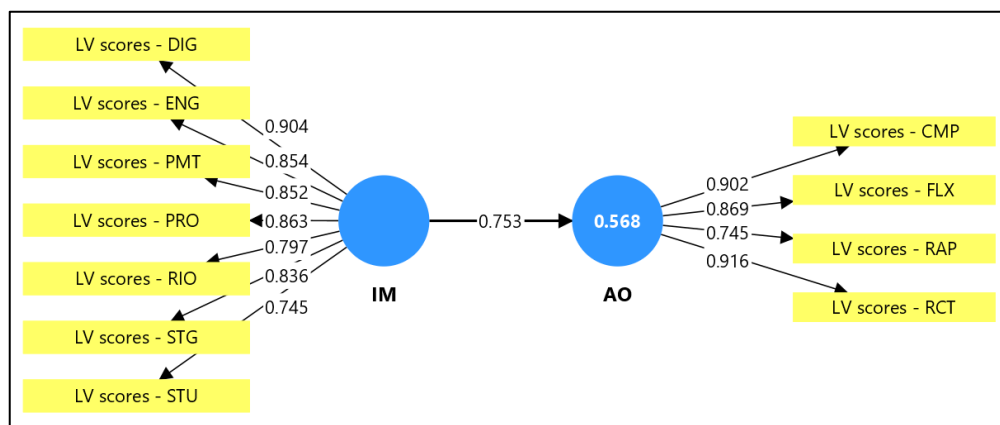
extraite de l'IM est « 0.681 » et celle de l'AO est de « 0.752 », qui sont supérieures à la valeur de « 0.5 » démontrant que ces variables et leurs dimensions sont bien liées.

Tableau 29 : Résultats du modèle de mesure étude pilote – Validité convergente (2^{ème} Ordre)

Variables – Items	Outer loadings	CA	CR	AVE
IM Innovation managériale		0.928	0.935	0.701
LV scores – STG	0.836			
LV scores – STU	0.745			
LV scores – PMT	0.852			
LV scores – PRO	0.863			
LV scores – RIO	0.797			
LV scores – DIG	0.904			
LV scores – ENG	0.854			
AO Agilité organisationnelle		0.886	0.922	0.741
LV scores – CMP	0.902			
LV scores – RCT	0.916			
LV scores – FLX	0.869			
LV scores – RAP	0.745			

Source : réalisé par nos soins en se basant sur les résultats fournis par smartPLS

Figure 25 : Modèle de second ordre – Analyse du modèle de mesure après modification « étude pilote » 2nd ordre



Source : Résultats fournis par SmartPLS 4

1.2.1.6. Interprétation des résultats la validité discriminante « étude pilote 2nd Ordre »

Comme pour le cas de la validité convergente, la validité discriminante semble également être confirmée. En effet, la corrélation estimée (HTMT) et le ratio de Fornell-Larker respectent les seuils de leur validation comme l'affiche le tableau 30. Bien qu'à ce niveau, la vérification des cross-loading et des VIF ne soit pas une nécessité, les tableaux relatifs à ces paramètres sont représentés dans l'annexe 3.

Tableau 30 : Résultats du modèle de mesure étude pilote – Validité discriminante (2^{ème} Ordre)

HTMT	Agilité Organisationnelle	Innovation Managériale
Agilité Organisationnelle		
Innovation Managériale	0.780	
Fornell Larker		
Agilité organisationnelle	0.861	
Innovation Managériale	0.753	0.837

Source : réalisé par nos soins en se basant sur les résultats fournis par smartPLS

1.2.1.7. Interprétation des résultats la validité convergente des dimensions « étude pilote 2nd Ordre »

Les étapes qui précèdent sont relatives à l'hypothèse (Ha) qui s'intéresse à l'effet de l'innovation managériale sur l'agilité organisationnelle. Nous avons vérifié notre échelle de mesure par les données collectées de l'étude pilote. Cette dernière partie va nous permettre de vérifier notre échelle de mesure, et ce, par rapport au modèle relatif à nos autres hypothèses (l'effet individuel des dimensions de l'IM sur l'agilité organisationnelle 'Ha1, Ha2, Ha3, Ha4, Ha5, Ha6, Ha7'). Nous allons passer par une seule étape en analysant l'échelle de mesure ajustée, et comme l'agilité organisationnelle est un construit HOC, nous allons adopter les LV scores de ses construits pour des résultats plus fiables.

Le tableau 31 met en évidence les résultats relatifs à la validité convergente de ce modèle. On constate que tous les paramètres dépassent leur seuil minimal. Tous les outer-loading sont supérieurs à la valeur de 0.50, les fiabilités CA et CR révèlent des valeurs > 0.50 et > 0.70 respectivement. Les items sont liés à leurs construits avec des AVE qui sont tous supérieurs à « 0.5 ». Ainsi, la validité convergente est vérifiée.

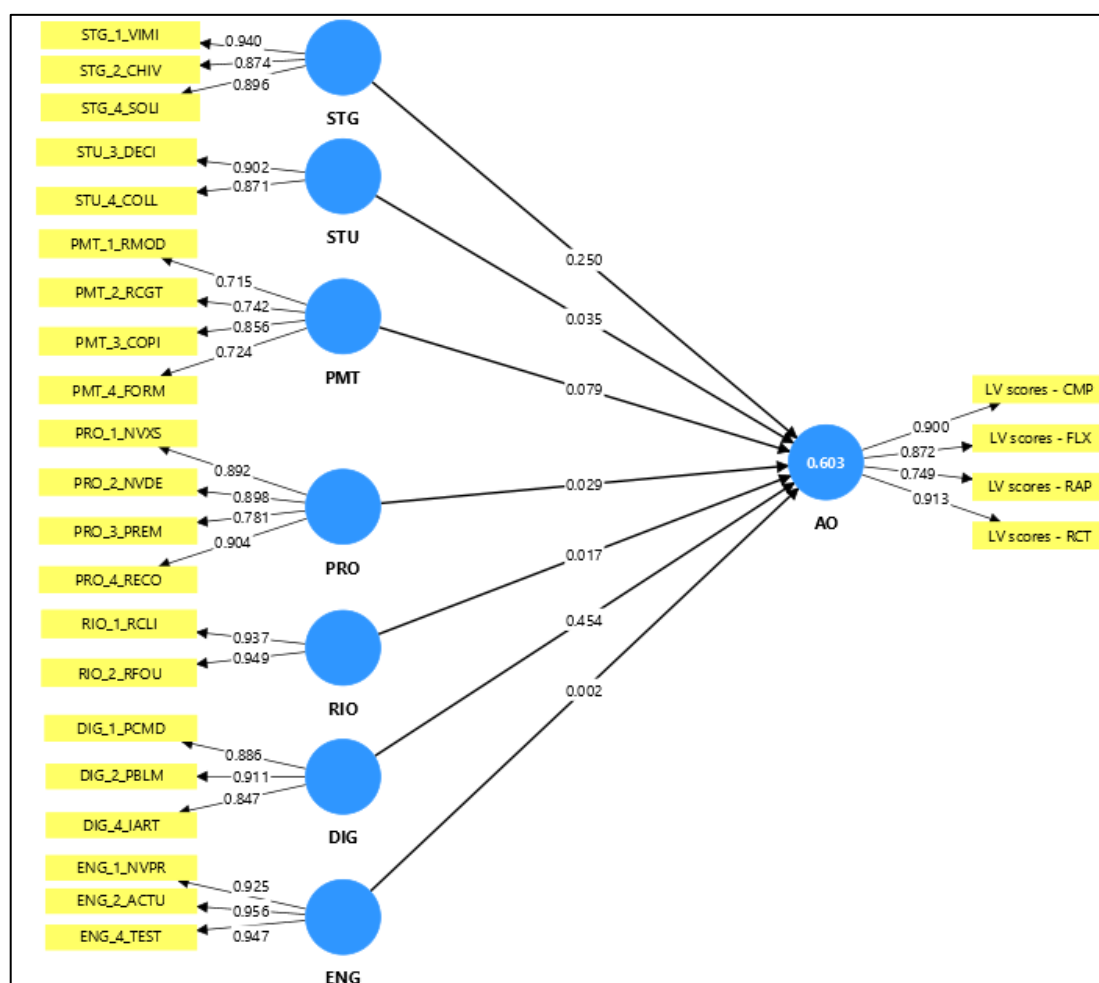
Tableau 31 : Résultats du modèle de mesure étude pilote – Validité convergente des dimensions après ajustement (2^{ème} Ordre)

Variables - Items	Outer-loadings	CA	CR	AVE
STG Stratégie		0.888	0.931	0.817
STG_1_VIMI	0.940			
STG_2_CHIV	0.874			
STG_4_SOLI	0.896			
STU Structure		0.730	0.881	0.787
STU_3_DECI	0.902			
STU_4_COLL	0.871			
PMT Pratiques managériales		0.761	0.846	0.580
PMT_1_RMOD	0.715			
PMT_2_RCGT	0.742			
PMT_3_COPI	0.856			
PMT_4_FORM	0.724			
PRO Processus de management		0.897	0.925	0.757
PRO_1_NVXS	0.892			
PRO_2_NVDE	0.898			
PRO_3_PREM	0.781			

PRO_4_RECO	0.904			
RIO Relations inter-organisationnelles		0.876	0.941	0.889
RIO_1_RCLI	0.937			
RIO_2_RFOU	0.949			
DIG Digitalisation		0.937	0.96	0.888
DIG_1_PCMD	0.886			
DIG_2_PBLM	0.911			
DIG_4_IART	0.847			
ENG Engagement du management		0.856	0.913	0.777
ENG_1_NVPR	0.925			
ENG_2_ACTU	0.956			
ENG_4_TEST	0.947			
AO Agilité organisationnelle		0.886	0.919	0.741
LV scores - CMP	0.900			
LV scores - RCT	0.913			
LV scores - FLX	0.872			
LV scores - RAP	0.749			

Source : réalisé par nos soins en se basant sur les résultats fournis par smartPLS

Figure 26 : Modèle de second ordre (dimensions) – Analyse du modèle de mesure « étude pilote »



Source : Résultats fournis par SmartPLS 4

1.2.1.8. Interprétation des résultats de la validité discriminante des dimensions « étude pilote 2nd Ordre »

D'après les données du tableau 32, la validité discriminante de ce modèle est à son tour établie. Nous ne rencontrons aucun problème par rapport au ratio Fornell-Larker car toutes les racines carrées des variances des construits sont plus élevées que leur corrélation avec d'autres construits exception faite pour la corrélation entre les construits DIG et PMT qui affiche une valeur de « 0.957 », bien qu'elle soit légèrement supérieure au seuil de « 0.90 », des modifications ne sont pas nécessaires car tous les autres paramètres sont vérifiés. Comme la validité discriminante est vérifiée, il n'est plus nécessaire d'analyser les cross-loading (voir Annexe 3). Enfin, le facteur d'inflation de la variance (VIF) des items pour chaque construit est vérifié ; sauf pour les items ENG_2_ACTU et ENG_4_TEST dont les VIF sont, respectivement, de « 5.120 et 5.023 » dépassant légèrement leur seuil. Ce fait ne présentera pas de contrainte pour l'étude car leurs autres paramètres sont tous vérifiés (voir annexe 3).

Tableau 32 : Résultats du modèle de mesure étude pilote – Validité discriminante des dimensions après ajustement (1^{er} Ordre)

	HTMT							
	AO	DIG	ENG	PMT	PRO	RIO	STG	STU
AO								
DIG	0.826							
ENG	0.652	0.821						
PMT	0.718	0.957	0.726					
PRO	0.575	0.737	0.719	0.816				
RIO	0.603	0.758	0.643	0.819	0.859			
STG	0.702	0.815	0.865	0.658	0.704	0.668		
STU	0.631	0.832	0.667	0.827	0.687	0.546	0.667	
	Fornell Larker							
	AO	DIG	ENG	PMT	PRO	RIO	STG	STU
AO	0.861							
DIG	0.750	0.882						
ENG	0.628	0.732	0.943					
PMT	0.636	0.797	0.634	0.761				
PRO	0.593	0.682	0.692	0.692	0.870			
RIO	0.552	0.655	0.582	0.675	0.769	0.943		
STG	0.668	0.715	0.786	0.569	0.662	0.589	0.904	
STU	0.542	0.659	0.548	0.621	0.604	0.439	0.537	0.887

Source : réalisé par nos soins en se basant sur les résultats fournis par smartPLS

Pour conclure, à travers l'analyse des résultats obtenus par l'étude pilote, notre instrument de mesure a été ajusté, permettant de mener une étude principale avec un questionnaire comportant des échelles de mesure dites fiables et adaptées à la nature de l'étude. La section suivante est dédiée à l'étude principale, à l'analyse puis à l'interprétation des résultats obtenus.

SECTION 2 : ÉTUDE PRINCIPALE - ANALYSE ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS

2.1. Analyse descriptive de l'échantillon « étude principale »

Pareillement à la partie analyse descriptive relative à l'étude pilote, nous présentons dans ce qui suit les résultats de l'étude principale quant à l'analyse descriptive des données collectées et ce, en nous basant sur les résultats obtenus par le logiciel IBM SPSS 25. Les résultats relatifs à la quasi-normalité de nos données sont affichés dans l'annexe 5. Les indicateurs Kurtosis et Skewness sont majoritairement inférieurs à zéro. Contrairement à CB-SEM, PLS-SEM ne nécessite pas que les données soient symétriques ou qu'elles suivent une loi normale. Dans la même annexe, les Ecarts-Types des construits affichent tous une valeur qui est inférieure à « 1.5 », exprimant une présence de cohérence et d'homogénéité des réponses. De plus, les répondants semblent montrer une certaine neutralité vis-à-vis des questions ; les valeurs de la moyenne des items dépassent le seuil de « 3 », avec un intervalle de (3.022 → 3.863). Finalement, les deux analyses descriptive et économétrique peuvent avoir lieu.

▪ Profil des répondants

Avant de présenter les résultats relatifs au profil des répondants, nous indiquons que le nombre de réponses totales collectées était de « 352 » retours. Deux réponses ont été retirées car des cases étaient manquantes. Par la suite, comme l'étude se focalise sur les professionnels qui encadrent une équipe, nous avons procédé à la suppression des réponses des participants qui ont répondu à la question (est-ce que vous managez une équipe ?) par non. Le tableau suivant met en avant les résultats relatifs à cette question :

Tableau 33 : Répartition de l'échantillon selon le management d'équipe (étude principale)

		Fréquences	Pourcentage
Management d'équipe	Oui	271	77.4%
	Non	79	22.6%
	Total	350	100%

Source : Réalisé par nos soins selon les résultats fournis par IBM SPSS 25

Comme l'affiche le tableau 33, « 79 » répondants ne font pas partie de notre cible, ces réponses sont de ce fait écartées. Ainsi, notre échantillon regroupe un total de « 271 » managers dont « 78.2% » sont des hommes et « 21.8% » sont des femmes, reflétant un pourcentage d'hommes qui dépasse largement la moitié de l'échantillon de l'étude (tableau 34). Un total de « 177 » répondants sont mariés et « 79 » sont célibataires. Notre échantillon est constitué de managers ayant un âge moyen de 38 ans. En effet, « 52.4% » des participants

appartiennent à la génération Y (1980-1994) ; la génération X regroupe « 27.3% » des répondants. Enfin, les répondants nés à partir de 1995 ou la génération Z comprennent « 16.6% » de notre échantillon suivi par les Baby-boomers avec un nombre de « 10 » réponses.

Sur le plan éducatif (tableau 34), les résultats montrent que presque la moitié des participants « 39.5 » détiennent un diplôme de Master, suivi de ceux avec une Licence « 21.8% », un Ingéniorat « 19.6% », un Doctorat « 12.2% », et un Magister « 4.4% ».

Tableau 34 : Répartition de l'échantillon selon le Profil (étude principale)

		Fréquences	Pourcentage
Genre	Homme	212	78.2%
	Femme	59	21.8%
	Total	271	100%
Situation familiale	Non spécifié	1	0.4%
	Célibataire	79	29.2%
	Marié	177	65.3%
	Divorcé	14	5.2%
	Total	271	100%
Période de naissance	Avant 1965	10	3.7%
	1965-1979	74	27.3%
	1980-1994	142	52.4%
	A partir de 1995	45	16.6%
	Total	271	100%
Diplôme	Lycée ou inférieur	1	0.4%
	Licence	59	21.8%
	Master	107	39.5%
	Magister	12	4.4%
	Ingéniorat	53	19.6%
	Doctorat	33	12.2%
	Autre	6	2.2%
	Total	271	100%

Source : Réalisé par nos soins selon les résultats fournis par IBM SPSS 25

▪ Nombre d'années d'expérience professionnelle

Les questions relatives au nombre d'années l'expérience professionnelle et dans l'entreprise actuelle des managers de notre étude (Tableau 35) met en évidence qu'une part importante des participants présente un niveau élevé de maturité professionnelle, explicité autrement, « 45.5% » détiennent un nombre d'années d'expérience professionnelle de plus de quinze années dont « 30.6% » travaillent depuis plus de 15 années dans la même entreprise (annexe 4). « 24.4% » des répondants mentionnent détenir 10-15 années d'expérience professionnelle, de ces derniers, plus de la moitié « 51.5% » occupent leur poste actuel dans l'entreprise depuis moins de 5 années. Il ressort des réponses que « 21% » des répondants

détiennent une expérience de travail de 5-10 années avec « 70% » disposant d'une ancienneté dans leur entreprise actuelle qui est moins de cinq années.

Tableau 35 : Répartition de l'échantillon selon le nombre d'années d'expérience professionnelle et dans l'entreprise (étude principale)

		Fréquences	Pourcentage
Nombre d'années d'expérience professionnelle	Moins de 5 années	24	8.9%
	5-10 années	57	21%
	10-15 années	66	24.4%
	Plus de 15 années	124	45.8%
	Total	271	100%
Nombre d'années d'expérience au sein de l'entreprise	Moins de 5 années	131	48.3%
	5-10 années	74	27.3%
	10-15 années	28	10.3%
	Plus de 15 années	38	14%
	Total	271	100%

Source : Réalisé par nos soins selon les résultats fournis par IBM SPSS 25

▪ **Départements et positionnement des répondants dans l'entreprise**

Tableau 36 : Répartition de l'échantillon selon la Structure, Département, Direction (étude principale)

		Fréquences	Pourcentage
Structure, Département, Direction	Non spécifié	19	6.0%
	Direction générale	78	28.8%
	Ressources humaines	56	20.7%
	Finance et comptabilité	20	7.4%
	Logistique et approvisionnement	6	2.2%
	Production / Exploitation	5	1.8%
	Marketing et communication	20	7.4%
	Commercial / Ventes	25	9.2%
	Recherche et développement (R&D)	1	0.4%
	Systèmes d'information / Informatique	15	5.5%
	Qualité, hygiène, sécurité, environnement (QHSE)	5	1.8%
	Pédagogie	2	0.7%
	Réglementaire	1	0.4%
	Gestion de projets	1	0.4%
	Sécurité / Risques / Contrôle	6	2.2%
	Ministère du transport	1	0.4%
	Maintenance	2	0.7%
	Ministère de la pêche et aquaculture	1	0.4%
	Animal Nutrition & Health	1	0.4%
	Agence	5	1.8%
	Transport	1	0.4%
	Total	271	100%

Source : Réalisé par nos soins selon les résultats fournis par IBM SPSS 25

Le tableau 36 synthétise la structure, département ou direction à laquelle appartiennent ces managers. Bien qu'une diversité puisse être remarquée, un grand nombre de ces répondants

est relié à la direction générale de leur entreprise « 28.8% » suivi de « 56% » qui appartiennent au département des ressources humaines. « 9.2% » dans le commercial/Vente, « 7.4% » ont indiqué qu'ils font partie de la direction marketing et communication, le même pourcentage de participants mentionnent qu'ils appartiennent au département finance et comptabilité de leur entité et « 5.5% » émanent du département systèmes d'information / informatique. Quant aux autres départements, le nombre de répondants varie entre 1 et 6 personnes : logistique et approvisionnement, sécurité/risques/contrôle, production/exploitation, QHSE, R&D, ministère du transport, ministère de la pêche et aquaculture...etc.

Nature du poste : les postes des managers ayant participé à notre étude se répartissent principalement entre cœur du métier « 51.7% » et fonction support « 48% » (Tableau 37).

Positionnement du poste : notre échantillon représente une majorité de participants qui occupent des rôles alignés appartenant à la fonction stratégique de l'entreprise ou top management « 41.7% », le niveau intermédiaire est représenté par un total de cent personnes « 36.9% », avec une minorité « 21.4% » qui se réfère au management opérationnel (Tableau 37).

Type de management : dépassant la moitié de l'échantillon, « 71.2% » des répondants déclarent exercer un management direct. Les autres réponses se répartissent entre un management indirect « 12.9% » et ceux qui précisent qu'ils exercent les deux types de management, voir « 15.1% » (Tableau 37).

Quant au **nombre de personnes que ces managers encadrent**, la majorité « 77.9% » se positionne dans un management de « 1-20 » personnes, suivie de ceux qui se retrouvent dans un intervalle de « 21-40 » collaborateurs encadrés « 7% ». D'autres répondants « 4.8% » se situent dans un intervalle de « 41-60 » personnes encadrées. Quant aux autres répondants, seulement « 9 » managers encadrent plus de 100 personnes. Ces résultats s'alignent ainsi avec le type de management exercé car la majorité se positionne dans un management direct (Tableau 37).

Tableau 37 : Répartition de l'échantillon selon le positionnement des répondants dans l'entreprise (étude principale)

		Fréquences	Pourcentage
Nature du poste	Non spécifié	1	0.4%
	Fonction support	130	48%
	Cœur du métier	140	51.7%
	Total	271	100%
Positionnement	Management opérationnel	58	21.4%

du poste	Middle management	100	36.9%
	Top management	113	41.7%
	Total	271	100%
Type de management	Non spécifié	2	0.7%
	Direct	193	71.2%
	Indirect	35	12.9%
	Direct & Indirect	41	15.1%
	Total	271	100%
Nombre de personnes managées	1-20 Personnes	211	77.9%
	21-40 Personnes	19	7%
	41-60 Personnes	13	4.8%
	61-80 Personnes	2	0.7%
	81-100 Personnes	2	0.7%
	Plus de 100 Personnes	9	3.3%
	Non spécifié	15	5.5%
	Total	271	100%

Source : Réalisé par nos soins selon les résultats fournis par IBM SPSS 25

▪ Activité de l'entreprise

Le tableau 38 affiche les différentes activités auxquelles les entreprises des répondants appartiennent. Il est repérable que plus de vingt activités sont présentes avec lesdits services, conseil, formation et éducation et industrie pharmaceutique, parapharmaceutique et médicale qui englobent le plus de répondants « 15.9% » et « 11.1% » respectivement ; s'ensuivent les activités de banque et finance « 10% », TIC et digital « 9.2% », hydrocarbures et énergie (pétrole et gaz naturel), industrie manufacturière, industrie agroalimentaire « 7% chacun » et transport et logistique « 5.9% ». Les répondants appartenant aux autres activités d'entreprise présentent un intervalle allant d'une à sept réponses comme l'activité maritime pour le premier et commerce, E-commerce et distribution pour le second.

Tableau 38 : Répartition de l'échantillon selon l'activité de l'entreprise (étude principale)

		Fréquences	Pourcentage
Activité de l'entreprise	Non-spécifié	14	5.2%
	Hydrocarbures et énergie (pétrole et gaz naturel)	19	7%
	Industrie manufacturière	19	7%
	Construction et BTP	14	5.2%
	Industrie agroalimentaire	19	7%
	Industrie pharmaceutique, Parapharmaceutique et médicale	30	11.1%
	Industrie chimique	5	1.8%
	Agriculture	4	1.5%
	Banque et finance	27	10%
	Assurance	5	1.8%
	Commerce, E-commerce et distribution	7	2.6%

Transport et logistique/Importation	16	5.9%
Tourisme et hôtellerie	6	2.2%
TIC et digital	25	9.2%
Services, Conseil, Formation et éducation	43	15.9%
Maritime	1	0.4%
Pêche et ressources halieutiques	1	0.4%
Télécommunications	3	1.1%
Immobilier	7	2.6%
Tabac	1	0.4%
Média	2	0.7%
Multisecteurs	2	0.7%
Aviation	1	0.4%
Total	271	100%

Source : Réalisé par nos soins selon les résultats fournis par IBM SPSS 25

▪ Caractéristiques de l'entreprise des répondants

Forme de propriété de l'entreprise : L'échantillon de notre étude est constitué de « 76.8% » de managers qui appartiennent à des entreprises privées. Les autres participants « 23.3% » appartiennent à des entreprises publiques (Tableau 39).

Taille de l'entreprise : il est notable que les entreprises auxquelles plus de la moitié « 52.4% » des participants appartiennent sont de grandes entreprises constituant plus de 250 employés. Les autres managers de notre échantillon appartiennent à de petites entreprises « 30.3% » et à des entreprises de taille moyenne « 24.7% » reflétant ainsi une répartition des résultats qui est presque homogène pour ces deux derniers pourcentages (Tableau 39).

Finalement, **la région où se situe l'entreprise des répondants**, les résultats révèlent que la majorité des participants travaillent dans des entreprises situées au centre du pays « 75.6% » traduisant une forte dynamique économique. Quant aux trois autres régions, elles témoignent d'une présence plus modeste des entreprises ; la région Est comporte « 12.9% » du total des répondants et la région Ouest est représentée par « 7% » des entreprises des participants. Enfin, la région Sud rassemble « 4.4% » des entreprises reflétant la nature économique de cette région en Algérie (Tableau 39).

Tableau 39 : Répartition de l'échantillon selon les caractéristiques de l'entreprise des répondants (étude principale)

		Fréquences	Pourcentage
Type d'entreprise	Publique	63	23.2%
	Privée	208	76.8%
	Total	271	100.0%
Forme de propriété de l'entreprise	Moins de 50 employés	82	30.3%
	50-250 employés	67	24.7%

Région de l'entreprise	Plus de 250 employés	122	45%
	Total	271	100%
	Est	35	12.9%
	Ouest	19	7%
	Centre	205	75.6%
	Sud	12	4.4%
	Total	271	100%

Source : Réalisé par nos soins selon les résultats fournis par IBM SPSS 25

2.2. Analyse des données par la modélisation par équations structurelles basée sur les moindres carrés partiels « étude principale »

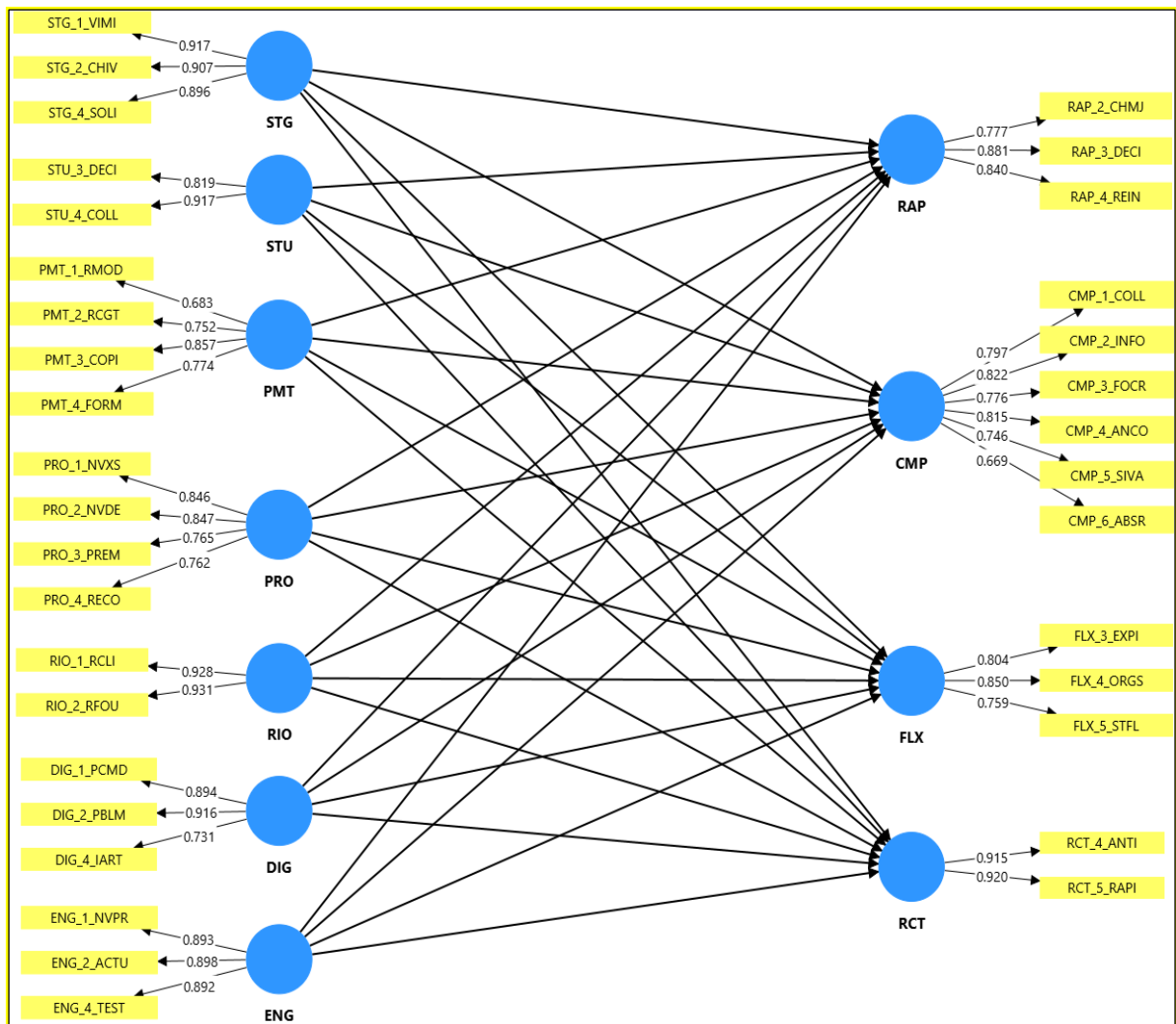
L'analyse dans cette section va se baser sur les deux modèles à savoir ledit modèle de mesure pour vérifier la fiabilité et la qualité du questionnaire (items et variables exogènes), et le modèle structurel par lequel nous allons répondre à nos hypothèses. Les mêmes étapes que celles adoptées dans l'étude pilote vont être utilisées. Comme notre modèle est complexe, nous allons procéder comme suit :

D'abord, nous nous focalisons sur le modèle de premier ordre reliant les construits latents avec leurs items et entre eux, et ce, dans l'objectif de vérifier les différents paramètres du modèle de mesure, puis de calculer les LV scores pour pouvoir vérifier la qualité du modèle de second ordre. Une fois ces éléments validés, nous passons au modèle structurel où nous allons mener un bootstrapping via le logiciel afin de vérifier nos autres paramètres : p-value et T-value. Les étapes suivantes vont permettre de mieux assimiler ces éléments.

Il est essentiel de rappeler les items du questionnaire après l'avoir ajusté dans l'étude pilote ; l'annexe 5 met en avant les codes et les items pour les variables IM et AO ainsi que leurs dimensions.

2.2.1. Analyse du modèle de mesure « étude principale » : Validité convergente et discriminante

La figure 27 ci-dessous illustre le modèle de premier ordre par lequel nous allons analyser la validité convergente du modèle ; l'analyse de la validité convergente et discriminante est indispensable pour pouvoir passer à l'analyse du modèle structurel.

Figure 27 : Modèle de premier ordre – Analyse du modèle de mesure « étude principale »

Source : Résultats fournis par SmartPLS 4

2.2.1.1. Interprétation des résultats la validité convergente « étude pilote 1^{er} Ordre »

Les résultats mis en lumière par le tableau 40 montrent que les paramètres qui permettent de vérifier la validité convergente de notre modèle de premier ordre sont tous statistiquement approuvables. En effet, les valeurs des charges externes (outer-loadings) montrent que chaque item reflète bien son construit latent, leurs valeurs sont toutes supérieures à « 0.60 » (Hair Jr et al., 2010) présentant un intervalle entre « 0.683 » pour l'item PMT_1_RMOD et « 0.931 » pour l'item RIO_2_RFOU. De plus, les valeurs qui examinent la fiabilité du modèle (CA et CR) dépassent toutes leur seuil acceptable, voire « ≥ 0.60 » (Hair Jr et al., 2010) pour CA avec un intervalle de (0.892→0.686) et « ≥ 0.70 » (Tenenhaus et al., 2005) pour CR présentant des valeurs inscrites dans un intervalle de (0.847→0.933). Quant à la variance moyenne extraite (AVE), les données qui lui sont relatives indiquent que tous les construits sont expliqués par leur items, les valeurs dépassent le seuil requis de « 0.50 » (Malhotra et al., 2007), présenté autrement, la valeur minimale obtenue de l'AVE est de

« 0.591 » pour le construit PMT, et de « 0.864 » comme valeur maximale pour le construit RIO. Nous concluons que la validité convergente est vérifiée et que, à ce stade, aucun item ne nécessite d'être retiré.

Tableau 40 : Résultats du modèle de mesure étude principale – Validité convergente (1^{er} Ordre)

Variables - Items	Outer-loadings	CA	CR	AVE
STG Stratégie		0.892	0.933	0.822
STG_1_VIMI	0.917			
STG_2_CHIV	0.907			
STG_4 SOLI	0.896			
STU Structure		0.686	0.861	0.756
STU_3_DECI	0.819			
STU_4 COLL	0.917			
PMT Pratiques managériales		0.772	0.852	0.591
PMT_1_RMOD	0.683			
PMT_2_RCGT	0.752			
PMT_3_COPI	0.857			
PMT_4_FORM	0.774			
PRO Processus de management		0.821	0.881	0.650
PRO_1_NVXS	0.846			
PRO_2_NVDE	0.847			
PRO_3_PREM	0.765			
PRO_4_RECO	0.762			
RIO Relations inter-organisationnelles		0.842	0.927	0.864
RIO_1_RCLI	0.928			
RIO_2_RFOU	0.931			
DIG Digitalisation		0.805	0.887	0.724
DIG_1_PCMD	0.894			
DIG_2_PBLM	0.916			
DIG_4_IART	0.731			
ENG Engagement du management		0.875	0.923	0.800
ENG_1_NVPR	0.893			
ENG_2_ACTU	0.898			
ENG_4_TEST	0.892			
RAP Rapidité		0.780	0.872	0.695
RAP_2_CHMJ	0.777			
RAP_3_DECI	0.881			
RAP_4_REIN	0.840			
CMP Compétence		0.863	0.898	0.597
CMP_1_COLL	0.797			
CMP_2_INFO	0.822			
CMP_3_FOCR	0.776			
CMP_4_ANCO	0.815			
CMP_5_SIVA	0.746			
CMP_6_ABSR	0.669			
FLX Flexibilité		0.729	0.847	0.648
FLX_3_EXPI	0.804			
FLX_4_ORGS	0.850			
FLX_5_STFL	0.759			
RCT Réactivité		0.812	0.914	0.842
RCT_4_ANTI	0.915			
RCT_5_RAPI	0.920			

Source : réalisé par nos soins en se basant sur les résultats fournis par SmartPLS 4

2.2.1.2. Interprétation des résultats la validité discriminante « étude pilote 1^{er} Ordre »Tableau 41 : Résultats du modèle de mesure étude principale – Validité discriminante (1^{er} Ordre)

	HTMT										
	CMP	DIG	ENG	FLX	PMT	PRO	RAP	RCT	RIO	STG	STU
CMP											
DIG	0.717										
ENG	0.651	0.574									
FLX	0.795	0.649	0.524								
PMT	0.750	0.779	0.613	0.689							
PRO	0.760	0.744	0.521	0.562	0.907						
RAP	0.761	0.501	0.408	0.701	0.489	0.483					
RCT	0.821	0.629	0.535	0.809	0.671	0.656	0.766				
RIO	0.684	0.659	0.476	0.567	0.741	0.777	0.491	0.675			
STG	0.689	0.825	0.606	0.662	0.765	0.736	0.467	0.597	0.653		
STU	0.697	0.716	0.509	0.655	0.826	0.726	0.474	0.558	0.591	0.722	
	Fornell-Larker										
	CMP	DIG	ENG	FLX	PMT	PRO	RAP	RCT	RIO	STG	STU
CMP	0.772										
DIG	0.602	0.851									
ENG	0.566	0.484	0.894								
FLX	0.634	0.502	0.418	0.805							
PMT	0.639	0.640	0.523	0.540	0.769						
PRO	0.651	0.610	0.454	0.446	0.753	0.806					
RAP	0.627	0.401	0.338	0.528	0.383	0.393	0.834				
RCT	0.689	0.512	0.452	0.621	0.547	0.543	0.611	0.918			
RIO	0.585	0.545	0.408	0.447	0.605	0.646	0.402	0.559	0.929		
STG	0.606	0.692	0.536	0.538	0.655	0.636	0.392	0.507	0.567	0.907	
STU	0.560	0.543	0.412	0.464	0.617	0.565	0.361	0.429	0.459	0.580	0.869

Source : réalisé par nos soins en se basant sur les résultats fournis par SmartPLS 4

Le tableau 41 apporte une vue d'ensemble sur la validité discriminante de notre modèle de premier ordre en projetant les valeurs relatives aux paramètres HTMT et Fornell-Larker. Selon les valeurs HTMT, les construits sont tous indépendants les uns des autres, ce, car leurs valeurs ne dépassent pas le niveau de référence qui est de « 0.90 » (Hair et al., 2019). Il est vrai que la corrélation entre les construits PMT et PRO dépasse légèrement ce seuil, néanmoins, en vérifiant les cross-loading ainsi que les valeurs VIF (voir annexe 6), nous trouvons qu'elles sont toutes acceptables, aussi, nous n'avons pas rencontré de problème quant à leur validité convergente, de ce fait, cette différence peut être négligeable car elle n'impacte pas le modèle dans son ensemble. Les outputs relatifs au ratio Fornell-Larker indiquent que ce paramètre peut être considéré comme confirmé car les valeurs s'inscrivent toutes dans la norme reconnue, la $\sqrt{AVE}$ des construits dépasse les résultats de leur corrélation entre eux.

En se focalisant sur ces constatations et aussi sur les valeurs relatives à la multicollinéarité entre les construits (VIF), celles-ci sont toutes inférieures à la valeur seuil de cinq (Hair et al., 2016), nous concluons que la validité discriminante est confirmée. Comme le modèle de

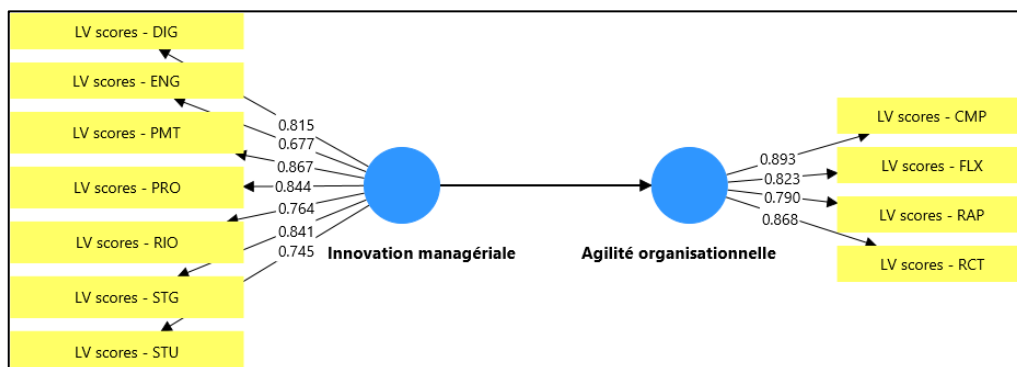
mesure est de ce fait établi, nous pouvons calculer les scores relatifs aux variables latentes et analyser le modèle de mesure de second ordre ainsi que celui qui relie les dimensions de l'IM au construit AO.

2.2.1.3. Interprétation des résultats la validité convergente « étude principale 2nd Ordre »

Les scores des variables latentes et leurs paramètres de validité convergente sont présentés dans le tableau, comme préalablement expliqué dans la phase pilote, pour chaque dimension et ses items un score va lui être attribué et la remplacer. Ci-dessous les significations de chaque LV score présent dans le tableau 42 ainsi que dans la figure 28 :

- **Dimensions IM :**
 - **LV scores – STG :** relatif à la dimension stratégie,
 - **LV scores – STU :** relatif à la dimension structure,
 - **LV scores – PMT :** relatif à la dimension pratiques managériales,
 - **LV scores – PRO :** relatif à la dimension processus de management,
 - **LV scores – RIO :** relatif à la dimension relations inter-organisationnelles,
 - **LV scores – DIG :** relatif à la dimension digitalisation,
 - **LV scores – ENG :** relatif à la dimension engagement du management.
- **Dimensions AO :**
 - **LV scores – CMP :** relatif à la dimension compétence,
 - **LV scores – RCT :** relatif à la dimension réactivité,
 - **LV scores – FLX :** relatif à la dimension flexibilité,
 - **LV scores – RAP :** relatif à la dimension rapidité.

Figure 28 : Modèle de second ordre – Analyse du modèle de mesure



Source : Résultats fournis par SmartPLS 4

Cette phase est primordiale, car en vérifiant la validité convergente et discriminante de notre modèle, nous allons pouvoir passer à l'analyse du modèle structurel qui va nous permettre de répondre à notre première hypothèse H_a.

Les résultats présents dans le tableau mettent en évidence que la validité convergente pour ce modèle de second ordre est établie. Tous les outer-loadings sont dans les normes, avec un intervalle de (0.677 → 0.893). De plus, la fiabilité exprimée par les paramètres CA et CR est à son tour vérifiée avec des valeurs de « 0.902 » et « 0.923 » respectivement pour l'IM et « 0.908 » et « 0.713 » respectivement pour l'AO. Enfin, les valeurs de la variance moyenne extraite des deux construits respectent le seuil minimal admissible exprimant que les LV scores sont donc liés à leurs construits.

Tableau 42 : Résultats du modèle de mesure étude principale – Validité convergente (2^{ème} Ordre)

Variables – Items	Outer loadings	CA	CR	AVE
IM Innovation managériale		0.902	0.923	0.633
LV scores – STG	0.841			
LV scores – STU	0.745			
LV scores – PMT	0.867			
LV scores – PRO	0.844			
LV scores – RIO	0.764			
LV scores – DIG	0.815			
LV scores – ENG	0.677			
AO Agilité organisationnelle		0.866	0.908	0.713
LV scores – CMP	0.893			
LV scores – RCT	0.868			
LV scores – FLX	0.823			
LV scores – RAP	0.790			

Source : réalisé par nos soins en se basant sur les résultats fournis par SmartPLS 4

2.2.1.4. Interprétation des résultats de la validité discriminante « étude principale 2nd Ordre »

Pareillement à la validité convergente, les résultats de la validité discriminante affichés dans le tableau 43 traitant les valeurs relatives au HTMT et au Ratio Fornell-Larker semblent être tous établis. Aucune valeur ne dépasse le niveau de référence. Aussi, en analysant les valeurs VIF (annexe 6), le seuil maximal toléré de « 5 » est respecté.

Tableau 43 : Résultats du modèle de mesure étude principale – Validité discriminante (2^{ème} Ordre)

HTMT	Agilité Organisationnelle	Innovation Managériale
Agilité Organisationnelle		
Innovation Managériale	0.831	
Fornell Larker		
Agilité organisationnelle	<i>0.844</i>	
Innovation Managériale	0.748	0.796

Source : réalisé par nos soins en se basant sur les résultats fournis par SmartPLS 4

2.2.1.5. Interprétation des résultats de la validité convergente des dimensions « étude principale 2nd Ordre »

Cette dernière analyse se focalise sur le modèle qui relie les dimensions de l'IM à l'AO de l'étude principale. Il est important d'analyser la validité convergente et discriminante de ce modèle car il va permettre de pouvoir confirmer ou infirmer par la suite les hypothèses : H_{a1}, H_{a2}, H_{a3}, H_{a4}, H_{a5}, H_{a6}, H_{a7}. La figure 29 illustre mieux ce présent modèle.

Considérant que toutes les valeurs relatives aux paramètres de validité convergente du modèle (voir tableau 44) dépassent leurs seuils d'acceptabilité, tous les outer-loadings sont supérieurs à cinq, CA présente comme valeur minimale « 0.686 » pour la variable structure et « 0.892 » comme valeur maximale. De plus, les valeurs de CR varient entre « 0.852 » et « 0.933 » exprimant une fiabilité qui est établie. Pour finir, les construits sont bien représentés par leurs items, car les valeurs affichées des AVE sont toutes supérieures à leur seuil minimal de « 0.50 » (Malhotra et al., 2007).

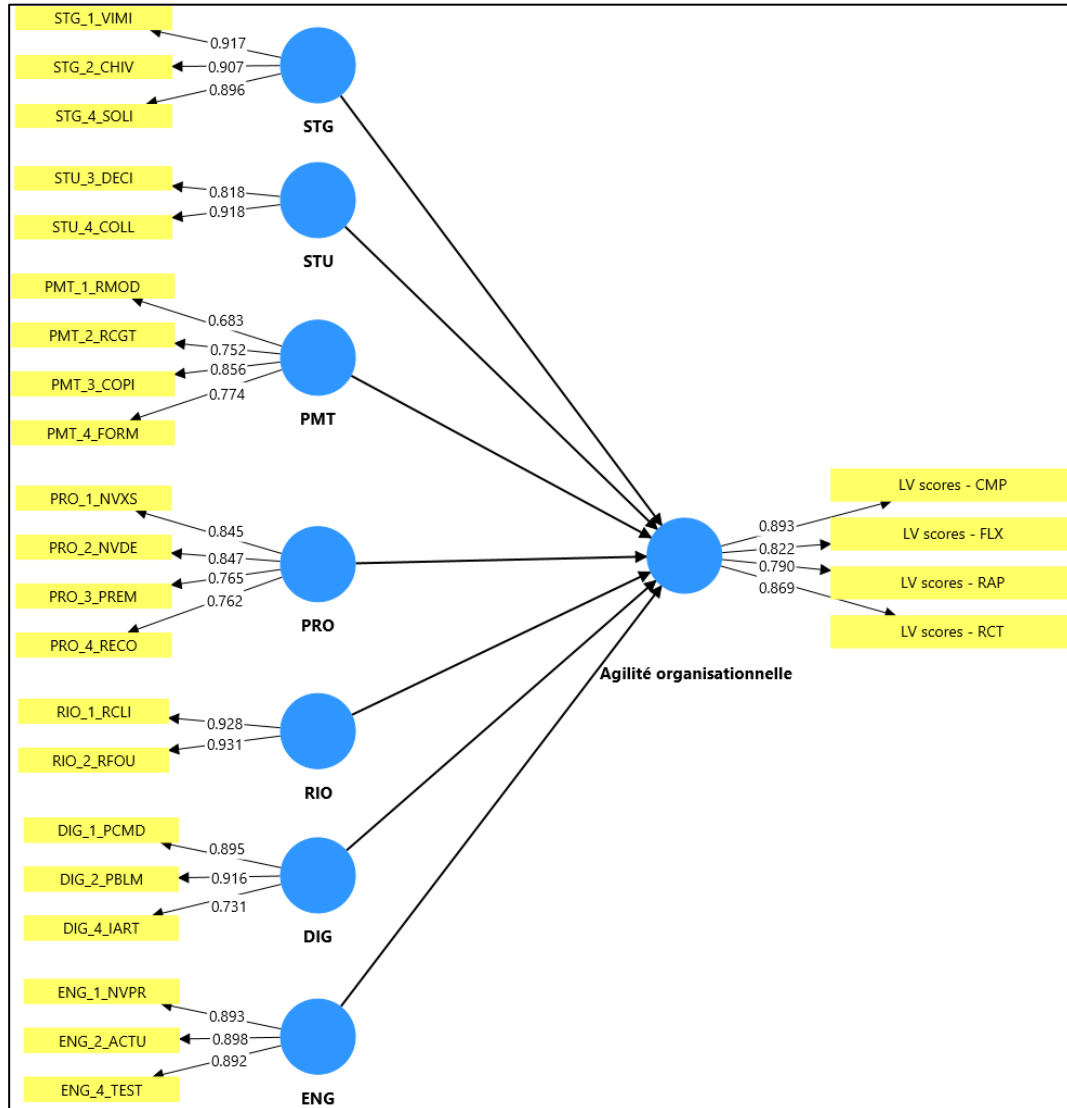
Tableau 44 : Résultats du modèle de mesure étude principale – Validité convergente des dimensions (2^{ème} Ordre)

Variables - Items	Outer-loadings	CA	CR	AVE
STG Stratégie		0.892	0.933	0.822
STG_1_VIMI	0.917			
STG_2_CHIV	0.907			
STG_4_SOLI	0.896			
STU Structure		0.686	0.860	0.756
STU_3_DECI	0.818			
STU_4_COLL	0.918			
PMT Pratiques managériales		0.772	0.852	0.591
PMT_1_RMOD	0.683			
PMT_2_RCGT	0.752			
PMT_3_COPI	0.856			
PMT_4_FORM	0.774			
PRO Processus de management		0.821	0.881	0.650
PRO_1_NVXS	0.845			
PRO_2_NVDE	0.847			
PRO_3_PREM	0.765			
PRO_4_RECO	0.762			
RIO Relations inter-organisationnelles		0.842	0.927	0.864
RIO_1_RCLI	0.928			
RIO_2_RFOU	0.931			
DIG Digitalisation		0.805	0.908	0.713
DIG_1_PCMD	0.895			
DIG_2_PBLM	0.916			
DIG_4_IART	0.731			
ENG Engagement du management		0.875	0.923	0.800
ENG_1_NVPR	0.893			
ENG_2_ACTU	0.898			
ENG_4_TEST	0.892			
AO Agilité organisationnelle		0.866	0.908	0.713

LV scores - CMP	0.893
LV scores - RCT	0.869
LV scores - FLX	0.822
LV scores - RAP	0.790

Source : réalisé par nos soins en se basant sur les résultats fournis par smartPLS

Figure 29 : Modèle de second ordre (dimensions) – Analyse du modèle de mesure



Source : Résultats fournis par SmartPLS 4

2.2.1.6. Interprétation des résultats de la validité discriminante des dimensions « étude principale 2nd Ordre »

Comme pour le cas de la validité convergente, les indicateurs de la validité discriminante mis en avant par le tableau 45 indiquent que les construits sont tous indépendants les uns des autres, avec des corrélations qui sont inférieures à la valeur « 0.90 », et le ratio Fornell-Larker dont les valeurs sont toutes dans les normes. Nous concluons que pareillement aux analyses précédentes, la validité discriminante de ce présent modèle est à son tour vérifiée.

Tableau 45 : Résultats du modèle de mesure étude principale – Validité discriminante des dimensions (2^{ème} Ordre)

	HTMT							
	AO	DIG	ENG	PMT	PRO	RIO	STG	STU
AO								
DIG	0.712							
ENG	0.602	0.574						
PMT	0.738	0.779	0.613					
PRO	0.703	0.744	0.521	0.907				
RIO	0.690	0.659	0.476	0.741	0.777			
STG	0.688	0.825	0.606	0.765	0.736	0.653		
STU	0.678	0.716	0.509	0.826	0.726	0.591	0.722	
	Fornell Larker							
	AO	DIG	ENG	PMT	PRO	RIO	STG	STU
AO	0.844							
DIG	0.607	0.851						
ENG	0.537	0.484	0.894					
PMT	0.637	0.640	0.523	0.769				
PRO	0.616	0.610	0.454	0.753	0.806			
RIO	0.600	0.545	0.408	0.605	0.646	0.929		
STG	0.615	0.692	0.536	0.655	0.636	0.567	0.907	
STU	0.547	0.543	0.412	0.617	0.565	0.459	0.580	0.869

Source : réalisé par nos soins en se basant sur les résultats fournis par smartPLS 4

Contrairement à l'analyse de l'étude pilote, le chercheur est appelé à analyser le modèle structurel de son étude principale. Tel qu'expliqué dans le chapitre précédent, le modèle structurel se focalise sur l'analyse du lien entre les variables exogènes et endogènes du modèle. Conformément à cela, la partie suivante sera dédiée à cette analyse.

2.2.2. Analyse du modèle de structurel et test des hypothèses « étude principale » : Bootstrapping et Blinforlding

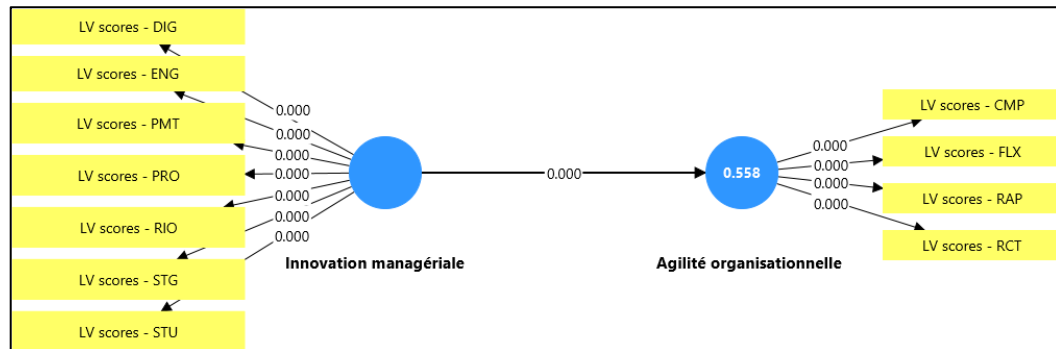
Cette partie est dédiée à l'analyse des relations causales existantes ou non entre les variables de la présente étude. L'objectif est alors de tester nos hypothèses. Trois éléments vont être actionnés : le Bootstrapping pour savoir si une relation existe entre les variables, si elle est significative et si cette dernière est positive ou négative. Si la relation existe, nous chercherons à connaître combien une variable exogène explique la variance de la variable endogène par le paramètre R^2 et à déterminer la force de cette relation à partir de l'indicateur f^2 . Enfin, une action de Blindfolding va suivre pour déterminer la capacité prédictive de nos deux modèles par l'indicateur Q^2 .

2.2.2.1. Interprétation des résultats du premier modèle structurel

Le premier modèle que nous allons traiter est celui qui vérifie la **première hypothèse H_a**. La relation de l'innovation managériale avec l'agilité organisationnelle et son effet sur

cette dernière. La figure 30 qui suit affiche les résultats du bootstrapping qui mettent en avant le P-value entre l'innovation managériale et l'agilité organisationnelle ainsi que le R² ajusté.

Figure 30 : résultats du bootstrapping du premier modèle structurel



Source : Résultats fournis par SmartPLS 4

Quant au tableau 46, il rend compte de tous les paramètres relatifs à l'analyse du modèle structurel, à savoir :

- P-value,
- T-value,
- **Le coefficient relatif à l'échantillon original (O)** : il illustre la nature de la relation et sa direction 'positive ou négative',
- **Le coefficient relatif à la moyenne du coefficient original (M)** : si sa valeur s'éloigne de celle du coefficient original, l'estimation dans ce cas manque de robustesse,
- **L'Ecart-Type** : une valeur faible montre que l'estimation est stable,
- R² ajusté, f^2 et Q^2 .

Tableau 46 : résultats du bootstrapping et Blindfolding du premier modèle structurel

	(O)	(M)	Ecart-Type	T-Student	P-value	R ² ajusté	F ²	Q ²
Innovation managériale → Agilité organisationnelle	0.748	0.751	0.029	25.560	0.000	0.558	1.271	0.552

Source : réalisé par nos soins en se basant sur les résultats fournis par smart PLS 4

Nous constatons des résultats de l'analyse du modèle structurel qui traite la relation entre l'innovation managériale et l'agilité organisationnelle que d'abord, P-value est inférieur à « 0.05 » impliquant que le lien est existant entre l'IM et l'AO, l'indicateur de T-value est

également supérieure à « 1.96 » avec une valeur de « **26.560** » reflétant une relation significative (Hair et al., 2016). Les autres paramètres (M, Ecart-type) affichent des valeurs confirmant une robustesse de l'estimation avec une valeur de la moyenne du coefficient original (M) quasiment alignée avec la valeur du coefficient original (O), « **0.751** » et « **0.748** » respectivement, permettant de retenir que ce lien est positif (Hair et al., 2016). L'estimation est également stable (**Ecart-type = 0.029**).

La force de ce lien est décrite par les trois autres paramètres (R^2 , F^2 , Q^2). La valeur de R^2 est égale à « **0.558** » qui est supérieure à « **0.33** » marquant un pouvoir explicatif par l'innovation managériale de l'agilité organisationnelle qui est modéré. Cette relation est aussi forte car la valeur de F^2 dépasse largement le seuil de « 0.35 » avec une valeur qui est égale à « **1.271** ». Enfin, la capacité prédictive de ce modèle affiche une valeur de « 0.552 » qui est supérieure à zéro, permettant de conclure que le modèle dispose d'une bonne capacité prédictive (Hair et al., 2016).

2.2.2.2. Interprétation des résultats du second modèle structurel

Le second modèle que nous allons traiter est celui qui vérifie les autres hypothèses (H_{a1} , H_{a2} , H_{a3} , H_{a4} , H_{a5} , H_{a6} , H_{a7}). Il s'agit de la relation entre chacune des sept dimensions de l'innovation managériale et l'agilité organisationnelle. La figure 31 illustre le second modèle en mettant en exergue les P-values et la valeur du R^2 ajusté. Le tableau 47 résume les résultats obtenus lors de l'effectuation du bootstrapping et du Blindfolding.

Tableau 47 : résultats du bootstrapping et Blindfolding du second modèle structurel

	(O)	(M)	Ecart-Type	T-Student	P-value	F^2
Stratégie → Agilité organisationnelle	0.097	0.099	0.074	1.309	0.191	0.008
Structure → Agilité organisationnelle	0.116	0.119	0.073	1.592	0.112	0.017
Pratiques de management → Agilité organisationnelle	0.121	0.123	0.081	1.488	0.137	0.011
Process de management → Agilité organisationnelle	0.099	0.100	0.071	1.389	0.165	0.008
Relations inter-org. → Agilité organisationnelle	0.205	0.199	0.069	2.957	0.003	0.050
Engagement du management → Agilité organisationnelle	0.177	0.177	0.058	3.070	0.002	0.047
Digitalisation → Agilité organisationnelle	0.141	0.140	0.063	2.257	0.024	0.020
R^2 ajusté = 0.553					Q^2 = 0.528	

Source : réalisé par nos soins en se basant sur les résultats fournis par smart PLS 4

Répondant à l'objectif de notre étude, nous avons analysé la relation et l'effet des sept dimensions de l'innovation managériale sur la variable centrale de notre modèle qui est

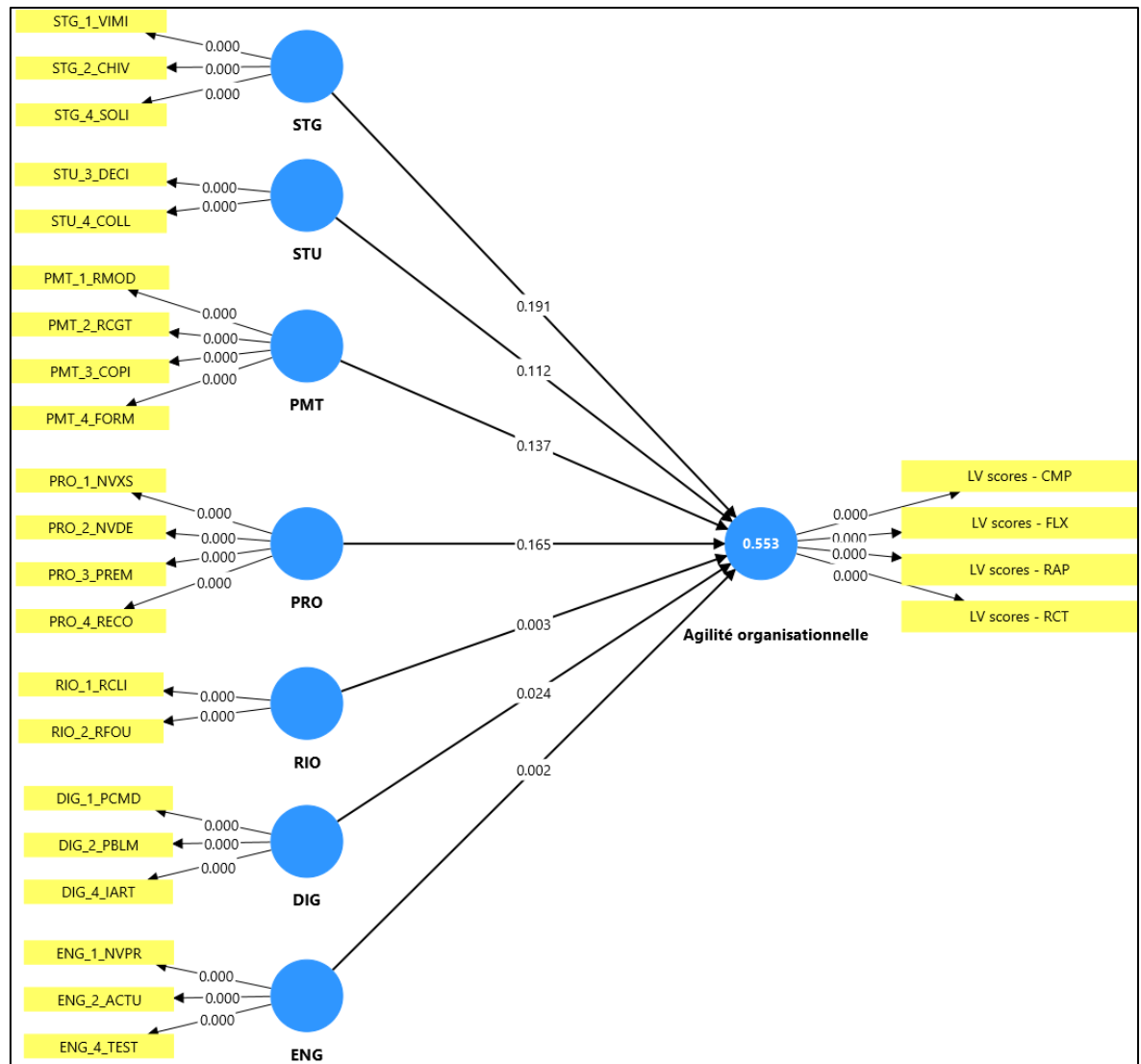
l'agilité organisationnelle. Les résultats apportés par l'évaluation en utilisant le bootstrapping et le blindfolding regroupés dans le tableau 46 nous permettent d'identifier la robustesse et la stabilité statistique des estimations ainsi que les relations qui sont considérées comme significatives.

Trois dimensions sont mises en exergue et sont révélées détenir un effet et un lien avec l'agilité organisationnelle, ces variables sont : les **relations inter-organisationnelles**, la **digitalisation** et **l'engagement du management** et ce, vis-à-vis de l'innovation managériale. Leur significativité se lit dans les résultats obtenus par rapport aux valeurs P-value et T-value. Ces dernières sont respectivement inférieures à « 0.05 » et supérieures à « 1.96 ». En effet, pour le construit **RIO** → **AO**, ses valeurs sont **P= 0.003**, **T= 2.957** ; les valeurs du construit **DIG** → **AO** sont **P= 0.002**, **T= 3.070** ; les valeurs du construit **ENG** → **AO** sont **P= 0.024**, **T= 2.257**. Cette significativité traduit un lien qui est positif et ce, selon les coefficients (O) témoignant également une robustesse de l'estimation par des valeurs (O) de notre échantillon qui se rapprochent de la moyenne obtenue par celui du Bootstrapping (M) ; les Ecart-types de valeur minimale expriment à leur tour une stabilité de l'estimation.

Ces trois dimensions contribuent de façon modérée à l'explication de la variance du construit agilité organisationnelle (**R²= 0.553**), la force de chacune de ces relations est alors faible, et ce, en s'intéressant aux valeurs du paramètre **F²** (**RIO= 0.050**, **DIG=0.047**, **ENG=0.020**) qui sont marginalement supérieures à « 0.02 ». Enfin, ces construits exogènes s'avèrent participer fortement à la capacité prédictive de ce modèle ; les résultats affichent un **Q² = 0.528** qui est notablement supérieur à zéro.

Touchant aux quatre autres dimensions (**stratégie, structure, pratiques de management et processus de management**), bien que la robustesse et la stabilité de l'estimation soient présentes, les résultats mettent en avant une absence de significativité d'une relation ou d'un lien entre chacune de ces dimensions et le construit agilité organisationnelle. Les valeurs P-value sont toutes supérieures à la valeur « 0.05 » allant de « 0.112 » à « 1.191 », de plus les T-value sont également inférieures à leur valeur acceptée de « 1.96 » avec un intervalle de « 1.309→1.592 ». Il est à cet effet non nécessaire de vérifier les **F²** car de base la relation n'est ni existante ni significative. Ces résultats apportent le constat que, bien que ces quatre dimensions soient incluses dans ce présent modèle, elles n'adoptent pas un rôle déterminant dans l'explication de l'agilité organisationnelle des différentes entreprises auxquelles appartiennent les managers de notre échantillon. Ce sont donc les trois autres construits (relations inter-organisationnelles, digitalisation et engagement du management) qui expliquent l'agilité organisationnelle de ces organisations.

Figure 31 : résultats du Bootstrapping du premier modèle structurel



Résultats fournis par SmartPLS 4

2.2.2.3. Test des hypothèses

Une fois les deux modèles structurels de cette étude vérifiés, le test des hypothèses va faire l'objet d'un résumé des résultats obtenus. D'abord, il est intéressant de rappeler les énoncés de nos huit hypothèses :

- **Ha1** : la stratégie organisationnelle a un effet positif et significatif sur l'agilité organisationnelle.
- **Ha2** : la structure organisationnelle a un effet positif et significatif sur l'agilité organisationnelle.
- **Ha3** : les pratiques de management ont un effet positif et significatif sur l'agilité organisationnelle.
- **Ha4** : les processus de management ont un effet positif et significatif sur l'agilité organisationnelle.

- **Ha5** : les relations inter-organisationnelles ont un effet positif et significatif sur l'agilité organisationnelle.
- **Ha6** : la digitalisation a un effet positif et significatif sur l'agilité organisationnelle.
- **Ha7** : l'engagement du management a un effet positif et significatif sur l'agilité organisationnelle.

Les résultats relevés de la partie qui précède se présentent comme suit :

- L'innovation managériale (IM) a un effet positif et significatif sur l'agilité organisationnelle (AO) ; cet effet est considéré comme fort.
- La dimension relations inter-organisationnelles présente un faible effet positif et significatif sur l'AO.
- La dimension digitalisation a un effet positif et significatif sur l'AO ; cet effet est faible.
- La dimension engagement du management exerce un effet positif et significatif sur l'AO ; cet effet est faible.

Le tableau 48 suivant résume les résultats et permet d'identifier les hypothèses acceptées et celle que l'on rejette :

Tableau 48 : résultats du test des hypothèses

Hypothèse	Relation	T-value	P-value	Résultat	Hypothèse nulle
H_a	IM → AO	25.560	0.000	Confirmée	Rejetée
H_{a1}	STG → AO	1.309	0.191	Rejetée	Acceptée
H_{a2}	STU → AO	1.592	0.112	Rejetée	Acceptée
H_{a3}	PMT → AO	1.488	0.137	Rejetée	Acceptée
H_{a4}	PRO → AO	1.389	0.165	Rejetée	Acceptée
H_{a5}	RIO → AO	2.957	0.003	Confirmée	Rejetée
H_{a6}	DIG → AO	3.070	0.002	Confirmée	Rejetée
H_{a7}	ENG → AO	2.257	0.024	Confirmée	Rejetée

Source : réalisé par nos soins en se basant sur les résultats fournis par smart PLS 4

2.2.3. Discussion des résultats obtenus

Un total de « 271 » réponses ont constitué notre échantillon de l'étude caractérisé par des professionnels en contexte algérien qui encadrent une équipe ; ces derniers appartiennent à plusieurs secteurs et à des entreprises de différentes natures, détenant des postes au niveau de structures, départements ou directions distincts. Leur âge moyen est de 38 ans, et la plupart d'entre eux possèdent une expérience professionnelle de plus de quinze années avec un diplôme en master détenu par une large part des participants.

L'analyse des données a été réalisée à partir de la modélisation par équation structurelle en se basant sur la méthode PLS-SEM pour déterminer si un lien existe ou non

entre IM et AO et pour répondre à nos hypothèses. L'outil d'analyse adopté fut SmartPls 4. Ainsi, de l'analyse découlent des résultats qui nécessitent d'être expliqués.

D'abord, **l'innovation managériale détient un effet significatif et positif sur l'agilité organisationnelle** de notre échantillon d'étude, confirmant de la sorte notre hypothèse H_a , ces résultats sont alignés avec ceux de Ravichandran (2018) et diffèrent des résultats obtenus par Atkinson et al. (2022) dans le secteur des assurances en Iran qui ont déduit que l'innovation managériale ne présentait aucun effet sur l'agilité organisationnelle.

Les résultats de la présente étude concernant cette première hypothèse mettent en avant l'innovation managériale et son rôle comme facteur déterminant de l'agilité organisationnelle. Cela suggère que lorsque ces entreprises investissent dans leur management en adoptant des méthodes, outils ou pratiques innovantes changeant leur fonctionnement au quotidien, elles se permettent d'être plus réactives aux changements qui ont lieu dans leur environnement, et ce, en profitant de la flexibilité que ces innovations managérielles leur apportent. De plus, le lien entre l'IM et l'AO permet de conclure que ces entreprises disposent d'une certaine rapidité dans leur réaction aux fluctuations du marché et également aux opportunités qui se présentent à elles, et ce, en partie, grâce aux innovations dans leur management. Évidemment, et selon nos résultats, il existe d'autres facteurs déterminants de l'agilité organisationnelle qui expliquent les 48.2% de la variance restante.

L'effet de l'IM sur l'AO peut être ainsi expliqué par plusieurs éléments. Nous mentionnons que l'innovation managériale pousse les entreprises à remettre en question leurs routines actuelles, en cherchant à les améliorer ou les changer par d'autres pratiques ou outils modernes et plus adaptés aux besoins du marché qui vont favoriser leurs capacités d'agilité. Aussi, cette agilité organisationnelle est représentée par une capacité de réactivité et de rapidité de l'entreprise quant à l'ajustement de ses processus ou ses ressources pour s'harmoniser avec son environnement, cela ne peut avoir lieu que par la détention de l'entreprise d'informations en temps opportun, de ce fait, l'innovation managériale permet une meilleure circulation de l'information par la collecte et l'analyse de données considérées comme pertinentes en s'appuyant sur des processus et outils innovants. Plus loin encore, la flexibilité de l'entreprise peut dépendre de son organisation et de la qualité de collaboration sur laquelle repose l'échange d'informations et le travail au quotidien ; nos résultats suggèrent que ces entreprises disposent de mécanismes de coordination et d'outils de collaboration en internes pertinents et qui répondent à leurs besoins, ces outils nécessitent d'être à jour avec les évolutions qui se produisent en externe, également, la collaboration peut à son tour avoir lieu

avec les acteurs externes à l'entreprise en favorisant la co-construction et l'innovation ouverte par le partage et l'acquisition de nouvelles connaissances et compétences.

Par ailleurs, ces premiers résultats affirment que l'agilité organisationnelle de ces entreprises algériennes ne repose pas uniquement sur des catalyseurs de nature technologique mais également sur de l'innovation dans le management (55.8% de la variance expliquée, non négligeable comme taux). En conséquence, et en revenant à notre second chapitre, ces résultats confirment que l'innovation managériale n'est indubitablement pas qu'une question de mode à adopter, mais un réel mécanisme organisationnel qui produit des effets notables ; dans le cas de cette recherche, son effet est significatif et fort sur l'agilité organisationnelle.

Dès lors, un autre objectif de cette étude est d'identifier réellement quelles dimensions de l'innovation managériale possèdent un effet sur l'agilité organisationnelle de notre échantillon, ou quelles sont les variables qui contribuent vraiment à cette relation. Les sept autres hypothèses ont été testées et comme résultat, trois hypothèses ont été confirmées : H_{a5} , H_{a6} , H_{a7} . Avant d'expliquer les résultats, il apparaît pertinent de mettre en exergue les résultats relatifs à la question ouverte adoptée dans notre questionnaire sur les leviers de l'agilité organisationnelle selon les répondants (tableau 49). L'objectif est de les mettre en parallèle avec les résultats empiriques de cette étude. En analysant les réponses rédigées dans ce contexte par les managers de notre échantillon (82 réponses), nous avons pu ressortir seize (16) leviers qui sont représentés comme suit (nous mentionnons que cette question n'était pas définie comme obligatoire dans le questionnaire) :

Tableau 49 : leviers de l'agilité organisationnelle selon les répondants

Levier	Taux de réponse*
Stratégie	28%
Structure, hiérarchie, organigramme	24%
Pratiques de management	44%
Processus de management	18%
Relations inter-organisationnelles	9%
Digitalisation	30%
Leadership, Management	12%
Communication	37%
Culture	29%
Formation et montée en compétences	51%
Indicateurs de performance	6%
Politique de recrutement	9%
Cadre légal	4%
Capacités agiles	11%
Parties prenantes	12%
Taille de l'entreprise	2%
* représente le % du nombre de fois que le mot, les expressions ou les termes relatifs aux concepts (leviers) ont été répétés dans les textes des répondants.	

Source : réalisé par nos soins

Nous constatons que le levier formation et montée en compétences est l'élément le plus redondant avec un taux de 51%, ce levier est désigné par : formations sur les méthodes agiles, le transfert de savoir, formation et accompagnement des jeunes recrues, préparation des collaborateurs aux nouveaux défis, l'apprentissage continu, la polyvalence dans les compétences...etc.

Une bonne partie de ces managers (44%) considèrent également que les pratiques de management constituent un levier de l'agilité organisationnelle, les réponses qui désignent des pratiques de management sont par exemple : des équipes autonomes, responsables, libres, pluridisciplinaires et impliqués dans la prise de décision ; des pratiques qui favorisent l'expérimentation, l'essai erreur, la collaboration, celles qui encouragent la notion de salariés associés, la GPEC, le management par objectifs...etc.

La communication est le troisième levier cité plusieurs fois (37%) : une communication (canaux) claire, rapide, transparente, fluide et effective ; écoute active ; le feedback...etc. S'ensuit la digitalisation, avec un taux de répétition de (30%) : « *solutions digitale, IA* », outils digitaux collaboratifs, « *un bon système d'information* », « *usage intelligent des outils numériques* », « *Solutions numériques collaboratives (ERP, CRM, outils de pilotage, etc.)* », « *Investir dans les solutions agiles et l'IA* » ...etc.

La culture, mentionnée par 29% des répondants, sous les termes ou phrases suivantes : « *état d'esprit porté par tous* », culture du (ouverte au) changement, « *bon climat d'affaires* », « *Culture de l'innovation qui valorise l'expérimentation et accepte l'échec comme source d'apprentissage* », une culture/esprit organisationnel (managériale) ouverte, agile...etc.

Quant à la stratégie, elle a été abordée à un taux de 28% par les managers, cette dernière englobe : une vision claire, un alignement stratégique, une stratégie d'innovation, orientations stratégiques adaptées au marché, la veille (proactive), etc.

Le levier structure, hiérarchie, organigramme désigne : la flexibilité hiérarchique (organisationnelle), « *un bon organigramme* », « *Favoriser les échanges inter-services pour casser les silos organisationnels* », souplesse, équipes multidisciplinaires, décentralisation, management transversal... etc. Les processus de management (18%) sont abordés par les répondants comme : processus adaptatif, simple, « *prise de décision rapide : réduire les délais d'approbation et favoriser l'autonomie* ». Quant au leadership et au management (12%), selon les participants, le leadership agile, adaptatif ou participatif représente des leviers de l'AO. Le levier des parties prenantes (12%) s'intéresse aux collaborateurs et leur état d'esprit :

« *stimuler l'engagement des collaborateurs* », « *mettre le client (interne ou externe) au centre des priorités* », « *changement des mentalités* ».

Les capacités agiles (11%) regroupent les éléments suivants : anticipation, prise de décision rapide, flexibilité, innovation, adaptation au changement. Le levier relations inter-organisationnelles comporte les éléments suivants : « *rester connecté avec les organismes académiques* », connexion avec le monde extérieur, relation client et innovation, client/partenaire au cœur des préoccupations.

Les autres leviers politiques de recrutement, indicateurs de performance, cadre légal et taille de l'entreprise ont été cités par une minorité de managers. Dans le premier levier, les répondants ont mis en avant le recrutement de jeunes (diplômés) et de la nouvelle génération. Le second groupe s'est focalisé sur la mise en place de tableaux de bord et d'indicateurs de performance ; le cadre légal caractérise les réponses relatives au terme réglementation, « *respect strict du cadre légal* ».

Ces réponses apportent une richesse quant à l'agilité organisationnelle et les facteurs qui pourraient faire l'objet de leviers permettant de l'accroître. Nous constatons que ces leviers s'inscrivent à leur tour dans l'innovation managériale en comportant ses dimensions et d'autres éléments, qui, selon les répondants, sont déterminants.

De l'autre côté, les résultats empiriques par rapport à nos sept autres hypothèses (H_{a1} , H_{a2} , H_{a3} , H_{a4} , H_{a5} , H_{a6} , H_{a7}) dont trois sont confirmées ($RIO \rightarrow AO$, $DIG \rightarrow AO$, $ENG \rightarrow AO$) et quatre sont rejetées ($STG \rightarrow AO$, $STU \rightarrow AO$, $PMT \rightarrow AO$, $PRO \rightarrow AO$) :

D'abord, la **dimension RIO**, selon notre étude, l'innovation en matière de relation avec les parties prenantes externes à l'entreprise affecte positivement son agilité organisationnelle ($p\text{-value} = 0.03$, $f^2 = 0.05$), cet effet est à son tour faible. Cela suggère que lorsqu'une organisation bâtit des relations avec ses clients/fournisseurs, cette action va l'amener à mieux anticiper leurs besoins et à être plus réactive concernant les changements qui vont pouvoir apparaître ; de plus, ces relations vont permettre à l'entreprise de mettre en avant une flexibilité qui l'aidera à rapidement gérer et s'aligner avec les besoins de ses clients. D'autres relations vont lui permettre d'échanger des connaissances et d'améliorer ses compétences organisationnelles et d'exercer son activité au-delà de ses limites avec ses partenaires externes. Ces résultats s'accordent avec ceux déduits par les auteurs Cubillas-Para et al. (2024) qui ont conclu dans leur étude que la collaboration avec les clients influence l'agilité organisationnelle des PME espagnoles ainsi que celles de Kanitkar et al. (2019), Mulyono et Syamsuri (2023) et Bux et al. (2025).

La dimension digitalisation a également été identifiée comme un facteur déterminant de l'agilité organisationnelle dans notre étude s'alignant avec les résultats obtenus par d'autres recherches (Aminudin et al., 2024; Groenewald et al., 2024; H. Kumar et al., 2025). Cela permet de déduire que dans notre échantillon auprès de managers algériens, l'intelligence artificielle et des outils digitalisés sont implémentés, leur permettant une prise de décision plus rapide et en temps opportun, une automatisation des procédures, et l'utilisation efficace des données. L'intelligence artificielle et la digitalisation permettent des feedbacks plus rapides, une réactivité en temps réel et nécessitent des compétences adéquates ; ainsi, l'agilité organisationnelle est positivement liée à la digitalisation, ce lien est cependant faible.

Enfin, **l'engagement du management vis-à-vis de l'innovation managériale**. Bien que cette dimension soit ajoutée au modèle de l'innovation managériale, elle s'avère exercer un effet positif et significatif de pouvoir faible sur l'agilité organisationnelle de ces entreprises algériennes. Ce lien identifié s'accorde avec les apports de la littérature (Karafakioglu et Afacan Findikli, 2024; Khairy et al., 2023; Kim et Woo, 2025). Cet effet confirme le rôle des managers/leaders dans l'entreprise vis-à-vis de l'apport et de l'utilisation de pratiques, outils ou méthodes innovantes et de la conséquence de cet engagement sur l'agilité organisationnelle de l'entreprise. Ce comportement des managers reflète leur ouverture au changement et leur aspiration à investir dans les compétences de leurs équipes, en encourageant l'utilisation de nouvelles pratiques et en défiant le statu quo de l'entreprise.

Les résultats mettent en avant que cet engagement contribue à l'apport d'une souplesse à l'organisation et lui permet d'être réactif quand ceci est nécessaire, exprimé autrement, à être agile. Finalement, ces trois dimensions, ensembles, contribuent à l'explication de la variance de l'agilité organisationnelle de ces entreprises ($R^2 = 0,553$), l'investissement dans des outils digitaux comme l'IA, l'établissement de relations avec les clients et fournisseurs et la recherche continue des managers à apporter des outils de management et à améliorer l'existant participent à l'agilité organisationnelle.

Quid des dimensions STG, STU, PMT et PRO ? à l'inverse de ce que nous anticipions, notre étude nous a mené à conclure qu'aucun lien significatif ou direct n'existe entre ces quatre dimensions et l'agilité organisationnelle, autrement dit, les résultats que nous avons obtenus ne sont pas en harmonie avec ceux déduits dans les études précédentes qui ont confirmé l'existence d'une relation significative entre la stratégie, la structure, les pratiques de management et les processus de management, séparément, avec l'agilité organisationnelle (Darweesh et Abuareish, 2023; Koçyiğit et Akkaya, 2020; Panda & Rath, 2021; Rabal Conesa

et al., 2024; Rafi et al., 2022; Sajuyigbe et al., 2023; Xu et al., 2024). Plusieurs explications peuvent être mises en lumière.

En premier lieu, **la stratégie** que ces entreprises adoptent, bien que la moyenne relative aux réponses des participants sur tous les items de ce construit soit supérieures à 3 exprimant que la plupart des managers considèrent que la stratégie de leur entreprise intègre l'innovation dans sa mission ou vision, cependant, cet élément demeure probablement tacite ou son effet sur l'agilité organisationnelle est indirect. Ce, étant donné que la digitalisation est présente dans ces entreprises ainsi que l'innovation dans les RIO ou l'ouverture à l'environnement externe, ces derniers biens, qu'ils puissent être le résultat d'initiatives personnelles, ils nécessitent qu'ils soient alignés avec les indications de la stratégie de l'entreprise et ses objectifs. De plus, les managers de notre échantillon n'hésitent pas à tester de nouvelles pratiques ou outils dans leur management ; cela exprime une culture qui valide ces actions quand elles portent un aspect formel. La dimension stratégie peut également manquer de clarté ou de souplesse, ou être dictée comme encourageant l'innovation sans qu'elle ne soit réellement concrétisée par des actions.

Ensuite, comme **la structure** suit la stratégie, cette dernière ne semble pas détenir un lien avec l'agilité de ces organisations. La structure de ces entreprises peut à son tour être rigide, manquant de souplesse et ne permettant pas d'échange ou de collaboration transversale, reflétant un non-alignement avec les besoins de l'agilité organisationnelle. **Les PMT** sont directement connectées à ce que les managers utilisent dans leur quotidiens aux côtés des processus qui encadrent ce management, en revanche, il sera possible que les pratiques utilisés par ces entreprises ne soient pas adéquates ou ne répondent pas de manière directe aux besoins de l'agilité organisationnelle en matière de flexibilité, et compétences, d'ailleurs, les résultats qualitatifs mettent en avant que 51% des managers ont mentionné la formation comme un levier majeur de l'agilité organisationnelle exprimant quelque part un manque vis-à-vis de ces pratiques.

Les PMT pourraient aussi constituer un effet de mode pour ces entreprises en les adoptant même si elles ne s'accordent pas forcément avec le besoin réel de l'entreprise et sans les intégrer en profondeur ou en leur associant des indicateurs de performance qui soient orientés vers l'agilité organisationnelle. **Les processus** utilisés par ces entreprises, selon nos résultats, ne permettent pas une rapidité d'ajustement ou une réactivité de ces entreprises face aux changements ; ils pourraient être rigides, formels, complexes ou non conformes à ceux dictés par l'entreprise.

Ainsi, étant donné que les liens entre les trois construits (RIO, DIG, ENG) et l'AO sont indiqués comme faibles à eux seuls, et la relation entre l'IM et l'AO est décrite comme forte, cela suggère que les dimensions de l'innovation managériale apportent un meilleur effet sur l'agilité organisationnelle quand celles-ci coexistent et agissent ensemble.

En poussant l'analyse davantage, et lorsque l'on compare les retours qualitatifs des répondants avec les résultats empiriques de notre étude, une première remarque est mise en lumière : l'existence d'une certaine contradiction entre ces deux résultats. Cependant, il semble plus judicieux d'orienter la réflexion vers une interprétation de ces résultats comme étant complémentaires. Ce, en raison du fait que les réponses rédigées par ces managers représentent leurs perceptions ou réflexions quant à ce qu'ils considèrent comme des leviers de l'AO ou leurs aspirations ou projection de ce qui pourrait constituer des leviers à adopter pour l'AO. D'autre part, les résultats empiriques représentent la réalité actuelle de ces organisations et les facteurs qui réellement influencent et affectent leur AO, car ces derniers sont mesurés et observés.

Exprimé autrement, ces managers valorisent les pratiques de management, la digitalisation, la structure organisationnelle et les processus de management plus que les relations inter-organisationnelles et leur engagement vis-à-vis de l'IM. Néanmoins, en pratique, ce sont la digitalisation, l'engagement du management et les relations inter-organisationnelles qui expliquent l'agilité organisationnelle de ces entreprises.

Les réponses des participants à la question des leviers de l'AO pourraient également marquer les insuffisances ou manques que leurs organisations n'ont pas encore comblés en matière de formation du personnel, de communication interne et de culture ou climat organisationnel permettant de renforcer l'agilité organisationnelle selon eux. Une autre interprétation pourrait se focaliser sur les items employés dans cette étude concernant les quatre dimensions qui n'ont pas présenté de lien significatif avec l'AO. Il se pourrait que ces items ne répondent pas exactement à ce que les répondants envisagent comme des innovations dans la stratégie, la structure, les pratiques ou les processus de management.

Aussi, en nous appuyant sur nos résultats empiriques et qualitatifs, nous supposons que d'autres facteurs pourraient aussi influencer l'AO de ces organisations comme ceux proposés par les managers de notre étude (culture, communication, formation et engagement des collaborateurs).

D'autre part, une autre analyse qui repose sur la nature des entreprises des répondants et de la nature de l'environnement économique algérien peut être mise en lumière :

La théorie de la contingence se base sur des facteurs internes et externes à l'organisation pour expliquer le comportement des entreprises. L'Algérie a signé plusieurs accords visant à l'ouverture de ses frontières économiques comme ceux relatifs à la zone de libre-échange arabe (ZLEA), à la zone de libre-échange avec l'union européenne et à la zone de libre-échange continentale africaine (ZLECAF). Cela a incité les entreprises algériennes à se mettre au niveau des grandes entreprises à l'échelle internationale, une exigence impérative augmentant la pression concurrentielle sur les entreprises algériennes les obligeant à adapter tous leurs process selon les normes internationales.

De plus, des décisions relatives à la numérisation du secteur public majoritairement et privé sont en pleine exécution, en effet, l'État algérien a lancé le Haut-Commissariat à la Numérisation (HCN) relatif au décret présidentiel n° 23-314 datant du 06/09/2023 (Journal Officiel de la République Algérienne, 2023) qui concerne la mise en œuvre d'une stratégie nationale de la numérisation.

Les activités les plus présentes dans notre échantillon sont celles des services, conseil, formation et éducation ; industrie pharmaceutique, parapharmaceutique et médicale ; banques et finance, et enfin celle des TIC et du digital présentant ensemble un pourcentage de 46,2 % du total des activités participant à cette étude reflétée majoritairement par de grandes entreprises de type privé.

La spécificité du contexte du pays, des activités dominantes, de la taille et du type d'entreprises de notre étude s'aligne avec les résultats que nous avons obtenus. Formulé autrement, les facteurs de contingence externes incitent ces entreprises à être réactives en temps opportun et à s'harmoniser avec les changements réglementaires ou autres qui se produisent dans le pays. Cette réactivité est alors dépendante des innovations managériales et des réajustements que ces entreprises adoptent ; par contre, ces actions nécessitent d'être rapides et d'apporter de la vitesse à leurs réactions tout en ayant la capacité d'être proactives. Avec les particularités de leurs structures, se focaliser sur des transformations lourdes (stratégiques, structurelles) qui nécessitent un temps pour leur déploiement pourrait impacter la compétitivité de ces entreprises ou sortir avec une organisation ou un fonctionnement qui ne sera plus en phase avec de nouvelles lois, réglementations ou réformes. Plus loin encore, nos résultats ont montré que l'agilité organisationnelle est affectée par les dimensions RIO,

DIG et ENG ; l'engagement du management vis-à-vis de l'innovation peut être considéré comme crucial, son implication dans l'apport de nouvelles pratiques, dans ce cas, de communication avec les clients/partenaires externes et l'intégration de solutions digitales afin d'adopter la même orientation nationale. Leurs rôles d'ambassadeurs internes vont permettre l'implication des collaborateurs dans ces démarches et leur participation à faire face rapidement aux changements externes.

Dans une perspective de KBV, l'apprentissage organisationnel et la montée en compétences des organisations et collaborateurs ne pourraient se compléter sans le partage et l'acquisition de nouvelles connaissances avec d'autres acteurs ; la dimension RIO contribue alors à cet apprentissage quand l'entreprise tisse des relations avec les acteurs externes. De plus, elle a besoin d'outils digitaux pour optimiser le partage de connaissances, la rapidité de réaction envers les besoins changeants des clients et la flexibilité pour les échanges avec les fournisseurs nationaux et internationaux. Le secteur bancaire se distingue par un besoin élevé de mobilisation d'outils digitaux dans ses services et son fonctionnement en interne. La digitalisation et les relations inter-organisationnelles se positionnent alors dans la DCV ; elles contribuent aux capacités dynamiques de ces entreprises, apportant une flexibilité par le premier et enrichissant les compétences de l'entreprise pour le second.

Partant des trois théories mobilisées dans cette partie et en les reliant à nos résultats, nous constatons que les trois dimensions portant un effet significatif sur l'AO sont quelque part complémentaires. Bâtir des relations efficaces avec les parties prenantes externes (nationales/internationales) nécessite des outils digitaux qui permettent une souplesse et une flexibilité d'interaction et de communication. L'engagement des directeurs envers l'innovation dans le management permettra justement l'adoption et l'implémentation de ces outils et l'adhésion des collaborateurs. L'ouverture à l'environnement externe met l'entreprise à jour quant aux pratiques et outils managériaux innovants. À cet effet, l'agilité organisationnelle est liée à ces facteurs portant une nature opérationnelle et dynamique.

Notre étude a porté comme objectif la détermination de l'effet de l'innovation managériale sur l'agilité organisationnelle, puis l'effet des sept dimensions de l'innovation managériale (stratégie, structure, pratiques de management, processus de management, relations inter-organisationnelles, digitalisation et engagement du management) séparément, sur la variable endogène agilité organisationnelle. Nous avons déduit que l'IM porte un effet significatif et positif sur l'AO ainsi que les trois dimensions RIO, DIG, ENG. Cependant, les quatre autres dimensions (STG, STU, PMT et PRO) n'ont pas montré de lien significatif avec l'AO.

Nous mettons en évidence que les dimensions STG, STU, PMT et PRO reflètent le fonctionnement de l'entreprise ou plutôt le cadre qui façonne l'organisation de l'entreprise qui sont des éléments lourds et dont la transformation nécessite une longue durée ; les trois autres variables : RIO, DIG et ENG manifestent plutôt un aspect dynamique orienté vers des actions concrètement déployées, que l'on peut remarquer ou observer et opérationnaliser rapidement.

De par sa nature, l'agilité organisationnelle qui est un ensemble de capacités, s'inscrit dans les capacités dynamiques d'une organisation. Ainsi, nos résultats suggèrent que ce phénomène (AO) est influencé directement par des construits à leurs tours dynamiques, car, finalement, ces derniers produisent de l'agilité pour, à la fin, capitaliser sur des capacités dites agiles. Ainsi, ces conclusions nous mènent à questionner et à envisager les quatre dimensions STG, STU, PMT et PRO comme des facilitateurs ou antécédents pour les variables RIO, DIG et ENG et à les considérer comme des variables qui exerceraient plutôt un effet indirect sur l'AO par le biais de ces trois variables. De plus, nous questionnons si l'agilité organisationnelle à son tour détient un effet sur l'innovation managériale et ses dimensions ou si une relation bidirectionnelle peut exister entre ces deux construits.

Conclusion générale

Depuis plus de trois décennies, l'agilité organisationnelle demeure un phénomène qui facilite la réactivité des entreprises face aux changements auxquels elles font face. Elle les accompagne aussi dans leurs transformations, restructurations et les aide à obtenir un avantage concurrentiel leur permettant de maintenir leur pérennité. Par leur quête d'évolution et de développement, les entreprises font appel à leurs capacités d'agilité qui se retrouvent ancrées en elles. Pour les actionner, des leviers ou facteurs déterminants sont appelés à être identifiés et valorisés.

Par conséquent, cette recherche a tenté de regrouper l'agilité organisationnelle et l'innovation managériale dans une même étude dans le but d'analyser leur lien et de comprendre comment l'innovation dans le management pourrait contribuer à l'agilité organisationnelle des entreprises algériennes et en s'immergeant encore plus dans cette recherche par la détermination des dimensions de l'innovation managériale qui réellement affectent directement l'agilité organisationnelle.

À cet effet, huit hypothèses ont été formulées, l'hypothèse H_a a été confirmée ainsi que les hypothèses H_{a5} , H_{a6} et H_{a7} . Cependant, quatre hypothèses ont été rejetées (H_{a1} , H_{a2} , H_{a3} , H_{a4}). La réflexion vis-à-vis des résultats obtenus a été poussée pour proposer de percevoir ce modèle comme reposant sur des variables dynamiques (RIO, DIG, ENG) et d'autres organisationnelles (STG, STU, PMT, PRO) qui impactent l'agilité organisationnelle directement et/ou indirectement.

Ainsi, l'innovation managériale, conformément à d'autres études dans d'autres contextes, a été identifiée comme un facteur qui fortement contribue aux capacités d'agilité organisationnelle des entreprises algériennes. L'étude a également mis en évidence la place des managers et leur ouverture et implication dans l'apport de pratiques innovantes pour leur management.

L'étude a permis de mettre en avant que les secteurs dominants (services, conseil, formation et éducation ; industrie pharmaceutique, parapharmaceutique et médicale ; banques et finance, TIC et digital) sont des secteurs dynamiques qui nécessitent la présence d'outils digitaux leur permettant d'avoir des échanges de qualité avec leurs partenaires externes tout en mettant en évidence la place des managers et leur engagement vis-à-vis de l'apport de pratiques innovantes pour leur management.

Alors que d'autres études ont tenté d'examiner le lien entre plusieurs types d'innovation et l'agilité organisationnelle, cette recherche a eu comme objectif d'analyser dans la même étude l'effet de l'innovation managériale et de ses dimensions, séparément, sur l'agilité organisationnelle dans le cadre de trois théories (KBV, DCV, contingence), qui plus est en contexte algérien. Ainsi, cette recherche se veut inclusive en tentant d'intégrer un nombre important de dimensions de l'innovation managériale, apportant une analyse et une lecture détaillée de cette relation en repérant les facteurs qui véritablement contribuent à l'agilité organisationnelle de cet échantillon, en outre, en ayant intégré la dimension engagement du management.

La théorie des capacités dynamiques suggère que l'entreprise détient un ensemble de capacités qui lui permettent d'aboutir à un avantage concurrentiel ; l'innovation managériale comme capacité dynamique contribue fortement, dans cette étude, à élever le niveau d'agilité de l'entreprise qui à son tour présente une capacité dynamique.

Les relations inter-organisationnelles sont ce qui conduit l'entreprise à renouveler ses compétences et connaissances par l'échange et le partage avec ses parties prenantes externes. Cette dynamique renforce l'agilité organisationnelle des entreprises en leur offrant la possibilité d'être réactives et de s'adapter aux besoins et demandes de leurs clients/partenaires. C'est dans cette optique que la KBV intervient. De plus, cette réactivité s'appuie sur des outils de communication et d'échanges qui sont attendus d'être en harmonie et au même niveau que ceux mobilisés dans l'environnement externe. C'est alors en investissant dans des outils digitaux qui permettent de détenir l'information et de prendre des décisions sans délai que la flexibilité des organisations se retrouve boostée et les échanges avec l'environnement extérieur stimulés.

L'atteinte des objectifs de l'entreprise et l'implication des collaborateurs dans leur travail et leur acceptation du changement dépendent des efforts, de l'énergie et des pratiques/outils mobilisés par les managers ainsi que du style de leadership qu'ils adoptent. Lorsque ces acteurs possèdent un état d'esprit ouvert au changement et aspirent à améliorer et à faciliter le travail au niveau de l'organisation, ils investissent dans les compétences et la capacité d'adaptation de leurs collaborateurs et, de la sorte, dans l'agilité de l'entreprise comme les résultats l'ont indiqué.

Apports de la recherche

Il devient clair que l'innovation managériale et l'agilité organisationnelle sont connectées. Les résultats de cette étude ont indiqué que l'innovation dans le management est une action qui présente un réel intérêt ; néanmoins, savoir quoi innover et quelles pratiques adopter s'avère davantage pertinent. Ainsi, innover dans le management à lui seul ne pourrait suffire pour être ou devenir une entreprise agile, mais identifier les dimensions de l'IM sur lesquelles les entreprises pourraient capitaliser pour cette quête paraît plus notable et une action clé pour leur agilité. À cet effet, les managers sont attendus d'adopter une posture qui les incite à investir dans des pratiques qui vont répondre concrètement aux besoins de leur entreprise et correspondre à leur culture organisationnelle, même si cet investissement pourrait, parfois, ne pas être compatible avec ce que les autres entreprises adoptent.

Implication pour la recherche scientifique

L'innovation managériale est un concept qui demeure encore flou et en construction dans la littérature aux côtés de l'agilité organisationnelle avec sa richesse académique mise en lumière. Par contre, cette richesse nécessite plus de cadrage ou de précision quant à ses définitions et au contexte de son application. De plus, les instruments de mesure de l'innovation managériale sont à leur tour limités ou peu inclusifs par rapport à l'aspect généraliste de cette variable. Par conséquent, ces deux champs de recherche nécessitent une exploration et une expérimentation en profondeur. Ainsi, les instruments de mesure utilisés dans cette étude disposent d'une fiabilité importante et pourraient être mobilisés par d'autres chercheurs ou pour des études futures qui aspirent à étudier la relation entre les variables comme dans notre étude ou à associer chacune de ces variables à d'autres construits.

Comme mis en avant dans la partie du développement des hypothèses, un nombre considérable d'études empiriques dans la littérature se sont focalisées sur l'impact ou l'effet d'un seul aspect ou d'une seule dimension de l'IM sur l'agilité organisationnelle ou sur l'effet de l'IM sur l'AO. Cette étude avait comme objectif d'être inclusive en mettant en relief diverses dimensions de l'innovation managériale avec l'agilité organisationnelle ainsi que l'IM dans son aspect global avec l'agilité organisationnelle, apportant une analyse plus détaillée.

Implication pour les entreprises Algériennes

Les résultats de cette étude reflètent une appréciation des entreprises de notre échantillon quant au positionnement de l'innovation managériale vis-à-vis de l'agilité organisationnelle.

Les entreprises qui aspirent à être agiles pourraient donc questionner leur organisation et revoir leur stratégie, leurs pratiques de management ainsi que leur processus de management. Ces résultats informent les managers que leur engagement vis-à-vis des innovations managériales et leur comportement innovant sont déterminants pour l'agilité de leur organisation ; ils les invitent à s'intéresser à la posture qu'ils pourraient adopter et qui aura réellement un impact. De plus, la collaboration et les échanges inter-organisationnels s'avèrent plus pertinents et apportent plus de résultats en matière d'agilité quand ces derniers reposent sur des outils digitaux.

Ce que nous suggérons

- Octroyer les moyens aux managers pour renforcer la culture agile au sein de l'entreprise et se focaliser sur leur posture et le style de leadership susceptible d'être le plus adéquat avec les besoins d'agilité (ex. leadership agile, transformationnel, innovant/créatif, participatif),
- Orienter les formations dédiées aux managers vers des sujets qui se focalisent sur l'opérationnalisation de l'agilité organisationnelle et les outils/pratiques agiles et innovants,
- Digitaliser les processus et former des collaborateurs sur les outils digitaux en les incitant à favoriser l'utilisation de l'IA, une digitalisation qui soit réellement adaptée à la nature et au fonctionnement de l'entreprise (sur mesure),
- Investir dans des outils digitaux de collaboration en interne et en externe,
- Renforcer les relations fournisseurs et clients en les considérant comme des partenaires dont les retours sont importants et renforcer le management de la connaissance et l'apprentissage organisationnel,
- Mettre en place des objectifs simples qui suscite l'innovation dans le management et l'agilité organisationnelle et qui soit réellement déployable en adoptant des indicateurs de performance adaptés et réalistes,
- Pencher pour une structure et une organisation flexible qui favorise l'échange, la rapidité dans la prise de décision et l'adaptation aux changements,

- Favoriser une culture de communication, de partage, d'écoute et d'innovation par le biais d'un management engagé et exemplaire et des outils adéquats,
- Impliquer les collaborateurs et les inciter à proposer des idées innovantes qui favorisent l'agilité et la rapidité dans le travail par une culture qui célèbre leurs apports et réalisations,
- Développer des relations de coopération avec d'autres organisations externes comme les universités, les incubateurs (structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat) ou avec les autres entreprises (coentreprises) ou concurrents (coopétition),

Contraintes de la recherche

- La collecte de réponses pour cette étude demeure la plus contraignante, en effet, bien que nous ayant approché un nombre important de professionnels en collectant leurs cartes de visites, en leur envoyant et relançant des emails et des messages sur LinkedIn nous n'avons pas eu un retour important comme espéré,
- La population ciblée qui est représentée par des managers est une population dont la disponibilité et l'accès sont limités,
- Refus de quelques managers de participer à notre étude en raison des droits de réserves relatifs à leur fonction,
- Refus des entreprises de mener des enquêtes sur site pour des conditions de confidentialité liées aux pratiques managériales de leur employés,
- Bien que l'aspect anonyme de notre questionnaire soit précisé, quelques répondants potentiels ont exprimé une méfiance envers notre enquête et ont refusé d'y participer.

Limites de la recherche

- La nature inclusive de la variable innovation managériale peut parfois manquer de précision et de clarté dans son instrument de mesure et dans la formulation de leurs items,
- L'étude aurait présenté une lecture plus complète en considérant en parallèle l'effet de l'agilité organisationnelle sur l'innovation managériale,
- Bien que cette étude ait tenté d'être inclusive quant aux dimensions de l'innovation managériale, d'autres dimensions auraient pu être intégrées,

- L'absence de variables modératrices peut limiter la lecture par rapport aux conditions sous lesquelles l'effet de l'innovation managériale et ses dimensions sur l'agilité organisationnelle pourrait présenter une variation,
- L'étude se limite à l'agilité organisationnelle comme conséquence de ce modèle et n'aurait pu inclure la performance comme résultat potentiel de cette relation,

Les perspectives de la recherche

Comme l'innovation managériale et l'agilité organisationnelle reflètent des sujets encore en développement dans la littérature, plusieurs perspectives de recherche peuvent être proposées, la liste ci-dessous, bien qu'elle ne soit pas exhaustive, représente nos suggestions :

- Une étude qui se focalise sur la détection des innovations managériale en contexte algérien pourrait aider à mieux cadrer les items par rapport aux dimensions et à illustrer chaque item par des exemples concrets et réalistes, ou la collaboration avec des chercheurs qui appartiennent à d'autres pays pour proposer une cartographie des innovations managériales par secteurs (public, privé) qui pourrait être utilisée par les entreprises et les acteurs académiques,
- Une étude qui analyse la relation bidirectionnelle entre l'innovation managériale et l'agilité organisationnelle pourrait fournir des résultats encore plus pertinents,
- En plus des dimensions de l'innovation managériale mobilisées dans cette étude, trois autres dimensions sont suggérées d'être ajoutées : culture organisationnelle, communication interne et implication du personnel,
- Analyser l'effet modérateur d'un ensemble de variables sur cette relation (taille de l'entreprise, secteur, types d'entreprise...),
- Enrichir le modèle actuel en analysant l'effet de cette relation sur la performance ou la compétitivité d'un échantillon d'entreprises,
- Renforcer les items relatifs aux pratiques de management en incluant des questions orientées vers la formation, et celle de l'engagement des managers par des questions qui s'intéressent au style de leadership,
- Analyser l'effet médiateur des dimensions RIO, DIG et ENG dans la relation entre la stratégie, la structure, les PMT et les processus et l'AO,
- Mener une étude qui analyse l'interaction entre les dimensions RIO, DIG et ENG tout en analysant leur effet sur l'agilité organisationnelle.

Références bibliographiques

- Abedin, B. (2022). Managing the tension between opposing effects of explainability of artificial intelligence : A contingency theory perspective. *Internet Research*, 32(2), 425-453.
- Abrahamson, E. (1991). Managerial Fads and Fashions : The Diffusion and Rejection of Innovations. *The Academy of Management Review*, 16(3), 586. <https://doi.org/10.2307/258919>
- Abrahamson, E. (1996). Management Fashion. *The Academy of Management Review*, 21(1), 254. <https://doi.org/10.2307/258636>
- Aburub, F. (2015). Impact of ERP systems usage on organizational agility : An empirical investigation in the banking sector. *Information Technology & People*, 28(3), 570-588. <https://doi.org/10.1108/ITP-06-2014-0124>
- Abuzaid, A. N. (2015). Examination the impact of total quality management practices in achieving strategic agility : Applied study on the Jordanian private hospitals. *European Journal of Business and Management*, 7(27), 87-96.
- ACHOKI, P. (2023). Upskilling and Reskilling for a VUCA World : Organizational Sense-Response Framework. *GiLE Journal of Skills Development*, 3(2), 34-52.
- Adam-Ledunois, S., & Damart, S. (2017). Innovations managériales, attrapons-les toutes!-Design d'une méthodologie d'analyse critique des objets de management. *Revue française de gestion*, 43(264), 117-142.
- Adusei, E., Halaszovich, T., & Gebhardt, L. (2025). Greening the Nexus Between Managerial Innovativeness and Innovation Performance of Manufacturing SMEs : The Mediating Role of Green Ambidexterity. *Business Strategy and the Environment*, 34(6), 7016-7032. <https://doi.org/10.1002/bse.4335>
- Afsar, B., & Umrani, W. A. (2020). Transformational leadership and innovative work behavior : The role of motivation to learn, task complexity and innovation climate. *European Journal of Innovation Management*, 23(3), 402-428.
- Aghileh, M., & Lima, R. (2024). Investigating the relationship between knowledge management and organizational agility in an industrial company. *Organization, technology & management in construction: an international journal*, 16(1), 186-203.
- Agility | Search Online Etymology Dictionary*. (s. d.). Consulté 12 février 2025, à l'adresse <https://www.etymonline.com/search?q=AGILITY>
- Ahmadi, S., Fathizadeh, A., Sadeghi, J., & Taherkhani, L. (2012). A study on the relationship between organizational structure and organizational agility : A case study of insurance firm. *Management Science Letters*, 2(8), 2777-2788.
- Ahras, A. (2020). *L'innovation managériale en contexte algérien : Difficultés et perspectives. Approche par études de cas. Recherche sur les ressorts de l'innovation managériale face à un environnement entrepreneurial hostile*. [PhD Thesis]. Pau.
- Ait abderrahman, H. A., BENSAL, S., & BINKKOUR, M. (2023). Analyse théorique du rôle du leadership et de la culture organisationnelle dans l'innovation managériale. *International Journal of Financial Accountability, Economics, Management, and Auditing (IJFAEMA)*, 5(2), 178-187.
- Akkaya, B., & Tabak, A. (2020). The link between organizational agility and leadership : A research in science parks. *Academy of Strategic Management Journal*, 19(1), 1-17.
- Akpan, E. E., Johnny, E., & Sylva, W. (2022). Dynamic Capabilities and Organizational Resilience of Manufacturing Firms in Nigeria. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 26(1), 48-64. <https://doi.org/10.1177/0972262920984545>

- Aksoy, H. (2017). How do innovation culture, marketing innovation and product innovation affect the market performance of small and medium-sized enterprises (SMEs)? *Technology in Society*, 51, 133-141. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2017.08.005>
- Al Jabri, M. A., Shaloh, S., Shakhooor, N., Haddoud, M. Y., & Obeidat, B. Y. (2024). The impact of dynamic capabilities on enterprise agility : The intervening roles of digital transformation and IT alignment. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(2), 100266. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100266>
- Alahyari, H., Berntsson Svensson, R., & Gorschek, T. (2017). A study of value in agile software development organizations. *Journal of Systems and Software*, 125, 271-288. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2016.12.007>
- Alamsjah, F., & Asrol, M. (2023). The impacts of middle managers' ambidexterity, continuous improvement, and organizational agility on business performance : A knowledge-based view. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 16(1), Article 1. <https://doi.org/10.3926/jiem.4610>
- Alänge, S., Jacobsson, S., & Jarnehammar, A. (1998). Some aspects of an analytical framework for studying the diffusion of organizational innovations. *Technology Analysis & Strategic Management*, 10(1), 3-22. <https://doi.org/10.1080/09537329808524301>
- Alavi, S., Abd. Wahab, D., Muhamad, N., & Arbab Shirani, B. (2014). Organic structure and organisational learning as the main antecedents of workforce agility. *International Journal of Production Research*, 52(21), 6273-6295. <https://doi.org/10.1080/00207543.2014.919420>
- Alblooshi, M., Shamsuzzaman, M., & Haridy, S. (2021). The relationship between leadership styles and organisational innovation : A systematic literature review and narrative synthesis. *European Journal of Innovation Management*, 24(2), 338-370.
- Alfaro-Garcia, V. G., Gil-Lafuente, A. M., & Calderón, G. G. A. (2017). A fuzzy methodology for innovation management measurement. *Kybernetes*, 46(1), 50-66.
- Alhassani, A., & Al-Somali, S. (2022). The impact of dynamic innovation capabilities on organizational agility and performance in saudi public hospitals. *Journal on Innovation and Sustainability RISUS*, 13(1), 44-59.
- Ali, M., & Park, K. (2016). The mediating role of an innovative culture in the relationship between absorptive capacity and technical and non-technical innovation. *Journal of business research*, 69(5), 1669-1675.
- Alkaabi, S. M. Y. O., Sohaimi, N. S. B., & Yatiban, A. B. (2024). The effect of technological innovation and knowledge management process on organisational agility : A systematic literature review. *Engineering, Technology & Applied Science Research*, 14(4), 15121-15126.
- Allameh, S. M., Rezaei, A., & Seyedfazli, H. (2017). Relationship between knowledge management enablers, organisational learning, and organisational innovation : An empirical investigation. *International Journal of Business Innovation and Research*, 12(3), 294. <https://doi.org/10.1504/IJBIR.2017.082087>
- Almahamid, S., Awwad, A., & McAdams, A. C. (2010). Effects of organizational agility and knowledge sharing on competitive advantage : An empirical study in Jordan. *international journal of management*, 27(3), 387.
- Almahamid, S., & Hourani, A. (2015). An empirical study on the impacts of ERP system, e-business technologies and organisational collaboration on supply chain agility : PLS perspective. *International Journal of Advanced Operations Management*, 7(3), 229. <https://doi.org/10.1504/IJAOM.2015.074210>
- Alves, A. C., Dinis-Carvalho, J., & Sousa, R. M. (2012). Lean production as promoter of thinkers to achieve companies' agility. *The Learning Organization*, 19(3), 219-237.

- Amabile, T. M. (1998). *How to kill creativity* (Vol. 87). Harvard Business School Publishing Boston, MA.
<http://t1.daumcdn.net/brunch/service/user/wLl/file/A3zWuNTnQgEGyAKwxug-1YWUmj0.pdf>
- Amabile, T. M., & Conti, R. (1999). CHANGES IN THE WORK ENVIRONMENT FOR CREATIVITY DURING DOWNSIZING. *Academy of Management Journal*, 42(6), 630-640. <https://doi.org/10.2307/256984>
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). ASSESSING THE WORK ENVIRONMENT FOR CREATIVITY. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184. <https://doi.org/10.2307/256995>
- Amayreh, K., & Salleh, N. A. (2013). Creating organizational agility through the dynamic capabilities of Web-Oriented Architecture. *2013 IEEE Conference on e-Learning, e-Management and e-Services*, 89-92. <https://doi.org/10.1109/IC3e.2013.6735972>
- Amghar, M., & Hassaine-Kazi Tani, A. (2018). Les fondements théoriques de l'innovation The theoretical foundations of innovation , *مجلة البحوث الادارية والاقتصادية* , 260-248 ,(1)2.
- Aminudin, A., Tampubolon, N., Safkaur, O., Makbul, Y., Siswantari, S., Rahmiati, D., Husain, M., & Nuwairah, N. (2024). Investigating electronic human resource management systems, sustainable innovation, and organizational agility on sustainable competitive advantage in the manufacturing industries. *International Journal of Data and Network Science*, 8(3), 1481-1492.
- Amit, R., & Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46. <https://doi.org/10.1002/smj.4250140105>
- Amrouni, A., & Azouaou, L. (2024). Determinant Factors of Entrepreneurial Intention within Generation Z Students : Case of Koléa University Campus in Algeria. *European Journal of Management Issues*, 32(1), 30-43. <https://doi.org/10.15421/192404>
- Amrouni, A., & Azouaou, L. (2025). TOWARDS A CONCEPTUAL FRAMEWORK LINKING CREATIVE LEADERSHIP, EMPLOYEES' INTRAPRENEURSHIP BEHAVIOR AND MANAGERIAL INNOVATION. *Modern Management Review*, 30(1), 21-35.
- Andrews, K. R., & David, D. K. (1987). *The concept of corporate strategy* (Vol. 3). Irwin Homewood, IL.
<https://books.google.com/books?hl=fr&lr=&id=pechXoVRX4EC&oi=fnd&pg=PA52&dq=The+concepts+of+corporate+strategy&ots=g95Co24Sb6&sig=HL2HQAX8SN5XpDrLzMfoFjHiy1I>
- Ansari, S. M., Fiss, P. C., & Zajac, E. J. (2010). Made to Fit : How Practices Vary As They Diffuse. *Academy of Management Review*, 35(1), 67-92.
<https://doi.org/10.5465/amr.35.1.zok67>
- Anzola-Román, P., Bayona-Sáez, C., & García-Marco, T. (2018). Organizational innovation, internal R&D and externally sourced innovation practices : Effects on technological innovation outcomes. *Journal of Business Research*, 91, 233-247.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.06.014>
- Appelbaum, S. H., Calla, R., Desautels, D., & Hasan, L. (2017a). The challenges of organizational agility (part 1). *Industrial and Commercial Training*, 49(1), 6-14.
- Appelbaum, S. H., Calla, R., Desautels, D., & Hasan, L. N. (2017b). The challenges of organizational agility : Part 2. *Industrial and Commercial Training*, 49(2), 69-74.
- Arend, R. J., & Lévesque, M. (2010). Is the Resource-Based View a Practical Organizational Theory? *Organization Science*, 21(4), 913-930.
<https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0484>

- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Addison-Wesley Publishing Company.
- Arifin, R., & Purwanti, H. (2023). Examining the Influence of Leadership Agility, Organizational Culture, and Motivation on Organizational Agility : A Comprehensive Analysis. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 3(1), Article 1. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v3i1.205>
- Armbruster, H., Bikfalvi, A., Kinkel, S., & Lay, G. (2008). Organizational innovation : The challenge of measuring non-technical innovation in large-scale surveys. *technovation*, 28(10), 644-657.
- Arrègle, J.-L. (2006). Analyse« Resource Based » et identification des actifs stratégiques. *Revue française de gestion*, 160(1), 241-259. <https://doi.org/10.3166/rfg.160.241-260>
- Arrègle, J.-L., & Powell, T. C. (2009). Pour une approche plus équilibrée de la performance des firmes. *Revue française de gestion*, 196(6), 147-165.
- Asfahani, A. (2021). The impact of modern strategic human resources management models on promoting organizational agility. *Academy of Strategic Management Journal*, 20(2), 1-11.
- Asurakkody, T. A., & Shin, S. Y. (2018). Innovative behavior in nursing context : A concept analysis. *Asian Nursing Research*, 12(4), 237-244.
- Atamer, T., Durand, R., & Reynaud, E. (2005). Développer l'innovation. *Revue française de gestion*, 155(2), 13-21. <https://doi.org/10.3166/rfg.155.13-21>
- Atkinson, P., Hizaji, M., Nazarian, A., & Abasi, A. (2022). Attaining organisational agility through competitive intelligence : The roles of strategic flexibility and organisational innovation. *Total Quality Management & Business Excellence*. <https://www-tandfonline-com.sndl1.arn.dz/doi/abs/10.1080/14783363.2020.1842188>
- Autissier, D., J. Johnson, K., & Moutot, J.-M. (2016). L'innovation managériale : Rupture ou évolution du management. *Question (s) de management*, 2, 25-33.
- Autissier, D., Johnson, K. J., & Moutot, J.-M. (2018). *L'innovation managériale*. Editions Eyrolles.
- Ayerbe, C. (2006). Innovations technologique et organisationnelle au sein de PME innovantes : Complémentarité des processus, analyse comparative des mécanismes de diffusion. *Revue internationale PME*, 19(1), 9-34.
- Baloch, M. A., Meng, F., & Bari, M. W. (2018). Moderated mediation between IT capability and organizational agility. *Human Systems Management*, 37(2), 195-206. <https://doi.org/10.3233/HSM-17150>
- Bangura, S., & Lourens, M. E. (2024). Organisational agility a leverage to firm's performance : An integrative review. *International Journal of Research in Business & Social Science*, 13(3), 77. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v13i3.3092>
- Barabel, M., & Meier, O. (2010). *Manageor* (2e ed). Dunod.
- Barakat, N. (2021). *The relationship between organizational agility, human resources flexibility and employee well-being : The mediation role of work-life balance* [PhD Thesis, Université de Rennes]. <https://theses.hal.science/tel-04001997/>
- BARAKAT, O., & BENDOU, A. (2019). Innovation managériale et développement des compétences Cas des entreprises de la région Souss Massa-Agadir (Maroc). *Revue africaine de management*, 2(4). <https://revues.imist.ma/index.php/RAM/article/view/16130>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2006). *Strategic Management and Competitive Advantage : Concepts and Cases*. Pearson Prentice Hall.

- BARRAND, J. (2006). *Le Manager agile, vers un nouveau management pour affronter la turbulence*. Paris, Dunod.
- Baškarada, S., & Koronios, A. (2018). The 5S organizational agility framework : A dynamic capabilities perspective. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(2), 331-342.
- Bass, B. I., Cigularov, K. P., Chen, P. Y., Henry, K. L., Tomazic, R. G., & Li, Y. (2016). The effects of student violence against school employees on employee burnout and work engagement : The roles of perceived school unsafety and transformational leadership. *International Journal of Stress Management*, 23(3), 318.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership : Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B. M. (1994). Transformational leadership and team and organizational decision making. *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*, 5(1), 104-120.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational Leadership : Industrial, Military, and Educational Impact*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of applied psychology*, 88(2), 207.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Psychology Press.
- Bass, M., Bernard, & Avolio, J., Bruce. (2004). *Multifactor leadership questionnaire : Manual and sample set* (3rd ed). Mind garden.
- Battour, M., Barahma, M., & Al-Awlaqi, M. (2021). The Relationship between HRM Strategies and Sustainable Competitive Advantage : Testing the Mediating Role of Strategic Agility. *Sustainability*, 13(9), Article 9. <https://doi.org/10.3390/su13095315>
- Becker GS. (1964). *Human capital, a theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. Columbia University Press.
- Beckett, D., & Hager, P. (2000). Making judgments as the basis for workplace learning : Towards an epistemology of practice. *International Journal of Lifelong Education*, 19(4), 300-311. <https://doi.org/10.1080/02601370050110365>
- Bel, R. (2010). Leadership and innovation : Learning from the best. *Global Business and Organizational Excellence*, 29(2), 47-60. <https://doi.org/10.1002/joe.20308>
- Benbrahim, F. Z., & Benabdelhadi, A. (2021). Innovation in business as seen from different economic theories. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 2(6), Article 6. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5652018>
- Bernardes, E. S., & Hanna, M. D. (2009). A theoretical review of flexibility, agility and responsiveness in the operations management literature : Toward a conceptual definition of customer responsiveness. *International Journal of Operations & Production Management*, 29(1), 30-53. <https://doi.org/10.1108/01443570910925352>
- BESBES, A., & ALIOUAT, B. (2019). *Les relations imbriquées entre Innovation managériale, Agilité et Performance : Vers une Innovation managériale agile et performante*. XXVe Conférence Internationale de Management Stratégique. Besbes, A., Aliouat, B., & Gharbi, J.-E. (2013). L'impact de l'innovation managériale sur la performance : Rôle de l'orientation marché et de l'apprentissage organisationnel. *Revue française de gestion*, 235(6), 161-174.
- Bessant, J., Francis, D., Meredith, S., Kaplinsky, R., & Brown, S. (2001). Developing manufacturing agility in SMEs. *International Journal of Technology Management*, 22(1-3), 28-28.

- Bessant, J. R. (2003). High-involvement innovation : Building and sustaining competitive advantage through continuous change. *Recherche*, 67. https://digital.library.tu.ac.th/tu_dc/frontend/Info/item/dc:20597
- 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>
- Birkinshaw, J., & Mol, M. (2006). How Management Innovation Happens. *MIT SLOAN MANAGEMENT REVIEW*, 47(4), 81-88.
- Birkinshaw, J., Mol, M., & Hamel, G. (2005). *Management Innovation* (SSRN Scholarly Paper 1306981). Social Science Research Network. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1306981>
- Blau, P. M., & Schoenherr, R. A. (1971). The structure of organizations. *Basic book*. <https://cir.nii.ac.jp/crid/1130282268824606848>
- Blundell, R., Dearden, L., Meghir, C., & Sianesi, B. (1999). Human Capital Investment : The Returns from Education and Training to the Individual, the Firm and the Economy. *Fiscal Studies*, 20(1), 1-23. <https://doi.org/10.1111/j.1475-5890.1999.tb00001.x>
- Boer, H., & During, W. E. (2001). Innovation, what innovation? A comparison between product, process and organisational innovation. *International Journal of Technology Management*, 22(1/2/3), 83. <https://doi.org/10.1504/IJTM.2001.002956>
- Bogers, M., Chesbrough, H., Heaton, S., & Teece, D. J. (2019). Strategic Management of Open Innovation : A Dynamic Capabilities Perspective. *California Management Review*, 62(1), 77-94. <https://doi.org/10.1177/0008125619885150>
- Bolaji Bello, O., & Adeoye, A. O. (2018). Organizational learning, organizational innovation and organizational performance : Empirical evidence among selected manufacturing companies in Lagos metropolis, Nigeria. *Journal of Economics and Management*, 33, 25-38.
- Bonnet, D., & Saint-Léger, G. (2015). L'innovation managériale, infrastructure de la compétence centrale. *Management des technologies organisationnelles*, 4(1), 15-28. Cairn.info.
- Bose, R. (2004). Knowledge management metrics. *Industrial management & data systems*, 104(6), 457-468.
- Bottani, E. (2010). Profile and enablers of agile companies : An empirical investigation. *International Journal of Production Economics*, 125(2), 251-261. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2010.02.016>
- Boyer, F. (2020). *L'innovation managériale en action : 50 pratiques managériales innovantes. S'inspirer et apprendre des entreprises qui ont su concilier épanouissement individuel et performance collective*. Eyrolles.
- Boyer, R., & Freyssenet, M. (2002). *Entre innovations historiques et contraintes structurelles Eléments d'une théorie des modèles productifs*. CEPREMAP. <https://ideas.repec.org/p/cpm/cepmap/0205.html>
- BRANGIER, E., & BORNET, C. (2011). L'agilité organisationnelle : Innovation organisationnelle ou asservissement aux changements ? In *Jugement professionnel, innovation et efficacité au travail* (L'Harmattan, p. 179-192). Brest, P. (2011). Le leadership dans les organisations publiques : Le cas des chefs d'établissement de l'enseignement secondaire. *Politiques et management public*, 28(3). <https://journals.openedition.org/pmp/4406>
- Brion, S., Mothe, C., & Sabatier, M. (2008). L'impact-clé des modes de management pour l'innovation. *Revue française de gestion*, 7, 177-194.
- Brown, J. L., & Agnew, N. McK. (1982). Corporate agility. *Business Horizons*, 25(2), 29-33. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(82\)90101-X](https://doi.org/10.1016/0007-6813(82)90101-X)

- Brown, S., & Bessant, J. (2003). The manufacturing strategy-capabilities links in mass customisation and agile manufacturing—an exploratory study. *International Journal of Operations & Production Management*, 23(7), 707-730.
- Brown, S. L., & Eisenhardt, K. M. (1995). Product Development : Past Research, Present Findings, and Future Directions. *The Academy of Management Review*, 20(2), 343-378. <https://doi.org/10.2307/258850>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership* (1st ed). Harper & Row. <https://babel.on.worldcat.org/oclc/299967151>
- Burns, T., & Stalker, G. (1961). The management of innovation. *Tavistock Institute*.
- Bux, A., Zhu, Y., & Devi, S. (2025). Enhancing Organizational Agility Through Knowledge Sharing and Open Innovation : The Role of Transformational Leadership in Digital Transformation. *Sustainability*, 17(15), 6765. <https://doi.org/10.3390/su17156765>
- Cai, Z., Huang, Q., Liu, H., Davison, R. M., & Liang, L. (2013). *Developing organizational agility through IT capability and KM capability: The moderating effects of organizational climate*.
- Camisón, C., & Villar López, A. (2010). An examination of the relationship between manufacturing flexibility and firm performance : The mediating role of innovation. *International Journal of Operations & Production Management*, 30(8), 853-878. <https://doi.org/10.1108/01443571011068199>
- Camisón, C., & Villar-López, A. (2014). Organizational innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm performance. *Journal of business research*, 67(1), 2891-2902.
- Canet, E. (2012). *L'innovation managériale de l'invention à la diffusion : Analyse du processus d'établissement d'une innovation managériale à partir du cas de la méthode 5 steps*. DAUPHINE.
- Cavagnoli, D. (2011). A conceptual framework for innovation : An application to human resource management policies in Australia. *Innovation*, 13(1), 111-125. <https://doi.org/10.5172/impp.2011.13.1.111>
- Cegarra-Navarro, J.-G., Soto-Acosta, P., & Wensley, A. K. (2016). Structured knowledge processes and firm performance : The role of organizational agility. *Journal of Business Research*, 69(5), 1544-1549.
- Cepeda, J., & Arias-Pérez, J. (2019). Information technology capabilities and organizational agility : The mediating effects of open innovation capabilities. *Multinational Business Review*, 27(2), 198-216. <https://doi.org/10.1108/MBR-11-2017-0088>
- Chakravarty, A., Grewal, R., & Sambamurthy, V. (2013). Information Technology Competencies, Organizational Agility, and Firm Performance: Enabling and Facilitating Roles. *Information Systems Research*, 24(4), 976-997. <https://doi.org/10.1287/isre.2013.0500>
- Chanal, V., & Mothe, C. (2005). Concilier innovations d'exploitation et d'exploration. *Revue française de gestion*, 154(1), 173-191.
- Chandler, A. D. (1962). Strategy and structure : Chapters in the history of the industrial empire. *Cambridge Mass*, 5(1), 12-48.
- Chandler, A. D. (1972). *Stratégies et structures de l'entreprise* (Vol. 989). Éditions d'organisation.
- Chang, S., Gong, Y., Way, S. A., & Jia, L. (2013). Flexibility-Oriented HRM Systems, Absorptive Capacity, and Market Responsiveness and Firm Innovativeness. *Journal of Management*, 39(7), 1924-1951. <https://doi.org/10.1177/0149206312466145>
- Chang, S.-C., & Lee, M.-S. (2008). The linkage between knowledge accumulation capability and organizational innovation. *Journal of knowledge management*, 12(1), 3-20.

- Chantelot, S., & Errami, Y. (2015). Stimuler le potentiel créatif des environnements urbains- La nécessaire transformation du leadership public. *Revue française de gestion*, 41(250), 139-158.
- Charbonnier-Voirin, A. (2011). Développement et test partiel des propriétés psychométriques d'une échelle de mesure de l'agilité organisationnelle. *M@ n@ gement*, 14(2), 119-156.
- Chasapi, P., Pateli, A., Mylonas, N., & Kourouthanassis, P. (2024). The Impact of Organizational Resources on Organizational Agility in Hospitality Industry: A Dynamic Capabilities Approach. *International Journal of Tourism Research*, 26(5), e2779. <https://doi.org/10.1002/jtr.2779>
- Chaudhry, I. S., Paquibut, R. Y., & Tunio, M. N. (2021). Do workforce diversity, inclusion practices, & organizational characteristics contribute to organizational innovation? Evidence from the U.A.E. *Cogent Business & Management*, 8(1), 1947549. <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1947549>
- Chebbi, H., Yahiaoui, D., Vrontis, D., & Thrassou, A. (2015). Building Multiunit Ambidextrous Organizations—A Transformative Framework. *Human Resource Management*, 54(S1). <https://doi.org/10.1002/hrm.21662>
- Cheng, C. C., & Chen, J.-S. (2013). Breakthrough innovation: The roles of dynamic innovation capabilities and open innovation activities. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 28(5), 444-454.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern methods for business research*, 295(2), 295-336.
- Christy, Y., Tin, S., & Anthonius. (2023). Total Quality Management and Managerial Performance: The Role of Innovation Performance and Budget Participation as Moderating Variables. *International Journal of Social Science and Business*, 7(4), 1070-1082. <https://doi.org/10.23887/ijssb.v7i4.55115>
- Ciampi, F., Faraoni, M., Ballerini, J., & Meli, F. (2022). The co-evolutionary relationship between digitalization and organizational agility: Ongoing debates, theoretical developments and future research perspectives. *Technological Forecasting and Social Change*, 176, 121383. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121383>
- CIS. (2010). *The Community Innovation Survey*. Eurostat.
- Clausen, T. H. (2013). The role of operational and dynamic capabilities in ambidextrous innovation: A longitudinal analysis. *35th DRUID celebration Conference*, 17-19.
- Cohen, J. (1988). The t test for means. *Statistical power analysis for the behavioural sciences*. Hillsdale, NJ, Earlbaum, 567.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative science quarterly*, 128-152.
- Coleman, J. S. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology*, 94, S95-S120. <https://doi.org/10.1086/228943>
- Côme, T., & Rouet, G. (2015). Innovations managériales, enjeux et perspectives. *Innovations managériales, enjeux et perspectives*, 1-243.
- Conboy, K. (2009). Agility from First Principles: Reconstructing the Concept of Agility in Information Systems Development. *Information Systems Research*, 20(3), 329-354. <https://doi.org/10.1287/isre.1090.0236>
- Conner, K. R., & Prahalad, C. K. (1996). A Resource-Based Theory of the Firm: Knowledge versus Opportunism. *Organization Science*, 7(5), 477-501.
- Conz, E., & Magnani, G. (2020). A dynamic perspective on the resilience of firms: A systematic literature review and a framework for future research. *European Management Journal*, 38(3), 400-412. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.12.004>

- Coriat, B., & Weinstein, O. (2002). Organizations, firms and institutions in the generation of innovation. *Research Policy*, 31(2), 273-290. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(01\)00141-X](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(01)00141-X)
- Cortimiglia, M., Delcourt, C., Thomé, D., Correa, C., & Danilevicz, Â. (2015, juin 8). A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW ON FIRM-LEVEL INNOVATION MANAGEMENT SYSTEMS MARCELO NOGUEIRA CORTIMIGLIA. *IAMOT 2015 Conference Proceedings*. International Association for Management of Technology.
- 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/j.1467-6486.2009.00880.x>
- Cubillas-Para, C., Cegarra-Navarro, J. G., & Vătămănescu, E.-M. (2024). Gliding from regenerative unlearning toward digital transformation via collaboration with customers and organisational agility. *Journal of Business Research*, 177, 114637. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114637>
- Cvetković, N., Morača, S., Jovanović, M., Medojević, M., & Lalić, B. (2017). ENHANCING THE AGILITY AND PERFORMANCES OF A PROJECT WITH LEAN MANUFACTURING PRACTICES. *Annals of DAAAM & Proceedings*, 28. https://www.daaam.info/Downloads/Pdfs/proceedings/proceedings_2017/093.pdf
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Prentice-Hall.
- Daft, R. L. (1978). A Dual-Core Model of Organizational Innovation. *Academy of Management Journal*, 21(2), 193-210. <https://doi.org/10.2307/255754>
- Damanpour, F. (1987). The Adoption of Technological, Administrative, and Ancillary Innovations : Impact of Organizational Factors. *Journal of Management*, 13(4), 675-688. <https://doi.org/10.1177/014920638701300408>
- Damanpour, F. (1988). Innovation Type, Radicalness, and the Adoption Process. *Communication Research*, 15(5), 545-567. <https://doi.org/10.1177/009365088015005003>
- Damanpour, F. (1991a). Organizational Innovation : A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators. *Academy of Management Journal*, 555-590.
- Damanpour, F. (1991b). ORGANIZATIONAL INNOVATION : A META-ANALYSIS OF EFFECTS OF DETERMINANTS AND MODERATORS. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555-590. <https://doi.org/10.2307/256406>
- Damanpour, F. (1996). Organizational Complexity and Innovation : Developing and Testing Multiple Contingency Models. *Management Science*, 42(5), 693-716. <https://doi.org/10.1287/mnsc.42.5.693>
- Damanpour, F. (2014). Footnotes to Research on Management Innovation. *Organization Studies*, 35(9), 1265-1285. <https://doi.org/10.1177/0170840614539312>
- Damanpour, F. (2020). *Organizational innovation : Theory, research, and direction*. Edward Elgar Publishing.
- Damanpour, F., & Aravind, D. (2011). Managerial Innovation : Conceptions, Processes, and Antecedents. *Management and Organization Review*, 8(2), 423-454.
- Damanpour, F., & Aravind, D. (2012). Managerial Innovation : Conceptions, Processes and Antecedents. *Management and Organization Review*, 8(2), 423-454. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2011.00233.x>
- Damanpour, F., & Evan, W. M. (1984). Organizational innovation and performance : The problem of" organizational lag". *Administrative science quarterly*, 392-409.
- Damanpour, F., & Gopalakrishnan, S. (1998). Theories of organizational structure and innovation adoption : The role of environmental change. *Journal of Engineering and technology management*, 15(1), 1-24.

- Damanpour, F., & Schneider, M. (2006). Phases of the Adoption of Innovation in Organizations : Effects of Environment, Organization and Top Managers¹. *British Journal of Management*, 17(3), 215-236. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2006.00498.x>
- Damanpour, F., Walker, R. M., Chen, J., & Aravind, D. (2014). A Quantitative Review of Research on Performance Effects of Management Innovation. *Academy of Management Proceedings*, 2014(1), 11670. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2014.11670abstract>
- Darles, L. (2015). La Génération Y dans l'entreprise : Challenge ou opportunité ? *Séminaire Management et Organisations, Université de Grenoble*.
- Darweesh, R., & Abuareish, M. (2023). HOW DOES ORGANIZATIONAL STRUCTURE IMPACT THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL AGILITY AND CUSTOMER SATISFACTION? *Economics Business and Organization Research*, 5(2), Article 2.
- Davenport, T. H. (1993). *Process innovation : Reengineering work through information technology*. Harvard Business Press.
- Davenport, T. H., De Long, D. W., & Beers, M. C. (1998). Successful knowledge management projects. *MIT Sloan management review*, 39(2), 43.
- David, A., & Hatchuel, A. (2007). From actionable knowledge to universal theory in management research. *Handbook of collaborative management research*, 33-47.
- De Waal, G. A., & Knott, P. (2010). An integrative framework for studying new product development activity and tools. *Human Systems Management*, 29(4), 253-264.
- Desalegn, E. G., Guedes, M. J. C., Da Silva Gomes, J. F., & Tebeka, S. M. (2024). Disentangling organizational agility from flexibility, adaptability, and versatility : A systematic review. *Future Business Journal*, 10(1), 117. <https://doi.org/10.1186/s43093-024-00405-6>
- Desbordes, M., Ohl, F., & Tribou, G. (2004). *Marketing du sport* (3^e éd.). Economica.
- de Souza Bermejo, P. H., Tonelli, A. O., Galliers, R. D., Oliveira, T., & Zambalde, A. L. (2016). Conceptualizing organizational innovation : The case of the Brazilian software industry. *Information & Management*, 53(4), 493-503.
- Deubel, P., & Montoussé, M. (2003). *Dictionnaire des auteurs en sciences économiques et sociales*. Editions Bréal.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited : Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological review*, 147-160.
- Dingsøyr, T., Nerur, S., Balijepally, V., & Moe, N. B. (2012). A decade of agile methodologies : Towards explaining agile software development. *Journal of Systems and Software*, 85(6), 1213-1221. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2012.02.033>
- Djaber, M. (2023). التأثير الوسيط للركائز المساعدة على العلاقة بين الدعم التنظيمي والرشاقة التنظيمية في شركة مطاحن بلغيث الكبرى The mediating effect of auxiliary substrates on the relationship between organizational support and organizational agility In the Great Balghith Mills Company. *Revue des Economies financières bancaires et de management*, 12(1), 295-315.
- Do, H., Budhwar, P., Shipton, H., Nguyen, H.-D., & Nguyen, B. (2022). Building organizational resilience, innovation through resource-based management initiatives, organizational learning and environmental dynamism. *Journal of Business Research*, 141, 808-821.
- Dodge, R., Dwyer, J., Witzeman, S., Neylon, S., & Taylor, S. (2017). The Role of Leadership in Innovation. *Research-Technology Management*. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/08956308.2017.1301000>

- Donaldson, L. (2006). The Contingency Theory of Organizational Design : Challenges and Opportunities. In R. M. Burton, D. D. Håkansson, B. Eriksen, & C. C. Snow (Éds.), *Organization Design* (Vol. 6, p. 19-40). Springer US. https://doi.org/10.1007/0-387-34173-0_2
- Donbesuur, F., Ampong, G. O. A., Owusu-Yirenkyi, D., & Chu, I. (2020). Technological innovation, organizational innovation and international performance of SMEs : The moderating role of domestic institutional environment. *Technological Forecasting and Social Change*, 161, 120252.
- Dost, M., Badir, Y. F., Ali, Z., & Tariq, A. (2016). The impact of intellectual capital on innovation generation and adoption. *Journal of Intellectual Capital*, 17(4), 675-695. <https://doi.org/10.1108/JIC-04-2016-0047>
- Dove, R. (1999). Knowledge management, response ability, and the agile enterprise. *Journal of knowledge management*, 3(1), 18-35.
- Dove, R. (2001). *Response ability : The language, structure, and culture of the agile enterprise* (1st ed). John Wiley & Sons. <https://books.google.com/books?hl=fr&lr=&id=M3wnwrol2YgC&oi=fnd&pg=PR17&ots=e-x-CHWDuv&sig=OL81EehBe1oFdQ6sPgcfDdMCBku>
- Dove, R. (2005). Agile Enterprise Cornerstones : Knowledge, Values, and Response Ability. In R. L. Baskerville, L. Mathiassen, J. Pries-Heje, & J. I. DeGross (Éds.), *Business Agility and Information Technology Diffusion* (Vol. 180, p. 313-330). Kluwer Academic Publishers. https://doi.org/10.1007/0-387-25590-7_20
- Drucker, P. F. (1993). *Innovation and entrepreneurship : Practice and principles*. HarperBusiness.
- Drucker, P. F. (2004). *Du management*. Village mondial. <https://www.eyrolles.com/Entreprise/Livre/du-management-9782744061066/>
- Dubouloz, S. (2013). *L'innovation organisationnelle : Antécédents et complémentarité: une approche intégrative appliquée au Lean Management* [PhD Thesis, Grenoble]. <https://www.theses.fr/2013GRENA024>
- Dubouloz, S. (2015). L'adoption d'une innovation organisationnelle et managériale : Un processus revisité. *XXIVème conférences Association Internationale de Management Stratégique*, June, 3-5.
- Duncan, R. B. (1976). The ambidextrous organization : Designing dual structures for innovation. *The management of organization*, 1(1), 167-188.
- Duncan, R., & Weiss, A. (1979). Organizational learning : Implications for organizational design. *Research in organizational behavior*, 1, 75-123.
- Eckstein, D., Goellner, M., Blome, C., & Henke, M. (2015). The performance impact of supply chain agility and supply chain adaptability : The moderating effect of product complexity. *International Journal of Production Research*, 53(10), 3028-3046. <https://doi.org/10.1080/00207543.2014.970707>
- Edquist, C., Hommen, L., & McKelvey, M. D. (2001). *Innovation and employment : Process versus product innovation*. Edward Elgar Publishing.
- Ehrhart, M. G., & Naumann, S. E. (2004). Organizational citizenship behavior in work groups : A group norms approach. *Journal of applied psychology*, 89(6), 960.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities : What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- Eisner, S. P. (2005). Managing generation Y. *SAM advanced management journal*, 70(4), 4.
- EL MAHI, R., & SLAOU, S. (2023). Une revue systématique sur le style de leadership transformationnel et les comportements de performance organisationnelle. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 4(5-1), 30-44.

- El Nsour, J. A. (2021). Investigating the impact of organizational agility on the competitive advantage. *Journal of Governance and Regulation*, 10(1). <https://virtusinterpress.org/IMG/pdf/jgrv10i1art14.pdf>
- Elenkov, D. S., & Manev, I. M. (2005). Top Management Leadership and Influence on Innovation : The Role of Sociocultural Context. *Journal of Management*, 31(3), 381-402. <https://doi.org/10.1177/0149206304272151>
- Ennen, E., & Richter, A. (2010). The Whole Is More Than the Sum of Its Parts— Or Is It? A Review of the Empirical Literature on Complementarities in Organizations. *Journal of Management*, 36(1), 207-233. <https://doi.org/10.1177/0149206309350083>
- Eshlaghy, A. T., Mashayekhi ,Ali N., Rajabzadeh ,Ali, & and Razavian, M. M. (2010). Applying path analysis method in defining effective factors in organisation agility. *International Journal of Production Research*, 48(6), 1765-1786. <https://doi.org/10.1080/00207540802566410>
- Ettlie, J. E., & Reza, E. M. (1992). ORGANIZATIONAL INTEGRATION AND PROCESS INNOVATION. *Academy of Management Journal*, 35(4), 795-827. <https://doi.org/10.2307/256316>
- Evan, W. (1966). Organizational lag. *Human organization*, 25(1), 51-53.
- Evans, J. S. (1991). STRATEGIC FLEXIBILITY FOR HIGH TECHNOLOGY MANOEUVRES : A CONCEPTUAL FRAMEWORK. *Journal of Management Studies*, 28(1), 69-89. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1991.tb00271.x>
- Fagerberg, J. (2004). Innovation : A Guide to the Literature. In *The Oxford handbook of innovation* (p. 1-26). <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199286805.003.0001>
- Fagerberg, J., Fosaas, M., & Sapprasert, K. (2012). Innovation : Exploring the knowledge base. *Research Policy*, 41(7), 1132-1153. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2012.03.008>
- Fang, C.-H., Chang, S.-T., & Chen, G.-L. (2011). Organizational learning capability and organizational innovation : The moderating role of knowledge inertia. *African Journal of Business Management*, 5(5), 1864.
- Fanodi, M., Okati, H., & Keikha, A. (2014). The Role of Psychological Empowerment on Organizational Agility at Zabol University of Medical Sciences. *World Journal of Environmental Biosciences*, 6, 60-65.
- Farr, J. L., & Ford, C. M. (1990). *Individual innovation*. <https://psycnet.apa.org/record/1991-97989-003>
- Felipe, C. M., Leidner, D. E., Roldán, J. L., & Leal-Rodríguez, A. L. (2019). Impact of IS Capabilities on Firm Performance : The Roles of Organizational Agility and Industry Technology Intensity. *Decision Sciences*, 51(3), 575-619. <https://doi.org/10.1111/dec.12379>
- Ferrante, G. (2016). *25 ans d'agilité organisationnelle : Clarification et opérationnalisation du construit* [PhD Thesis, Université Grenoble Alpes]. <https://theses.hal.science/tel-01483838/>
- Ferraris, A., Santoro, G., & Dezi, L. (2017). How MNC's subsidiaries may improve their innovative performance? The role of external sources and knowledge management capabilities. *Journal of Knowledge Management*, 21(3), 540-552.
- Fiol, C. M., & Lyles, M. A. (1985). Organizational Learning. *The Academy of Management Review*, 10(4), 803-813. <https://doi.org/10.2307/258048>
- Forés, B., & Camisón, C. (2016). Does incremental and radical innovation performance depend on different types of knowledge accumulation capabilities and organizational size? *Journal of business research*, 69(2), 831-848.
- Fosso Wamba, S. (2022a). Impact of artificial intelligence assimilation on firm performance : The mediating effects of organizational agility and customer agility. *International*

- Journal of Information Management*, 67, 102544.
<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2022.102544>
- Fosso Wamba, S. (2022b). Impact of artificial intelligence assimilation on firm performance : The mediating effects of organizational agility and customer agility. *International Journal of Information Management*, 67, 102544.
<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2022.102544>
- Fox, F. (2020). *Vers un processus d'innovation managériale durable : Une lecture par la traduction et les compromis*. <https://orbi.uliege.be/handle/2268/250736>
- Franco, M., Guimarães, J., & Rodrigues, M. (2023). Organisational agility : Systematic literature review and future research agenda. *Knowledge Management Research & Practice*, 21(6), 1021-1038. <https://doi.org/10.1080/14778238.2022.2103048>
- Franco, M., Pereira, L., Simões, A., Dias, Á., D, R. V., & Silva, A. (2024). Organisational agility as a competitive advantage : A systematic literature review. *International Journal of Agile Systems and Management*, 17(2), 129-152.
<https://doi.org/10.1504/IJASM.2024.138804>
- Freeman, C. (1997). *The economics of industrial innovation*. The MIT Press.
- Gallego, J., Rubalcaba, L., & Hipp, C. (2013). Organizational innovation in small European firms : A multidimensional approach. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 31(5), 563-579.
<https://doi.org/10.1177/0266242611430100>
- Ganguly, A., Nilchiani, R., & Farr, J. V. (2009). Evaluating agility in corporate enterprises. *International journal of production economics*, 118(2), 410-423.
- Ganter, A., & Hecker, A. (2013). Deciphering antecedents of organizational innovation. *Journal of business research*, 66(5), 575-584.
- García-Morales, V. J., Jiménez-Barrionuevo, M. M., & Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2012). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of business research*, 65(7), 1040-1050.
- Garcia-Morales, V. J., Lloréns-Montes, F. J., & Verdu-Jover, A. J. (2007). Influence of personal mastery on organizational performance through organizational learning and innovation in large firms and SMEs. *Technovation*, 27(9), 547-568.
- Garratt, B. (1990). Creating a learning organisation : A guide to leadership, learning and development. (No Title). <https://cir.nii.ac.jp/crid/1130000798197413760>
- Garrette, B., Dussauge, P., & Durand, R. (2009). *Strategor : Toute la strategie d'entreprise*. Dunod. <https://hal.science/hal-00494885/>
- Gebauer, H. (2011). Exploring the contribution of management innovation to the evolution of dynamic capabilities. *Industrial Marketing Management*, 40(8), 1238-1250.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.10.003>
- Gehani, R. R. (1995). Time-based management of technology. *International Journal of Operations & Production Management*, 15(2), 19-35.
<https://doi.org/10.1108/01443579510080391>
- Georgantzias, N. C., & Shapiro, H. J. (1993). Viable theoretical forms of synchronous production innovation. *Journal of Operations Management*, 11(2), 161-183.
[https://doi.org/10.1016/0272-6963\(93\)90021-G](https://doi.org/10.1016/0272-6963(93)90021-G)
- Gerke, A. C. (2014). *The relationship between interorganisational behaviour and innovation within sport clusters* [PhD Thesis, Paris 11]. <https://www.theses.fr/2014PA113004>
- Ghoshal, S., & Bartlett, C. A. (1994). Linking organizational context and managerial action : The dimensions of quality of management. *Strategic Management Journal*, 15(5), 91-112. <https://doi.org/10.1002/smj.4250151007>

- Giachetti, R. E., Martinez, L. D., Sáenz, O. A., & Chen, C.-S. (2003). Analysis of the structural measures of flexibility and agility using a measurement theoretical framework. *International Journal of Production Economics*, 86(1), 47-62. [https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(03\)00004-5](https://doi.org/10.1016/S0925-5273(03)00004-5)
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). THE ANTECEDENTS, CONSEQUENCES, AND MEDIATING ROLE OF ORGANIZATIONAL AMBIDEXTERITY. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209-226. <https://doi.org/10.2307/20159573>
- Gill, R. (2006). *Theory and practice of leadership*. Sage Publications. <https://psycnet.apa.org/record/2006-03535-000>
- Glynn, M. A. (1996). Innovative Genius: A Framework for Relating Individual and Organizational Intelligences to Innovation. *The Academy of Management Review*, 21(4), 1081. <https://doi.org/10.2307/259165>
- Godowski, C. (2001). *La dynamique d'assimilation des innovations managériales : Le cas des approches par activités dans la banque* [PhD Thesis, Aix-Marseille 3]. <https://theses.fr/2001AIX32039>
- Gold, A. H., Malhotra, A., & Segars, A. H. (2001). Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 185-214. <https://doi.org/10.1080/07421222.2001.11045669>
- Gong, C., & Ribiere, V. (2023). Understanding the role of organizational agility in the context of digital transformation: An integrative literature review. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 55(2), 351-378. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-09-2022-0312>
- Grant, R. M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135. <https://doi.org/10.2307/41166664>
- Greenwood, R., & Hinings, C. R. (1988). Organizational Design Types, Tracks and the Dynamics of Strategic Change. *Organization Studies*, 9(3), 293-316. <https://doi.org/10.1177/017084068800900301>
- Greiner, L. E. (1989). Evolution and Revolution as Organizations Grow. In D. Asch & C. Bowman (Éds.), *Readings in Strategic Management* (p. 373-387). Macmillan Education UK. https://doi.org/10.1007/978-1-349-20317-8_25
- Grenier, C., & Guitton-Philippe, S. (2010). Politiques publiques et innovation: Proposition d'un modèle d'agir de l'innovation dans le champ sanitaire et social. *Management & Avenir*, 35(5), 194-209. <https://doi.org/10.3917/mav.035.0194>
- Groenewald, C. A., Groenewald, E., Uy, F., Kilag, O. K., Rabillas, A., & Cabuenas, M. H. (2024). Organizational Agility: The Role of Information Technology and Contextual Moderators-A Systematic Review. *International Multidisciplinary Journal of Research for Innovation, Sustainability, and Excellence (IMJRIS)*, 1(3), 32-38.
- Gunasekaran, A. (1999). Agile manufacturing: A framework for research and development. *International Journal of Production Economics*, 62(1), 87-105. [https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(98\)00222-9](https://doi.org/10.1016/S0925-5273(98)00222-9)
- Gupta, A. K., Smith, K. G., & Shalley, C. E. (2006). The Interplay between Exploration and Exploitation. *The Academy of Management Journal*, 49(4), 693-706.
- Guzman, F. A., & Espejo, A. (2019). Introducing changes at work: How voice behavior relates to management innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 40(1), 73-90. <https://doi.org/10.1002/job.2319>
- Gyemang, M., & Emeagwali, O. (2020). The roles of dynamic capabilities, innovation, organizational agility and knowledge management on competitive performance in telecommunication industry. *Management Science Letters*, 10(7), 1533-1542.

- HABIBI, Z., & GUATI, R. (2022). L'impact de l'innovation sur la performance des entreprises : Une revue de littérature théorique et empirique. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 5(2). <https://revue-isg.com/index.php/home/article/view/922>
- Hadaya, P., & Gagnon, B. (2017). *Business architecture : The missing link in strategy formulation, implementation and execution*. ASATE Publishing Inc.
- Hage, J., & Aiken, M. T. (1970). Social change in complex organizations. (No Title). <https://cir.nii.ac.jp/crid/1130000795007612032>
- Hage, J., & Dewar, R. (1973). Elite values versus organizational structure in predicting innovation. *Administrative Science Quarterly*, 18(3), 279-290.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). Multivariate data analysis : A global perspective: Pearson Prentice Hall. *New Jersey, USA*.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. SAGE Publications.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European business review*, 31(1), 2-24.
- Hair Jr, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). Multivariate data analysis. In *Multivariate data analysis* (p. 785-785).
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper Echelons : The Organization as a Reflection of Its Top Managers. *The Academy of Management Review*, 9(2), 193. <https://doi.org/10.2307/258434>
- Hamel, G. (2006). The why, what, and how of management innovation. *Harvard business review*, 84(2), 72.
- Hamel, G. (2008). The future of management. *Human resource management international digest*, 16(6). <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/hrmid.2008.04416fae.001/full/html?journalCode=hrmid>
- Hamel, G., & Skarzynski, P. (2001). Innovation : The new route to wealth. *Journal of Accountancy*, 192(5), 65.
- Hamieddine, C., & Akioud, M. (2024). Energizing transformation : Exploring managerial innovation and organizational agility in Morocco. *XX International May Conference on Strategic Management – IMCSM24 Proceedings*, vol. 20, iss. 2, 40-50. <https://doi.org/10.5937/IMCSM24054H>
- Han, J. K., Kim, N., & Srivastava, R. K. (1998). Market Orientation and Organizational Performance : Is Innovation a Missing Link? *Journal of Marketing*, 62(4), 30-45. <https://doi.org/10.1177/002224299806200403>
- Hanappi, H., & Hanappi-Egger, E. (2004). *New Combinations : Taking Schumpeter's concept serious*. <https://mpira.ub.uni-muenchen.de/id/eprint/28396>
- Handfield, R. B., & Pagell, M. D. (1995). An analysis of the diffusion of flexible manufacturing systems. *International Journal of Production Economics*, 39(3), 243-253.
- Harkema, S. (2003). A complex adaptive perspective on learning within innovation projects. *The learning organization*, 10(6), 340-346.
- Haroun, S., & Arabi, M. (2025). The Role of Empowering Leadership in Enhancing Organizational Agility in Organizations : A Case Study of a Sample of Algerian Economic Enterprises. 519-496, (1)12, *دراسات اقتصادية*.
- Harraf, A., Wanasika, I., Tate, K., & Talbott, K. (2015). Organizational agility. *Journal of Applied Business Research*, 31(2), 675.
- Hashem, G., & Tann, J. (2007). The Adoption of ISO 9000 Standards within the Egyptian Context : A Diffusion of Innovation Approach. *Total Quality Management & Business Excellence*, 18(6), 631-652. <https://doi.org/10.1080/14783360701349435>

- Hassi, A. (2019). Empowering leadership and management innovation in the hospitality industry context : The mediating role of climate for creativity. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(4), 1785-1800.
- Hecker, A., & Ganter, A. (2013). The Influence of Product Market Competition on Technological and Management Innovation : Firm-Level Evidence from a Large-Scale Survey. *European Management Review*, 10(1), 17-33. <https://doi.org/10.1111/emre.12005>
- Heij, C. V., Volberda, H. W., Van Den Bosch, F. A. J., & Hollen, R. M. A. (2020). How to leverage the impact of R&D on product innovation? The moderating effect of management innovation. *R&D Management*, 50(2), 277-294. <https://doi.org/10.1111/radm.12396>
- Henao-García, E. A., & Cardona Montoya, R. A. (2023). Fostering technological innovation through management and marketing innovation. The human and non-technological linkage. *European Journal of Innovation Management*, 26(1), 183-206.
- Henderson, R. M., & Clark, K. B. (1990). Architectural innovation : The reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. *Administrative science quarterly*, 9-30.
- Hertzog, M. A. (2008). Considerations in determining sample size for pilot studies. *Research in Nursing & Health*, 31(2), 180-191. <https://doi.org/10.1002/nur.20247>
- Hervas-Oliver, J.-L., Sempere-Ripoll, F., Boronat-Moll, C., & Rojas, R. (2014). Technological innovation without R&D : Unfolding the extra gains of management innovations on technological performance. *Technology Analysis & Strategic Management*, 27(1), 19-38.
- Hervas-Oliver, J.-L., Sempere-Ripoll, F., Boronat-Moll, C., & Rojas, R. (2015). Technological innovation without R&D : Unfolding the extra gains of management innovations on technological performance. *Technology Analysis & Strategic Management*, 27(1), 19-38. <https://doi.org/10.1080/09537325.2014.944147>
- Hidalgo, A., & Albors, J. (2008). Innovation management techniques and tools : A review from theory and practice. *R&D Management*, 38(2), 113-127. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2008.00503.x>
- Hill, R. (1998). What sample size is “enough” in internet survey research. *Interpersonal Computing and Technology: An electronic journal for the 21st century*, 6(3-4), 1-12.
- Hillairet, D. (2005). *Sport et innovation : Stratégies, techniques et produits*. Hermes science publ.
- Hillman, A. J., & Dalziel, T. (2003). Boards of Directors and Firm Performance : Integrating Agency and Resource Dependence Perspectives. *Academy of Management Review*, 28(3), 383-396. <https://doi.org/10.5465/amr.2003.10196729>
- Holbeche, L. (2018). *The Agile Organization : How to Build an Engaged, Innovative and Resilient Business*. Kogan Page Publishers.
- Hollen, R. M. A., Van Den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2013). The Role of Management Innovation in Enabling Technological Process Innovation : An Inter-Organizational Perspective. *European Management Review*, 10(1), 35-50. <https://doi.org/10.1111/emre.12003>
- Holsapple, C. W., & Li, X. (2008). *Understanding organizational agility : A work-design perspective*.
- Hormozi, A. M. (2001). Agile manufacturing : The next logical step. *Benchmarking: An international journal*, 8(2), 132-143.
- Hsiao, H.-C., & Chang, J.-C. (2011). The role of organizational learning in transformational leadership and organizational innovation. *Asia Pacific Education Review*, 12(4), 621-631. <https://doi.org/10.1007/s12564-011-9165-x>

- Huang, P.-Y., Pan, Shan L., & Ouyang, T. H. (2014). Developing information processing capability for operational agility: Implications from a Chinese manufacturer. *European Journal of Information Systems*, 23(4), 462-480. <https://doi.org/10.1057/ejis.2014.4>
- Hull, P. R., Piemontesi, N. G., & Lichtenwald, J. (2011). Compliance with Self-Examination Surveillance in Patients with Melanoma and Atypical Moles: An Anonymous Questionnaire Study. *Journal of Cutaneous Medicine and Surgery*, 15(2), 97-102. <https://doi.org/10.2310/7750.2011.10011>
- Ibarra, H. (1993). NETWORK CENTRALITY, POWER, AND INNOVATION INVOLVEMENT: DETERMINANTS OF TECHNICAL AND ADMINISTRATIVE ROLES. *Academy of Management Journal*, 36(3), 471-501. <https://doi.org/10.2307/256589>
- Ibrahim Ismael, Z., Mamdouh El-kholy, S., & Saeed Ahmed Abd-Elrhman, E. (2021). Knowledge Management as a predictor of Organizational Resilience and Agility. *Egyptian Journal of Health Care*, 12(4), 1397-1412.
- Igalens, J., Neveu, J.-P., Rojot, J., Roussel, P., & Wacheux, F. (2005). Conclusion : Ouvertures épistémologiques. *Méthodes & Recherches*, 405-428.
- Inyang, E., Itani, O. S., Alnakhli, H., & White, J. (2024). Sales team value co-creation in turbulent markets: The role of team learning and agility. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 32(4), 599-613. <https://doi.org/10.1080/10696679.2023.2258266>
- Issa, A., Khadem, A., Alzubi, A., & Berberoğlu, A. (2024). The Path from Green Innovation to Supply Chain Resilience: Do Structural and Dynamic Supply Chain Complexity Matter? *Sustainability*, 16(9), Article 9. <https://doi.org/10.3390/su16093762>
- Jackson, M., & Johansson, C. (2003). An agility analysis from a production system perspective. *Integrated Manufacturing Systems*, 14(6), 482-488. <https://doi.org/10.1108/09576060310491342>
- Jamil, G. L., Pinto Ferreira, J. J., Pinto, M. M., Magalhães Pessoa, C. R., & Xavier, A. (2018). *Handbook of Research on Strategic Innovation Management for Improved Competitive Advantage*. IGI Global.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287-302. <https://doi.org/10.1348/096317900167038>
- Jaouen, A., & Le Roy, F. (2013). *L'innovation managériale: Comptabilité Finance Marketing Contrôle Stratégie Management SI Production Entrepreneuriat RSE*. Dunod.
- Jean, R.-J. « Bryan », Kim, D., Chiou, J.-S., & Calantone, R. (2018). Strategic orientations, joint learning, and innovation generation in international customer-supplier relationships. *International Business Review*, 27(4), 838-851. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2018.01.007>
- Jiao, H., Koo, C. K., & Cui, Y. (2015). Legal environment, government effectiveness and firms' innovation in China: Examining the moderating influence of government ownership. *Technological Forecasting and Social Change*, 96, 15-24.
- Jin, C.-H., & Lee, J.-Y. (2020). The impact of entrepreneurship on managerial innovation capacity: The moderating effects of policy finance and management support. *South African Journal of Business Management*, 51(1). <https://doi.org/10.4102/sajbm.v51i1.246>
- Johanson, G. A., & Brooks, G. P. (2010). Initial Scale Development: Sample Size for Pilot Studies. *Educational and Psychological Measurement*, 70(3), 394-400. <https://doi.org/10.1177/0013164409355692>

- Jolibert, A., & Jourdan, P. (2006). *Marketing research : Méthodes de recherche et d'études en marketing*. Dunod.
- Journal Officiel de la République Algérienne. (2023). Décret exécutif n° 23-345 relatif à la régulation des importations et à la digitalisation des services publics. *JORADP*, n° 59. https://www.mpt.gov.dz/wp-content/uploads/2023/11/Decret-presidentiel-n%C2%B0-23-314.Haut-Commissariat-a-la-Numerisation.fr_.pdf
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership : A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of applied psychology*, 89(5), 755.
- Kale, E., Aknar, A., & Başar, Ö. (2019). Absorptive capacity and firm performance : The mediating role of strategic agility. *International journal of hospitality management*, 78, 276-283.
- Kanitkar, R., Jadhav, A., Khade, S., & Pai, P. (2019). Collaboration—a key to business agility. *Journal of Management Research*, 11(2), 6-14.
- Kanten, P., Kanten, S., Keceli, M., & Zaimoglu, Z. (2017). The antecedents of organizational agility : Organizational structure, dynamic capabilities and customer orientation. *PressAcademia Procedia*, 3(1), 697-706.
- Kanter, R. M. (1983). The change masters New York—Simon and Schuster. *KanterThe Change Masters1983*.
- Kantur, D., & Say, A. I. (2015). Measuring organizational resilience : A scale development. *Journal of Business Economics and Finance*, 4(3). <https://dergipark.org.tr/en/pub/jbef/issue/32406/360419>
- Kao, J. (2009). Tapping the world's innovation hot spots. *Harvard Business Review*, 87(3).
- KarâA, M., & Morana, J. (2011). Théorie de la diffusion de 'innovation de Rogers et traçabilité : Application au secteur de la datte tunisienne. *Logistique & Management*, 19(1), 15-25. <https://doi.org/10.1080/12507970.2011.11516978>
- Karafakioglu, E., & Afacan Findikli, M. (2024). The mediating role of work engagement in the relationship between digital leadership and innovative behavior and organizational agility. *International Journal of Organizational Leadership*, 13(1), 1-21.
- KASMI, A., & HELMI, D. (2022). Facteurs clés de réussite de l'innovation managériale en temps de crises. *Strategy Management Logistics*, 1(1). <https://revues.imist.ma/index.php/MLS/article/view/38127>
- Kassim, N. M., & Zain, M. (2004). Assessing the measurement of organizational agility. *Journal of American Academy of Business, Cambridge*, 4(1/2), 174-177.
- Kesavan, P. (2021). *Enablers of Organisational Learning, Knowledge Management, and Innovation : Principles, Process, and Practice of Qualitative Data*. Springer Singapore. <https://doi.org/10.1007/978-981-15-9793-0>
- Khairy, H. A., Baquero, A., & Al-Romeedy, B. S. (2023). The Effect of Transactional Leadership on Organizational Agility in Tourism and Hospitality Businesses : The Mediating Roles of Organizational Trust and Ambidexterity. *Sustainability*, 15(19), Article 19. <https://doi.org/10.3390/su151914337>
- Khalil, O., Khalil, H., & Khalil, N. (2024). Academic libraries' knowledge sharing and service innovation : The mediating role of management and IT innovations. *The Journal of Academic Librarianship*, 50(1), 102832.
- Khan, A. N. (2023). Artificial intelligence and sustainable performance : Role of organisational agility and environmental dynamism. *Technology Analysis & Strategic Management*.
- Khanna, P., Jones, C. D., & Boivie, S. (2014). Director Human Capital, Information Processing Demands, and Board Effectiveness. *Journal of Management*, 40(2), 557-585. <https://doi.org/10.1177/0149206313515523>

- Khoshlahn, M., & Ardabili, F. S. (2016). The Role of Organizational Agility and Transformational Leadership in Service Recovery Prediction. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230, 142-149. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.018>
- Khosravi, P., Newton, C., & Rezvani, A. (2019). Management innovation : A systematic review and meta-analysis of past decades of research. *European Management Journal*, 37(6), 694-707.
- Kim, B. G., & Woo, H.-G. (2025). The Impact of Innovative Leadership and Sensemaking on Organizational Agility : The Mediating Role of AI Capabilities. *Journal of Technology Innovation*, 33(1), 33-71.
- Kim, Y., & Lui, S. S. (2015). The impacts of external network and business group on innovation : Do the types of innovation matter? *Journal of Business Research*, 68(9), 1964-1973.
- Kimberly, J. R. (1981). Managerial innovation. *Handbook of organizational design*, 1(84), 104.
- Kimberly, J. R., & 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*, 24(4), 689-713. <https://doi.org/10.2307/256170>
- Klein, J. A., Edge, G. M., & Kass, T. (1991). Skill-Based Competition. *Journal of General Management*, 16(4), 1-15. <https://doi.org/10.1177/030630709101600401>
- Koçyiğit, Y., & Akkaya, B. (2020). The role of organizational flexibility in organizational agility : A research on SMEs. *Business Management and Strategy*, 11(1), 110-123.
- KOMISSA, K. M. Y. (2018). *L'effet du leadership d'habilitation sur les comportements innovateurs des travailleurs : Le rôle médiateur de l'habilitation psychologique et de l'engagement organisationnel affectif*.
- Kostopoulos, K. C., Spanos, Y. E., & Prastacos, G. P. (2002). The resource-based view of the firm and innovation : Identification of critical linkages. *The 2nd European Academy of Management Conference*, 1-19. https://www.academia.edu/download/76346176/rb_view.pdf
- Kraśnicka, T., Głód, W., & Wronka-Pośpiech, M. (2016). Management innovation and its measurement. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 12(2), 95-122.
- Kraśnicka, T., Głód, W., & Wronka-Pośpiech, M. (2018). Management innovation, pro-innovation organisational culture and enterprise performance : Testing the mediation effect. *Review of Managerial Science*, 12(3), 737-769. <https://doi.org/10.1007/s11846-017-0229-0>
- Kubátová, J. (2016). Work-related attitudes of Czech generation Z : International comparison. *Central European Business Review*, 5(4), 61-70.
- Kumar, H., Lavanya, M., Amin, P., Varalakshmi, S., Sharma, D., Kumar, P., Patnaik, S., & Upadhyay, A. (2025). Digital Innovation as a Catalyst for Enhancing Organizational Agility in Rapidly Changing Business Environments. *Management:(Montevideo)*, 3, 9.
- Kumar, R. L., & Stylianou, A. C. (2014). A process model for analyzing and managing flexibility in information systems. *European Journal of Information Systems*, 23(2), 151-184. <https://doi.org/10.1057/ejis.2012.53>
- Kumkale, Í. (2022). Organizational Agility. In Í. Kumkale (Éd.), *Organizational Mastery : The Impact of Strategic Leadership and Organizational Ambidexterity on Organizational Agility* (p. 37-52). Springer Nature. https://doi.org/10.1007/978-981-16-7582-9_3
- Lachmann, J. (1996). *Financer l'innovation des PME*. Economica.

- Laid Talbi, C. (2018). Le Management des connaissances, levier de l'innovation managériale dans les entreprises apprenantes. *Gestion 2000*, 35(5), 73-101.
- Latukismo, T. H., Usman, I., Yulianti, P., & Utomo, F. C. (2024). Bibliometric Insights into Organizational Agility and Dynamic Capabilities : Analyzing SCOPUS Database. *Calitatea*, 25(200), 281-291.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative science quarterly*, 1-47.
- Lawson, B., & Samson, D. (2001). DEVELOPING INNOVATION CAPABILITY IN ORGANISATIONS : A DYNAMIC CAPABILITIES APPROACH. *International Journal of Innovation Management*, 05(03), 377-400. <https://doi.org/10.1142/S1363919601000427>
- Lazaar, I., & Amrous, N. (2025). An Exploratory Approach of Managerial Innovation : From Distinctive Characteristics to Practice. *Journal of Information Systems Engineering and Management*, 10(33s), Article 33s. <https://doi.org/10.52783/jisem.v10i33s.5550>
- Le Roy, F., Robert, M., & Guiliani, P. (2013). L'innovation managériale. Généalogie, défis et perspectives. *Revue française de gestion*, 39(235), 77-90. <https://doi.org/10.3166/rfg.235.77-90>
- Lee, O.-K. (Daniel), Sambamurthy, V., Lim, K. H., & Wei, K. K. (2015). How Does IT Ambidexterity Impact Organizational Agility? *Information Systems Research*. <https://doi.org/10.1287/isre.2015.0577>
- Lee, R., Lee, J.-H., & Garrett, T. C. (2019). Synergy effects of innovation on firm performance. *Journal of Business Research*, 99, 507-515. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.08.032>
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243-255. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001>
- Leroy, F. (1998). L'apprentissage organisationnel : Une revue critique de la littérature. *Acte de la VIIème conférence internationale de l'AIMS*. <http://www.sietmanagement.fr/wp-content/uploads/2017/12/Leroy.pdf>
- Lewin, K. (Psychologue), Lippitt, R., & White, R. K. (1939). *Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created "Social Climates"*.
- Leymarie, S. (2003). Diffusion de l'innovation et GRH : Pour un modèle interactif d'accompagnement de l'innovation. *Gestion internationale et pays émergents*.
- Li, G. (2022). Research on the Relationships between Knowledge-Based Dynamic Capabilities, Organizational Agility, and Firm Performance. *Journal of Risk and Financial Management*, 15(12), Article 12. <https://doi.org/10.3390/jrfm15120606>
- Li, Y., Chen, H., Wei, L., & Wei, L. (2022). COVID-19 Pandemic and SMEs Performance Decline : The Mediating Role of Management Innovation and Organizational Resilience. *Frontiers in Public Health*, 10. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.944742>
- Liao, J. (Jon), Kickul, J. R., & Ma, H. (2009). Organizational Dynamic Capability and Innovation : An Empirical Examination of Internet Firms. *Journal of Small Business Management*, 47(3), 263-286. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2009.00271.x>
- Liao, S. (2002). Problem solving and knowledge inertia. *Expert systems with applications*, 22(1), 21-31.
- Liao, S., Fei, W.-C., & Liu, C.-T. (2008). Relationships between knowledge inertia, organizational learning and organization innovation. *Technovation*, 28(4), 183-195.
- Liao, S.-H., & Wu, C. (2010). System perspective of knowledge management, organizational learning, and organizational innovation. *Expert systems with Applications*, 37(2), 1096-1103.

- Lichtenthaler, U. (2009). Absorptive Capacity, Environmental Turbulence, and the Complementarity of Organizational Learning Processes. *Academy of Management Journal*, 52(4), 822-846. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.43670902>
- Lin, C.-T., Chiu, H., & Chu, P.-Y. (2006). Agility index in the supply chain. *International Journal of production economics*, 100(2), 285-299.
- Lin, C.-T., Chiu, H., & Tseng, Y.-H. (2006). Agility evaluation using fuzzy logic. *International Journal of Production Economics*, 101(2), 353-368. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2005.01.011>
- Lin, H., & Su, J. (2014). A case study on adoptive management innovation in China. *Journal of Organizational Change Management*, 27(1), 83-114.
- Lin, H.-F., Su, J.-Q., & Higgins, A. (2016). How dynamic capabilities affect adoption of management innovations. *Journal of Business Research*, 69(2), 862-876.
- Lin, L.-H. (2011). Electronic human resource management and organizational innovation : The roles of information technology and virtual organizational structure. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(2), 235-257. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.540149>
- Ling, Y., & Wei, L.-Q. (2023). Senior Leadership Team Composition, CEO–TMT Interfaces, and the Potential for Dynamic Capabilities. In *Senior Leadership Teams and the Agile Organization*. Routledge.
- Liu, H., Song, D., & Cai, Z. (2014). *Knowledge management capability and firm performance : The mediating role of organizational agility*. <https://core.ac.uk/download/pdf/301362785.pdf>
- Liu, H.-M. (2021). Effect of partnership quality on SMEs success : Mediating role of coordination capability and organisational agility. *Total Quality Management & Business Excellence*, 32(15-16), 1786-1802. <https://doi.org/10.1080/14783363.2020.1773782>
- Liu, S., Chan, F. T. S., Yang, J., & Niu, B. (2018). Understanding the effect of cloud computing on organizational agility : An empirical examination. *International Journal of Information Management*, 43, 98-111. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.07.010>
- Llach, J., Castro, R. D., Bikfalvi, A., & Marimon, F. (2012). The relationship between environmental management systems and organizational innovations. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 22(4), 307-316. <https://doi.org/10.1002/hfm.20275>
- Lu, S., & Sexton, M. (2006). Innovation in small construction knowledge-intensive professional service firms : A case study of an architectural practice. *Construction Management and Economics*, 24(12), 1269-1282. <https://doi.org/10.1080/01446190600879109>
- Lu, Y., & Ramamurthy, K. (Ram). (2011). Understanding the Link Between Information Technology Capability and Organizational Agility : An Empirical Examination. *MIS Quarterly*, 35(4), 931-954. <https://doi.org/10.2307/41409967>
- Ly, B. (2024). The Interplay of Digital Transformational Leadership, Organizational Agility, and Digital Transformation. *Journal of the Knowledge Economy*, 15(1), 4408-4427. <https://doi.org/10.1007/s13132-023-01377-8>
- Mack, O., Khare, A., Krämer, A., & Burgartz, T. (Éds.). (2016). *Managing in a VUCA World*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-16889-0>
- Magistretti, S., & Trabucchi, D. (2025). Agile-as-a-tool and agile-as-a-culture : A comprehensive review of agile approaches adopting contingency and configuration theories. *Review of Managerial Science*, 19(1), 223-253. <https://doi.org/10.1007/s11846-024-00745-1>

- Makadok, R. (2001). Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation. *Strategic Management Journal*, 22(5), 387-401. <https://doi.org/10.1002/smj.158>
- Malhotra, N. K., Décaudin, J.-M., Shahidi, N., & Macé, S. (2007). *Etudes marketing avec SPSS*. Pearson Education.
- Malibari, M. A., & Bajaba, S. (2022). Entrepreneurial leadership and employees' innovative behavior : A sequential mediation analysis of innovation climate and employees' intellectual agility. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(4), 100255. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100255>
- Mamman, B. A. (2009). From management innovation to management practice. *International Journal of Organizational Innovation (Online)*, 2(2), 22.
- Mao, H., Liu, S., & Zhang, J. (2015). How the effects of IT and knowledge capability on organizational agility are contingent on environmental uncertainty and information intensity. *Information Development*, 31(4), 358-382. <https://doi.org/10.1177/0266666913518059>
- March, J. G. (1991a). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>
- March, J. G. (1991b). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>
- Mc Loughlin, E., & Priyadarshini, A. (2021). Adaptability in the workplace : Investigating the adaptive performance job requirements for a project manager. *Project Leadership and Society*, 2, 100012.
- Mehdibeigi, N., Dehghani, M., & mohammad Yaghoubi, N. (2016). Customer knowledge management and organization's effectiveness: Explaining the mediator role of organizational agility. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 94-103.
- Melián-Alzola, L., Domínguez-Falcón, C., & Martín-Santana, J. D. (2020). The role of the human dimension in organizational agility : An empirical study in intensive care units. *Personnel Review*, 49(9), 1945-1964.
- Melnikovas, A. (2018). Towards an Explicit Research Methodology : Adapting Research Onion Model for Futures Studies. *Journal of futures Studies*, 23(2).
- Menon, S., & Suresh, M. (2021). Enablers of workforce agility in engineering educational institutions. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 13(2), 504-539. <https://doi.org/10.1108/JARHE-12-2019-0304>
- Mesmoudi, T., & Kermia, T. (2022). The impact of leadership styles in achieving strategic agility—A case study of El Biskria Cement company -. *Recherchers Economiques Manageriales*, 16(2), 949-968.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations : Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363. <https://doi.org/10.1086/226550>
- Michaux, V., & Facquez, V. (2020). En contexte interorganisationnel, quels styles de leadership améliorent l'adoption des procédures qualité? *Revue management et avenir*, 6, 15-45.
- Mintzberg, H. (1973). The nature of managerial work. *Harper et Row*.
- Mol, M. J., & Birkinshaw, J. (2006). Against the flow : Reaping the rewards of management innovation. *European Business Review*, 27, 24-29.
- Mol, M. J., & Birkinshaw, J. (2009). The sources of management innovation : When firms introduce new management practices. *Journal of Business Research*, 62(12), 1269-1280. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.01.001>

- Monplaisir, L. (2002). Enhancing CSCW with Advanced Decision Making Tools for an Agile Manufacturing System Design Application. *Group Decision and Negotiation*, 11(1), 45-63. <https://doi.org/10.1023/A:1014538003326>
- Montes, F. J. L., Moreno, A. R., & Morales, V. G. (2005). Influence of support leadership and teamwork cohesion on organizational learning, innovation and performance : An empirical examination. *Technovation*, 25(10), 1159-1172.
- Morgan, G., & Ramirez, R. (1984). Action Learning : A Holographic Metaphor for Guiding Social Change. *Human Relations*, 37(1), 1-27. <https://doi.org/10.1177/001872678403700101>
- Morley, C., Figueiredo, M. B., Baudoin, E., & Salierno, A. (2012). *La Génération Y dans l'entreprise : Mythes et réalités*. Pearson Education France. https://books.google.com/books?hl=fr&lr=&id=R_q_tLv8GGAC&oi=fnd&pg=PA1&dq=la+generation+Y+au+travail&ots=nc40ESKacI&sig=bBEjrj_-8Fn-O9CV68UNW_vqCYU
- Mothe, C., & Uyen Nguyen Thi, T. (2010). The link between non-technological innovations and technological innovation. *European Journal of Innovation Management*, 13(3), 313-332. <https://doi.org/10.1108/14601061011060148>
- Mrugalska, B., & Ahmed, J. (2021). Organizational Agility in Industry 4.0 : A Systematic Literature Review. *Sustainability*, 13(15), Article 15. <https://doi.org/10.3390/su13158272>
- Muduli, A. (2016). Exploring the facilitators and mediators of workforce agility : An empirical study. *Management Research Review*, 39(12), 1567-1586. <https://doi.org/10.1108/MRR-10-2015-0236>
- Mueller, E. F., & Jungwirth, C. (2022). Are cooperative firms more agile? A contingency perspective on small and medium-sized enterprises in agglomerations and peripheral areas. *Small Business Economics*, 58(1), 281-302. <https://doi.org/10.1007/s11187-020-00410-3>
- Mulyono, H., & Syamsuri, A. R. (2023). Organizational Agility, Open Innovation, and Business Competitive Advantage : Evidence from Culinary SMEs in Indonesia. *International Journal of Social Science and Business*, 7(2), Article 2. <https://doi.org/10.23887/ijssb.v7i2.54083>
- Musa, S., & Enggarsyah, D. T. P. (2024). Absorptive capacity, organizational creativity, organizational agility, organizational resilience and competitive advantage in disruptive environments. *Journal of Strategy and Management, ahead-of-print(ahead-of-print)*. <https://doi.org/10.1108/JSMA-10-2023-0265>
- Muzi, M. D., Dose, E., & Desrumaux, P. (2020). Climat d'innovation, soutien du leader à l'innovation et rôle médiateur du bien-être au travail : Quels effets sur les comportements innovants au travail ? *Innovations*, 64(1), 183-208. <https://doi.org/10.3917/inno.pr2.0097>
- Nadhira Putri, D., & Mangundjaya, W. (2020). Examining the effects of organizational learning on workforce agility through psychological empowerment. *Open Journal for Psychological Research*, 4(2). <https://centerprode.com/ojpr/ojpr0402/coas.ojpr.0402.02085n.html>
- Nagel, R. N. (1991). 21st Century manufacturing enterprise strategy report. *Contract*, 14(91-C), 0150.
- Nagel, R. N., & Dove, R. (1991). *21st century manufacturing enterprise strategy : An industry-led view*. Diane Publishing.
- Najrani, M. (2016). *The effect of change capability, learning capability and shared leadership on organizational agility*. Pepperdine University.

- <https://search.proquest.com/openview/60f26cc664cd84560feabdbecdfc72e8/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750>
- Naranjo-Gil, D. (2009). The influence of environmental and organizational factors on innovation adoptions : Consequences for performance in public sector organizations. *Technovation*, 29(12), 810-818. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2009.07.003>
- Naylor, J. B., Naim, M. M., & Berry, D. (1999). Leagility : Integrating the lean and agile manufacturing paradigms in the total supply chain. *International Journal of production economics*, 62(1-2), 107-118.
- Nejatian, M., & Zarei, M. H. (2013). Moving Towards Organizational Agility : Are We Improving in the Right Direction? *Global Journal of Flexible Systems Management*, 14(4), 241-253. <https://doi.org/10.1007/s40171-013-0048-3>
- Nieves, J. (2016). Outcomes of Management Innovation : An Empirical Analysis in the Services Industry. *European Management Review*, 13(2), 125-136. <https://doi.org/10.1111/emre.12071>
- Nijssen, M., & Pauwe, J. (2012). HRM in turbulent times : How to achieve organizational agility? *The International Journal of Human Resource Management*, 23(16), 3315-3335. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.689160>
- Nina, S. M., Raharja, S. J., Tahir, R., & Purnomo, M. (2024). Effect of organisational agility and competitive action on competitive advantage study on small businesses in Banten Province, Indonesia. *International Journal of Monetary Economics and Finance*, 17(2-3), 125-136. <https://doi.org/10.1504/IJMEF.2024.139021>
- Nonaka, I. (1991). The Knowledge Creating Company. *Harvard Business Review*, 99, 96-104.
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37. <https://doi.org/10.1287/orsc.5.1.14>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). The knowledge creating. *New York*, 304. https://www.researchgate.net/profile/Miranda-Yeoh/post/Is_there_any_research_on_how_Japanese_companies_face_sustainable_development/attachment/59d61ea679197b807797d101/AS%3A279692067262469%401443695193479/download/18-Knowledge%2BCreating%2BCompany%2BSummary.pdf
- Nonaka, I., Toyama, R., & Nagata, A. (2000). A firm as a knowledge-creating entity : A new perspective on the theory of the firm. *Industrial and corporate change*, 9(1), 1-20.
- Normann, R. (1971). Organizational innovativeness : Product variation and reorientation. *Administrative Science Quarterly*, 203-215.
- Northouse, P. G. (2007). *Leadership : Theory and Practice* (4th ed). Sage Publications.
- O'Brien, J. P. (2003). The capital structure implications of pursuing a strategy of innovation. *Strategic Management Journal*, 24(5), 415-431. <https://doi.org/10.1002/smj.308>
- OCDE & Eurostat. (2019). *Manuel d'Oslo 2018 : Lignes directrices pour le recueil, la communication et l'utilisation des données sur l'innovation, 4ème édition*. OECD. <https://doi.org/10.1787/c76f1c7b-fr>
- O'Connor, G. C. (2008). Major Innovation as a Dynamic Capability : A Systems Approach. *Product Innovation Management*, 25(4), 313-330. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2008.00304.x>
- OECD, O. (2005). Oslo Manual : The measurement of scientific and technological activities. *Proposed guidelines for collecting an interpreting technological innovation data*, 30(162), 385-395.
- Oliver, C. (1991). Strategic Responses to Institutional Processes. *The Academy of Management Review*, 16(1), 145. <https://doi.org/10.2307/258610>

- Ong, E. C., & Tan, C. L. (2022). Soft TQM, agility, and knowledge management deliver organizational performance : A study of Malaysian manufacturing organizations in the electrical and electronics sector. *Global Business and Organizational Excellence*, 41(4), 28-47. <https://doi.org/10.1002/joe.22155>
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2004). The ambidextrous organization. *Harvard business review*, 82(4), 74-81.
- OTMANI, A., & BENKARAACHE, T. (2019). Knowledge Management, Innovation et Performance des Organisations : Les Eléments d'une Approche Théorique. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 2(2). <https://revue-isg.com/index.php/home/article/download/73/62>
- Pacheco-Cubillos, D. B., Boria-Reverter, J., & Gil-Lafuente, J. (2024). Transitioning to agile organizational structures : A contingency theory approach in the financial sector. *Systems*, 12(4), 142.
- Paluch, S., Antons, D., Brettel, M., Hopp, C., Salge, T.-O., Piller, F., & Wentzel, D. (2020). Stage-gate and agile development in the digital age : Promises, perils, and boundary conditions. *Journal of Business Research*, 110, 495-501. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.01.063>
- Panda, S., & Rath, S. K. (2021). Information technology capability, knowledge management capability, and organizational agility : The role of environmental factors. *Journal of Management & Organization*, 27(1), 148-174. <https://doi.org/10.1017/jmo.2018.9>
- Patten, K., Whitworth, B., Fjermestad, J., & Mahindra, E. (2005). *Leading IT flexibility : Anticipation, agility and adaptability*. <https://aisel.aisnet.org/amcis2005/361/>
- Pazhouhan, A., Rezaei, B., & Parno, M. (2019). The relationship of the components of emotional intelligence with organizational agility in the healthcare network. *Journal of Kermanshah University of Medical Sciences*, 23(1). <https://brieflands.com/articles/jkums-86873.html>
- Pedler, M., Burgoyne, J. G., & Boydell, T. (1997). *The Learning Company : A Strategy for Sustainable Development*. McGraw-Hill.
- Penrose, E. T. (1959). 1995. The Theory of the Growth of the Firm. NY: Oxford University Press.
- Pereira, V., Mellahi, K., Temouri, Y., Patnaik, S., & Roohanifar, M. (2019). Investigating dynamic capabilities, agility and knowledge management within EMNEs-longitudinal evidence from Europe. *Journal of Knowledge Management*, 23(9), 1708-1728.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage : A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191. <https://doi.org/10.1002/smj.4250140303>
- Phillips, P. A., & Wright, C. (2009). E-business's impact on organizational flexibility. *Journal of Business Research*, 62(11), 1071-1080.
- Pichlak, M. (2016). The innovation adoption process : A multidimensional approach. *Journal of Management & Organization*, 22(4), 476-494. <https://doi.org/10.1017/jmo.2015.52>
- Pino, C., Felzensztein, C., Zwerg-Villegas, A. M., & Arias-Bolzmann, L. (2016). Non-technological innovations : Market performance of exporting firms in South America. *Journal of Business Research*, 69(10), 4385-4393.
- Popadiuk, S., & Choo, C. W. (2006). Innovation and knowledge creation : How are these concepts related? *International journal of information management*, 26(4), 302-312.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 79-91.
- Prax, J.-Y. (2019). *Manuel de Knowledge Management : Mettre en réseau les hommes et les savoirs pour créer de la valeur Ed. 4 (4^e éd.)*. Dunod.

- <https://www.scholarvox.com/catalog/book/docid/88870404?searchterm=Prax,%20Jean-Yves>
- Prévot, F., Brulhart, F., & Guieu, G. (2010). Perspectives fondées sur les ressources. *Revue française de gestion*, 204(5), 87-103.
- Priem, R. L., & Butler, J. E. (2001). Tautology in the Resource-Based View and the Implications of Externally Determined Resource Value: Further Comments. *The Academy of Management Review*, 26(1), 57. <https://doi.org/10.2307/259394>
- Probojakti, W., Utami, H. N., Prasetya, A., & Riza, M. F. (2025). Driving sustainable competitive advantage in banking : The role of transformational leadership and digital transformation in organizational agility and corporate resiliency. *Business Strategy and the Environment*, 34(1), 670-689. <https://doi.org/10.1002/bse.4005>
- Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinings, C. R., & Turner, C. (1969). The context of organization structures. *Administrative science quarterly*, 91-114.
- Quintane, E., Mitch Casselman, R., Sebastian Reiche, B., & Nylund, P. A. (2011). Innovation as a knowledge-based outcome. *Journal of knowledge management*, 15(6), 928-947.
- Rabal Conesa, J., Jiménez Jiménez, D., & Martínez Costa, M. (2024). Performing in green : Towards eco-innovation through agility and customer involvement. *Journal of Organizational Change Management*, 37(3), 641-658. <https://doi.org/10.1108/JOCM-09-2023-0359>
- Rafi, N., Ahmed, A., Shafique, I., & Kalyar, M. N. (2022). Knowledge management capabilities and organizational agility as liaisons of business performance. *South Asian Journal of Business Studies*, 11(4), 397-417. <https://doi.org/10.1108/SAJBS-05-2020-0145>
- Rahimli, N. (2021). *The adoption of open innovation as a form of management innovation and its impact on individuals* [The Hong Kong Polytechnic University]. <https://theses.lib.polyu.edu.hk/handle/200/11568>
- Ravichandran, T. (2018). Exploring the relationships between IT competence, innovation capacity and organizational agility. *The journal of strategic information systems*, 27(1), 22-42.
- Razavi, S. H., & Attarnezhad, O. (2013). Management of organizational innovation. *International Journal of Business and Social Science*, 4(1). <https://zamaros.net/mgt%20reading%206%20-%20innovation.pdf>
- Ren, J., Yusuf, Y. Y., & Burns, N. D. (2009). A decision-support framework for agile enterprise partnering. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 41(1), 180-192. <https://doi.org/10.1007/s00170-008-1443-3>
- Rezvani, A., Khosravi, P., & Dong, L. (2017). Motivating users toward continued usage of information systems : Self-determination theory perspective. *Computers in Human Behavior*, 76, 263-275. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2017.07.032>
- Riberot, J. (2019). *Adaptation et résilience des organisations de type bureaucratique en contexte extrême : Le rôle de l'agilité organisationnelle. Étude de la brigade de sapeurs-pompiers de Paris et de l'armée de Terre* [PhD Thesis, Lille1]. <https://theses.hal.science/tel-02420502/>
- Roffe, I. (1999). Innovation and creativity in organisations : A review of the implications for training and development. *Journal of European industrial training*, 23(4/5), 224-241.
- Rogers, E. M. (1995). Diffusion of innovations. *Free Pr.*
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of Innovations, 5th Edition*. Simon and Schuster.
- Rosemarino, N. M., Jones, C. H., & Dolsten, C. R. (2025). Optimizing innovation in pharma : How organizational agility unlocks quality performance through employee engagement. *Drug Discovery Today*, 30(11), 104490. <https://doi.org/10.1016/j.drudis.2025.104490>

- Roussel, P., gestion).), A. E. A. (professeur en sciences de, Campoy, É., & Durrieu, F. (2002). *Méthodes d'équations structurelles : Recherche et applications en gestion*. Economica.
- Sadler, P. (2003). *Leadership*. Kogan Page Publishers. [https://books.google.com/books?hl=fr&lr=&id=JVWBQwxR7UoC&oi=fnd&pg=PP13&dq=Sadler,+P.+\(2003\),+Leadership,+2nd+ed.,+Kogan+Page,+London&ots=nkzC_vAaQf&sig=Q9VGl4g70zebfbbh4W3h5K9IJOW](https://books.google.com/books?hl=fr&lr=&id=JVWBQwxR7UoC&oi=fnd&pg=PP13&dq=Sadler,+P.+(2003),+Leadership,+2nd+ed.,+Kogan+Page,+London&ots=nkzC_vAaQf&sig=Q9VGl4g70zebfbbh4W3h5K9IJOW)
- Sajuyigbe, A. S., Anthony Abiodun, E., Ayeni, A., & Obi, N. J. (2023). The Employee Relationship Management and Organizational Agility : Mediating Role of Employee Empowerment in Consumer Goods Sector. *Journal of Evolutionary Studies in Business*, 8(2), 50-76.
- Salamzadeh, Y., Nejati, M., & Salamzadeh, A. (2014). Agility path through work values in knowledge-based organizations : A study of virtual universities. *Innovar*, 24(53), 177-186.
- Salandri, L., Cascio Rizzo, G. L., Cozzolino, A., & De Giovanni, P. (2022). Green practices and operational performance : The moderating role of agility. *Journal of Cleaner Production*, 375, 134091. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.134091>
- Salimi, M., & Nazarian, A. (2022). The effect of organisational agility as mediator in the relationship between knowledge management, and competitive advantage and innovation in sport organisations. *International Journal of Knowledge Management Studies*, 13(3), 231-256. <https://doi.org/10.1504/IJKMS.2022.123712>
- Sambamurthy, V., Bharadwaj, A., & Grover, V. (2003). Shaping Agility through Digital Options : Reconceptualizing the Role of Information Technology in Contemporary Firms. *MIS Quarterly*, 27(2), 237-263. <https://doi.org/10.2307/30036530>
- Santoro, G., Vrontis, D., Thrassou, A., & Dezi, L. (2018). The Internet of Things : Building a knowledge management system for open innovation and knowledge management capacity. *Technological forecasting and social change*, 136, 347-354.
- Santos-Vijande, M. L., & Álvarez-González, L. I. (2007). Innovativeness and organizational innovation in total quality oriented firms : The moderating role of market turbulence. *Technovation*, 27(9), 514-532.
- Sarmiento Falla, J. F., & Karwowski, W. (2024). Survey-Based Studies of the Agility Construct in the Healthcare Sector: A Systematic Literature Review. *Applied Sciences*, 14(3), Article 3. <https://doi.org/10.3390/app14031097>
- Satar, A., Musadieq, M. A., Hutahayan, B., & Solimun, S. (2025). Creating a Sustainable Competitive Advantage: The Roles of Technological Innovation, Knowledge Management, and Organizational Agility. *Global Business and Organizational Excellence*, 44(3), 11-23. <https://doi.org/10.1002/joe.22280>
- Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research Methods for Business Students*. Pearson Education.
- Schirmacher, A., & Schoop, M. (2018). Agility in Information Systems – A Literature Review on Terms and Definitions. *UK Academy for Information Systems Conference Proceedings 2018*. <https://aisel.aisnet.org/ukais2018/25>
- Schmidt, T., & Rammer, C. (2007). Non-technological and technological innovation : Strange bedfellows? *ZEW-Centre for European Economic Research Discussion Paper*.
- Schumpeter. (1999). Théorie de l'évolution économique. *Française*. Paris: Dalloz, 94-95.
- Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, socialism, and democracy* (First edition). Harper & Brothers.
- Schumpeter, J. A. (2005). *Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie*. Ford.: Susanne Preiswerk. Francke Verlag, Tübingen und Basel.

- Scott, W. R. (1987). The adolescence of institutional theory. *Administrative science quarterly*, 493-511.
- Selznick, H. A. (1957). *Leadership in administration : A sociological interpretation* (New York: Harper&Row).
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline fieldbook : Strategies and tools for building a learning organisation*. NY: Doubleday/Currency.
- Senge, P. M., Kleiner, A., & Roberts, C. (1994). *The fifth discipline fieldbook : Strategies and tools for building a learning organization* (London: Nicholas Brealey).
- Serieyx, H. (1987). Qualité totale et innovation : Une contradiction gérable. *Gestion*, 12(4), 46-52.
- Sharifi, H., Colquhoun, G., Barclay, I., & Dann, Z. (2001). Agile manufacturing : A management and operational framework. *Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part B: Journal of Engineering Manufacture*, 215(6), 857-869. <https://doi.org/10.1243/0954405011518647>
- Sharifi, H., & Zhang, Z. (1999). A methodology for achieving agility in manufacturing organisations : An introduction. *International journal of production economics*, 62(1-2), 7-22.
- Sharifi, H., & Zhang, Z. (2001). Agile manufacturing in practice - Application of a methodology. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(5/6), 772-794. <https://doi.org/10.1108/01443570110390462>
- Sharp, J. M., Irani, Z., & Desai, S. (1999). Working towards agile manufacturing in the UK industry. *International Journal of Production Economics*, 62(1), 155-169. [https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(98\)00228-X](https://doi.org/10.1016/S0925-5273(98)00228-X)
- Sherehiy, B., & Karwowski, W. (2014). The relationship between work organization and workforce agility in small manufacturing enterprises. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 44(3), 466-473. <https://doi.org/10.1016/j.ergon.2014.01.002>
- Sherehiy, B., Karwowski, W., & Layer, J. K. (2007). A review of enterprise agility : Concepts, frameworks, and attributes. *International Journal of industrial ergonomics*, 37(5), 445-460.
- Shin, J., & McClomb, G. E. (1998). Top executive leadership and organizational innovation : An empirical investigation of nonprofit human service organizations (HSOs). *Administration in Social Work*, 22(3), 1-21.
- Simao, L. B., Carvalho, L. C., & Madeira, M. J. (2021). Intellectual structure of management innovation : Bibliometric analysis. *Management Review Quarterly*, 71(3), 651-677. <https://doi.org/10.1007/s11301-020-00196-4>
- Singh, J., Sharma, G., Hill, J., & Schnackenberg, A. (2013). Organizational agility : What it is, what it is not, and why it matters. *Academy of management proceedings*, 1(1), 1-40.
- Sinha, D., & Sinha, S. (2020). Managing in a VUCA world : Possibilities and pitfalls. *Journal of Technology Management for Growing Economies*, 11(1), 17-21.
- Sirmon, D. G., Hitt, M. A., Arregle, J., & Campbell, J. T. (2010). The dynamic interplay of capability strengths and weaknesses : Investigating the bases of temporary competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 31(13), 1386-1409. <https://doi.org/10.1002/smj.893>
- SKIKRA, A., & Echaoui, A. (2024). Exploration de la méthodologie de recherche en sciences de gestion : Fondements, paradigmes et démarche scientifique. *Alternatives Managériales Economiques*, 6(2), 643-659.
- Slimane, M. (2015). Relationship between innovation and leadership. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 181, 218-227.

- Smith, K. G., Collins, C. J., & Clark, K. D. (2005). Existing Knowledge, Knowledge Creation Capability, and the Rate of New Product Introduction in High-Technology Firms. *Academy of Management Journal*, 48(2), 346-357. <https://doi.org/10.5465/amj.2005.16928421>
- Solaimani, S., Veen, J. van der, Sobek II, D. K., Gulyaz, E., & Venugopal, V. (2019). On the application of Lean principles and practices to innovation management : A systematic review. *The TQM Journal*, 31(6), 1064-1092.
- Solnet, D., Kralj, A., & Kandampully, J. (2012). Generation Y employees : An examination of work attitude differences. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 17(3), 36.
- Sosik, J. J. (1997). Effects of Transformational Leadership and Anonymity on Idea Generation in Computer-Mediated Groups. *Group & Organization Management*, 22(4), 460-487. <https://doi.org/10.1177/1059601197224004>
- Spender, J. -C., & Grant, R. M. (1996). Knowledge and the firm : Overview. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 5-9. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171103>
- Spieß, P., & Lerch, M. (2014). Augmenting innovation project portfolio management performance : The mediating effect of management perception and satisfaction. *R&D Management*, 44(5), 498-515. <https://doi.org/10.1111/radm.12092>
- Spitzer, D. R. (2007). *Transforming performance measurement : Rethinking the way we measure and drive organizational success*. American Management Association. <http://catdir.loc.gov/catdir/toc/ecip0616/2006020651.html>
- Stata, R. (1989). Organizational learning-the key to management innovation. *MIT Sloan Management Review*, 30(3), 63.
- Stefanich, F. (2016). Le leader charismatique en Amérique latine. Le cas Carlos Menem. *Sociétés*, 133(3), 37-48. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/soc.133.0037>
- Sternberg, R. J. (1985). *Beyond IQ : A triarchic theory of human intelligence*. CUP Archive.
- Struckell, E. M. (2019). Millennials : A Generation of Un-Entrepreneurs. *Journal of Business Diversity*, 19(2).
- Su, K.-J., Huang, L.-C., & Hsieh, H.-L. (2004). The development of a knowledge flow paradigm in engineering education : Empirical research in Taiwanese universities. *World Transactions on Engineering and Technology Education*, 3(1), 125-128.
- Su, Z., Chen, J., & Wang, D. (2019). Organisational structure and managerial innovation : The mediating effect of cross-functional integration. *Technology Analysis & Strategic Management*, 31(3), 253-265. <https://doi.org/10.1080/09537325.2018.1495324>
- Sulzbach Pletsch, C., & Zanievich da Silva, M. (2024). Managerial Innovation Incorporated into the Management Control System : A Case Study in a Metallurgy Sector Organization. *Advances in Scientific & Applied Accounting*, 17(2).
- Szczepańska-Woszczyńska, K. (2015). Leadership and organizational culture as the normative influence of top management on employee's behaviour in the innovation process. *Procedia Economics and Finance*, 34, 396-402.
- Taha, S. M. S. (2018). *The Influence of Management Practices on Employee Commitment and Food Safety Performance in Food Manufacturing Firms* [PhD Thesis, The British University in Dubai].
- Tan, B. (1998). Agile Manufacturing and Management of Variability. *International Transactions in Operational Research*, 5(5), 375-388. <https://doi.org/10.1111/j.1475-3995.1998.tb00121.x>
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities : The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>

- Teece, D. J. (2016). Dynamic capabilities and entrepreneurial management in large organizations : Toward a theory of the (entrepreneurial) firm. *European Economic Review*, 86, 202-216. <https://doi.org/10.1016/j.euroecorev.2015.11.006>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Teece, D., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). Dynamic Capabilities and Organizational Agility : Risk, Uncertainty, and Strategy in the Innovation Economy. *California Management Review*, 58(4), 13-35. <https://doi.org/10.1525/cmr.2016.58.4.13>
- Tenenhaus, M., Vinzi, V. E., Chatelin, Y.-M., & Lauro, C. (2005). PLS path modeling. *Computational statistics & data analysis*, 48(1), 159-205.
- Terziovski, M. (2010). Innovation practice and its performance implications in small and medium enterprises (SMEs) in the manufacturing sector : A resource-based view. *Strategic Management Journal*, n/a-n/a. <https://doi.org/10.1002/smj.841>
- Thathsara, A. D. S., & Sutha, J. (2021). Investigating the influence of e-hrm practices on organizational performance : The mediating role of organizational agility (with special reference to financial institution). *International Journal of Engineering and Management Research (IJEMR)*, 11(1), 1-8.
- Thietart, R.-A. (2014). *Méthodes de recherche en management—4ème édition*. Dunod.
- Tidd, J. (2001). Innovation management in context : Environment, organization and performance. *International Journal of Management Reviews*, 3(3), 169-183. <https://doi.org/10.1111/1468-2370.00062>
- Tidd, J., & Bessant, J. (2018). *Innovation management challenges : From fads to fundamentals*. <https://doi.org/10.1142/S1363919618400078>
- TIDD, J., BESSANT, J., & PAVITT, K. (2005). *Managing innovation : Integrating technological, market and organizational change* (3rd ed). John Wiley & Sons.
- Tidd, J., & Bodley, K. (2002). The influence of project novelty on the new product development process. *R&D Management*, 32(2), 127-138. <https://doi.org/10.1111/1467-9310.00245>
- Tidd, J., & Hull, F. M. (2006). Managing service innovation : The need for selectivity rather than « best practice ». *New Technology, Work and Employment*, 21(2), 139-161. <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2006.00169.x>
- Tidd, J., & Thuriaux-Alemán, B. (2016). Innovation management practices : Cross-sectorial adoption, variation, and effectiveness. *R&D Management*, 46(S3), 1024-1043. <https://doi.org/10.1111/radm.12199>
- Tisnasasmita, B. J., Muafi, M., Isfianadewi, D., & Prajogo, W. (2023). Role of Supply Chain Collaboration and Organizational Agility on Promoting Relational Rents : A Literature Review. In B. Alareeni & A. Hamdan (Éds.), *Impact of Artificial Intelligence, and the Fourth Industrial Revolution on Business Success* (p. 759-772). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-031-08093-7_50
- Touron, P. (2000). APPORTS ET LIMITES DE LA THEORIE INSTITUTIONNELLE DES ORGANISATIONS Etude de trois cas d'adoption de normes comptables internationales en France. *21ÈME CONGRES DE L'AFC*, CD-Rom. <https://shs.hal.science/halshs-00587516/>
- Tremblay, D. (2008). *La traduction d'une innovation organisationnelle dans les pratiques professionnelles de réseau : L'infirmière pivot en oncologie [The translation of an organizational innovation into network professional practices: The oncology pivot nurse]*. Université de Montréal.

- Treuren, G., & Anderson, K. (2010). The Employment Expectations of Different Age Cohorts: Is Generation Y Really that Different? *Australian Journal of Career Development*, 19(2), 49-61. <https://doi.org/10.1177/103841621001900207>
- Trott, P. (2017). *Innovation management and new product development* (Sixth Edition). Pearson.
- Trott, P. (2021). *Innovation management and new product development* (7^e éd.). Pearson education.
- Tsai, W., & Ghoshal, S. (1998). SOCIAL CAPITAL AND VALUE CREATION : THE ROLE OF INTRAFIRM NETWORKS. *Academy of Management Journal*, 41(4), 464-476. <https://doi.org/10.2307/257085>
- Tseng, S.-M. (2010). The correlation between organizational culture and knowledge conversion on corporate performance. *Journal of knowledge management*, 14(2), 269-284.
- Tu, Y., & Wu, W. (2021). How does green innovation improve enterprises' competitive advantage? The role of organizational learning. *Sustainable Production and Consumption*, 26, 504-516.
- Tunc, E. A., & Gupta, J. N. (1993). Is time a competitive weapon among manufacturing firms? *International Journal of Operations & Production Management*, 13(3), 4-12.
- Uddin, M. A., Fan, L., & Das, A. K. (2016). A study of the impact of transformational leadership, organizational learning, and knowledge management on organizational innovation. *Management dynamics*, 16(2), 42-54.
- Ulku, H. (2004). *R&D, Innovation, and Economic Growth : An Empirical Analysis* (SSRN Scholarly Paper 879010). Social Science Research Network. <https://papers.ssrn.com/abstract=879010>
- Upton, D. M. (1995). Flexibility as process mobility : The management of plant capabilities for quick response manufacturing. *Journal of Operations Management*, 12(3-4), 205-224.
- Ussahawanitchakit, P. (2008). Impacts of organizational learning on innovation orientation and firm efficiency : An empirical assessment of accounting firms in Thailand. *International Journal of Business Research*, 8(4), 1-12.
- Uzkurt, C., Kumar, R., Kimzan, H. S., & Sert, H. (2012). THE IMPACT OF ENVIRONMENTAL UNCERTAINTY DIMENSIONS ON ORGANISATIONAL INNOVATIVENESS : AN EMPIRICAL STUDY ON SMEs. *International Journal of Innovation Management*, 16(02), 1250015. <https://doi.org/10.1142/S1363919611003647>
- Vaccaro, I. G., Jansen, J. J., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2012). Management innovation and leadership : The moderating role of organizational size. *Journal of management studies*, 49(1), 28-51.
- Vakili, K., & Kaplan, S. (2021). Organizing for innovation : A contingency view on innovative team configuration. *Strategic Management Journal*, 42(6), 1159-1183. <https://doi.org/10.1002/smj.3264>
- Valenti, A., & Horner, S. (2020). THE HUMAN CAPITAL OF BOARDS OF DIRECTORS AND INNOVATION: AN EMPIRICAL EXAMINATION OF THE PHARMACEUTICAL INDUSTRY. *International Journal of Innovation Management*, 24(06), 2050056. <https://doi.org/10.1142/S1363919620500565>
- Valentim, L., Lisboa, J. V., & Franco, M. (2015). Knowledge management practices and absorptive capacity in small and medium-sized enterprises : Is there really a linkage? *R&D Management*, 46(4), 711-725.
- Van De Ven, A. H. (1986). Central Problems in the Management of Innovation. *Management Science*, 32(5), 590-607. <https://doi.org/10.1287/mnsc.32.5.590>

- Van der Vegt, G. S., & Janssen, O. (2003). Joint impact of interdependence and group diversity on innovation. *Journal of management*, 29(5), 729-751.
- van de Wetering, R., Doe, J., van den Heuvel, R., & Al Halbusi, H. (2022). The Impact of Improvisational and Dynamic Capabilities on Business Model Innovation During COVID-19: A Composite-Based Approach. In S. Papagiannidis, E. Alamanos, S. Gupta, Y. K. Dwivedi, M. Mäntymäki, & I. O. Pappas (Éds.), *The Role of Digital Technologies in Shaping the Post-Pandemic World* (p. 422-433). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-031-15342-6_33
- Vázquez-Bustelo, D., Avella, L., & Fernández, E. (2007). Agility drivers, enablers and outcomes. *International Journal of Operations & Production Management*, 27(12), 1303-1332. <https://doi.org/10.1108/01443570710835633>
- Veisesh, S., & Eghbali, N. (2014). A study on ranking the effects of transformational leadership style on organizational agility and mediating role of organizational creativity. *Management Science Letters*, 4(9), 2121-2128.
- Viale, L. (2018). *Contribution de la fonction achats dans le processus d'innovation des industries agro-alimentaires* [PhD Thesis, Université Grenoble Alpes]. <https://theses.hal.science/tel-01971793/>
- Vokurka, R. J., & Fliedner, G. (1998). The journey toward agility. *Industrial Management & Data Systems*, 98(4), 165-171.
- Von Hippel, E. (1986). Lead Users: A Source of Novel Product Concepts. *Management Science*, 32(7), 791-805.
- Vrontis, D., El Chaarani, H., El Abiad, Z., El Nemar, S., & Yassine Haddad, A. (2021). Managerial innovative capabilities, competitive advantage and performance of healthcare sector during Covid-19 pandemic period. *Foresight*, 24(3-4), 504-526. <https://doi.org/10.1108/FS-02-2021-0045>
- Wadhwa, S., & Rao, K. S. (2003). Enterprise modeling of supply chains involving multiple entity flows: Role of flexibility in enhancing lead time performance. *Studies in informatics and control*, 12(1), 5-20.
- Waheed, A., Miao, X., Waheed, S., Ahmad, N., & Majeed, A. (2019). How New HRM Practices, Organizational Innovation, and Innovative Climate Affect the Innovation Performance in the IT Industry: A Moderated-Mediation Analysis. *Sustainability*, 11(3), Article 3. <https://doi.org/10.3390/su11030621>
- 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>
- Walter, A.-T. (2021). Organizational agility: Ill-defined and somewhat confusing? A systematic literature review and conceptualization. *Management Review Quarterly*, 71(2), 343-391. <https://doi.org/10.1007/s11301-020-00186-6>
- Wang, M., Hill, A., Liu, Y., Hwang, K.-S., & Lim, M. K. (2025). Supply Chain Digitalization and Agility: How Does Firm Innovation Matter in Companies? *Journal of Business Logistics*, 46(1), e70007. <https://doi.org/10.1111/jbl.70007>
- Wang, P. (2010). Chasing the hottest IT: Effects of information technology fashion on organizations. *MIS quarterly*, 63-85.
- Weber, M. (1995). *Économie et société, tome 1: Les catégories de la sociologie*. Agora. Plon/Presses Pocket, Paris.
- Weber, Y., & Tarba, S. Y. (2014). Strategic Agility: A State of the Art Introduction to the Special Section on Strategic Agility. *California Management Review*, 56(3), 5-12. <https://doi.org/10.1525/cmr.2014.56.3.5>

- Wendler, R. (2013). The Structure of Agility from Different Perspectives. *2013 Federated Conference on Computer Science and Information Systems*, 1177-1184. <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/6644163>
- Weppe, X., Warnier, V., & Lecocq, X. (2013). Ressources stratégiques, ressources ordinaires et ressources négatives. Pour une reconnaissance de l'ensemble du spectre des ressources. *Revue française de gestion*, 234(5), 43-63. <https://doi.org/10.3166/RFG.234.43-63>
- Weppe, X., Warnier, V., Lecocq, X., & Fréry, F. (2012). Quand les postulats d'une théorie induisent de mauvaises pratiques: La « théorie des ressources » selon J.B. Barney. *Revue française de gestion*, 228229(9), 253-268. <https://doi.org/10.3166/RFG.228-229.253-268>
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>
- Wernerfelt, B. (1995). The resource-based view of the firm: Ten years after. *Strategic Management Journal*, 16(3), 171-174. <https://doi.org/10.1002/smj.4250160303>
- West, M. A., & Altink, W. M. (1996). Innovation at work: Individual, group, organizational, and socio-historical perspectives. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(1), 3-11.
- West, M. A., & Farr, J. L. (1990). Innovation and creativity at work: Psychological and organisational strategies. NY: John Wiley & Sons, 265-267.
- Whittington, R., Pettigrew, A., Peck, S., Fenton, E., & Conyon, M. (1999). Change and Complementarities in the New Competitive Landscape: A European Panel Study, 1992-1996. *Organization Science*, 10(5), 583-600. <https://doi.org/10.1287/orsc.10.5.583>
- Widodo, T., Riani, A. L., Wening, N., & Saifuddiin, M. R. (2023). Organizational commitment and work involvement on employee work agility in the restructuring condition. *Interdisciplinary Social Studies*, 3(1), 42-49. <https://doi.org/10.55324/iss.v3i1.633>
- Wischnevsky, J. D., & Damanpour, F. (2008). Radical strategic and structural change: Occurrence, antecedents and consequences. *International Journal of Technology Management*, 44(1/2), 53. <https://doi.org/10.1504/IJTM.2008.020698>
- Wolfe, R. A. (1994a). ORGANIZATIONAL INNOVATION: REVIEW, CRITIQUE AND SUGGESTED RESEARCH DIRECTIONS. *Journal of Management Studies*, 31(3), 405-431. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1994.tb00624.x>
- Wolfe, R. A. (1994b). ORGANIZATIONAL INNOVATION: REVIEW, CRITIQUE AND SUGGESTED RESEARCH DIRECTIONS*. *Journal of Management Studies*, 31(3), 405-431. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1994.tb00624.x>
- Woodward, J. (1958). Management and technology. (No Title). <https://cir.nii.ac.jp/crid/1130282271662978944>
- World Business Council for Sustainable Development. (1999). *Corporate social responsibility: Meeting changing expectations*. World Business Council for Sustainable Development.
- Wright, P. M., & Snell, S. A. (1998). Toward a Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management. *The Academy of Management Review*, 23(4), 756. <https://doi.org/10.2307/259061>
- Wu, L.-Y. (2010). Applicability of the resource-based and dynamic-capability views under environmental volatility. *Journal of business research*, 63(1), 27-31.
- Xu, M., Zhang, Y., Sun, H., Tang, Y., & Li, J. (2024). How digital transformation enhances corporate innovation performance: The mediating roles of big data capabilities and organizational agility. *Heliyon*, 10(14). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e34905>

- Yahaya, R., & Ebrahim, F. (2016). Leadership styles and organizational commitment : Literature review. *Journal of management development*, 35(2), 190-216.
- Yang, B., Wang, L., & Mohammed, B. O. (2020). Improving the organizational knowledge sharing through online social networks : The mediating role of employee motivation. *Kybernetes*, 49(11), 2615-2632. <https://doi.org/10.1108/K-07-2019-0508>
- Yang, C., & Liu, H.-M. (2012). Boosting firm performance via enterprise agility and network structure. *Management Decision*, 50(6), 1022-1044.
- Yang, D., Li, L., Jiang, X., & Zhao, J. (2020). The fit between market learning and organizational capabilities for management innovation. *Industrial Marketing Management*, 86, 223-232. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.12.007>
- Yeh, Y.-J., Lai, S.-Q., & Ho, C.-T. (2006). Knowledge management enablers : A case study. *Industrial Management & Data Systems*, 106(6), 793-810.
- Yildiz, T., & Aykanat, Z. (2021). The mediating role of organizational innovation on the impact of strategic agility on firm performance. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 17(4), 765-786.
- Yukl, G. A., & Van Fleet, D. D. (1982). Cross-situational, multimethod research on military leader effectiveness. *Organizational behavior and human performance*, 30(1), 87-108.
- Yusuf, Y. Y., Sarhadi, M., & Gunasekaran, A. (1999). Agile manufacturing : The drivers, concepts and attributes. *International Journal of Production Economics*, 62(1), 33-43. [https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(98\)00219-9](https://doi.org/10.1016/S0925-5273(98)00219-9)
- Zaheer, A., & Zaheer, S. (1997). Catching the Wave : Alertness, Responsiveness, and Market Influence in Global Electronic Networks. *Management Science*, 43(11), 1493-1509. <https://doi.org/10.1287/mnsc.43.11.1493>
- Zaltman, G., Duncan, R., & Holbek, J. (1973). Innovations and organizations. (No Title). <https://cir.nii.ac.jp/crid/1130282271603827200>
- Zandi, F., & Tavana, M. (2011). A fuzzy group quality function deployment model for e-CRM framework assessment in agile manufacturing. *Computers & Industrial Engineering*, 61(1), 1-19. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2011.02.004>
- Zhang, K., Liu, H., Li, Y., & Wu, X. (2023). Effects of social media usage on exploratory innovation, exploitative innovation and organizational agility : The moderating role of learning goal orientation. *Internet Research*, 34(2), 398-425. <https://doi.org/10.1108/INTR-07-2021-0503>
- Zhang, Q., Vonderembse, M. A., & Lim, J.-S. (2003). Manufacturing flexibility : Defining and analyzing relationships among competence, capability, and customer satisfaction. *Journal of Operations Management*, 21(2), 173-191.
- Zhang, X., Chu, Z., Ren, L., & Xing, J. (2023). Open innovation and sustainable competitive advantage : The role of organizational learning. *Technological Forecasting and Social Change*, 186, 122114.
- Zhang, Y., Khan, U., Lee, S., & Salik, M. (2019). The influence of management innovation and technological innovation on organization performance. A mediating role of sustainability. *Sustainability*, 11(2), 495.
- Zhang, Z., & Sharifi, H. (2000). A methodology for achieving agility in manufacturing organisations. *International journal of operations & production management*, 20(4), 496-513.
- Zhang, Z., & Sharifi, H. (2007). Towards theory building in agile manufacturing strategy—A taxonomical approach. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 54(2), 351-370.
- Zheng, L. J., Zhang, J. Z., Wang, H., & Hong, J. F. L. (2025). Exploring the impact of Big Data Analytics Capabilities on the dual nature of innovative activities in MSMEs : A

- Data-Agility-Innovation Perspective. *Annals of Operations Research*, 350(2), 699-727. <https://doi.org/10.1007/s10479-022-04800-6>
- Zhu, C. (2015). Organisational culture and technology-enhanced innovation in higher education. *Technology, Pedagogy and Education*, 24(1), 65-79. <https://doi.org/10.1080/1475939X.2013.822414>
- Zien, K. A., & Buckler, S. A. (1997). From Experience Dreams to Market : Crafting a Culture of Innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 14(4), 274-287. <https://doi.org/10.1111/1540-5885.1440274>
- Žitkienė, R., & Deksnys, M. (2018). Organizational agility conceptual model. *Montenegrin journal of economics. Podgorica: Economic Laboratory Transition Research Podgorica-Elit*, 2018, vol. 14, iss. 2. <https://cris.mruni.eu/cris/handle/007/15370>
- Zmud, R. W. (1982). Diffusion of Modern Software Practices : Influence of Centralization and Formalization. *Management Science*, 28(12), 1421-1431. <https://doi.org/10.1287/mnsc.28.12.1421>
- Zoghmar, S., & Debbouche, A. (2022). دور التعلم التنظيمي في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية- دراسة حالة مجمع صيدال- فرع قسنطينة. *مجلة البحوث الاقتصادية والمالية*, 9(1), 104-78.
- ZOIHRI, A., & RYAHY, A. (2024). L'agilité des pratiques RH : Tendance managériale ou nécessité de modernisation? *African Scientific Journal*, 3(26), 1355-1355.
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339-351. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.3.339.2780>

TABLE DES MATIÈRES

Table des matières

Dédicaces.....	I
Remerciements	II
Sommaire	III-IV
Liste des tableaux.....	V-VI
Liste des figures.....	VII
Liste des abréviations	VIII-IX
Résumé	X-XI
Introduction générale	A-G
CHAPITRE I : L'INNOVATION DANS LA LITTÉRATURE	2
SECTION 1 : INNOVATION ET MANAGEMENT	4
1.1. L'innovation et ses définitions.....	5
1.1.1. Généralités sur l'innovation.....	6
1.1.2. L'innovation perçue sous différents angles.....	7
1.1.2.1. Innovation et invention.....	7
1.1.2.2. Innovation et performance.....	8
1.1.2.3. Innovation entre exploitation et exploration	8
1.1.2.4. Innovation comme un Processus.....	9
1.1.2.5. Innovation et dimensions d'innovation.....	11
1.1.2.6. Innovation et comportement innovant.....	12
1.2. Management de l'innovation	13
1.2.1. Généralités sur le management de l'innovation	13
1.2.2. Le management de l'innovation expliqué par ses dimensions	15
1.2.2.1. La dimension de la stratégie organisationnelle	15
1.2.2.2. La dimension du management des connaissances	15
1.2.2.3. La dimension du management de projets	16
1.2.2.4. La dimension de la structure organisationnelle	16
1.3. Défis du management de l'innovation.....	16
1.3.1. Une ambidextrie à manager	16
1.3.2. Des challenges à relever	17
SECTION 2 : INNOVATION MANAGÉRIALE ET FONDEMENTS THÉORIQUES	19
2.1. Défis et enjeux de l'innovation managériale.....	19
2.1.1. Des modèles de management remis en cause.....	19
2.1.2. Un environnement volatile, incertain, complexe et ambigu	20
2.1.3. Une nouvelle génération à manager	21

2.1.4. Une responsabilité sociétale des entreprises à assumer	22
2.2. De l'innovation technologique à l'innovation managériale.....	23
2.2.1. Innovation technologique	24
2.2.2. Innovation organisationnelle et administrative.....	26
2.2.3. Innovation managériale.....	28
2.2.4. Management de l'innovation et innovation managériale	30
2.3. Approches et fondements théoriques	32
2.3.1. Approche basée sur les ressources (RBV)	32
2.3.2. Approche basée sur les capacités dynamiques	36
2.3.3. Approche basée sur les connaissances	37
2.3.4. Approche basée sur la contingence.....	42
CHAPITRE II : INNOVATION MANAGÉRIALE - THÉORIES, PERSPECTIVES ET DÉFINITIONS	45
SECTION 1 : INNOVATION MANAGÉRIALE ET THÉORIES - DE NATURE (INTER) ORGANISATIONNELLES ET INDIVIDUELLES.....	49
1.1. Innovation managériale et l'approche basée sur les ressources	49
1.2. Innovation managériale et l'approche basée sur les capacités dynamiques.....	50
1.3. Innovation managériale et l'approche basée sur les connaissances	53
1.4. Innovation managériale et l'approche basée sur le capital humain et le leadership.....	57
1.4.1. Approche basée sur le capital humain.....	57
1.4.2. Approche basée sur le leadership	58
1.4.2.1. Innovation managériale et styles de leadership	61
1.4.2.2. Le leadership et les piliers de l'innovation managériale	65
SECTION 2 : PROCESSUS ET DÉFINITIONS DE L'INNOVATION MANAGÉRIALE	66
2.1. Le processus de génération de l'innovation managériale.....	66
2.2. Le processus de diffusion de l'innovation managériale.....	70
2.3. Le processus d'adoption de l'innovation managériale	73
2.3.1. Modification des innovations managériales.....	77
2.4. L'innovation managériale comme concept	77
2.4.1. Antécédents de l'innovation managériale	79
2.4.2. Implications de l'innovation managériale	82
2.4.3. Médiateurs et modérateurs de l'innovation managériale	83
2.4.3. Dimensions de l'innovation managériale	83
2.4.5. L'innovation managériale et ses définitions.....	87
CHAPITRE III : AGILITÉ ORGANISATIONNELLE DANS LA LITTÉRATURE	93

SECTION 1 : AGILITÉ ORGANISATIONNELLE - UN CONCEPT, UNE HISTOIRE, UNE RAISON D'ÊTRE	95
1.1. Origine et évolution de l'agilité organisationnelle	95
1.1.1. Méthodes agiles	96
1.1.2. Le lean manufacturing, une raison pour évoquer l'agilité organisationnelle	98
1.2. Agilité organisationnelle et les autres concepts	103
1.2.1. Agilité, agilité de l'entreprise et agilité organisationnelle	103
1.2.2. Agilité, flexibilité, adaptabilité et réactivité	105
1.3. Défis et enjeux de l'agilité organisationnelle	109
1.3.1. L'entreprise et sa croissance - évolution et révolution.....	109
1.3.2. Un environnement volatile, incertain, complexe et ambigu.....	113
SECTION 2 : AGILITÉ ORGANISATIONNELLE - THÉORIES ET PERSPECTIVES..	116
2.1. L'agilité organisationnelle et les capacités dynamiques	116
2.2. L'agilité organisationnelle et la knowledge-based view.....	120
2.3. L'agilité organisationnelle et la théorie de la contingence.....	122
2.4. Modèles, perspectives et définitions de l'agilité organisationnelle	122
2.4.1. Les moteurs de l'agilité organisationnelle	124
2.4.2. Les leviers de l'agilité organisationnelle	124
2.4.3. Les capacités d'agilité organisationnelle.....	125
2.4.4. Les dimensions de l'agilité organisationnelle	126
2.4.5. Approches de l'agilité organisationnelle	128
2.4.6. Définitions de l'agilité organisationnelle.....	131
CHAPITRE IV : INNOVATION MANAGÉRIALE ET AGILITÉ ORGANISATIONNELLE - ANALYSE THÉORIQUE ET MÉTHODOLOGIE	138
SECTION 1 : DÉVELOPPEMENT DES HYPOTHÈSES ET MODÈLE CONCEPTUEL.....	140
1.1. Analyse théorique de la relation entre l'innovation managériale et l'agilité organisationnelle	140
1.2. Développement et formulation des hypothèses	141
1.2.1. Effet de l'innovation managériale sur l'agilité organisationnelle	143
1.2.2. Dimension stratégie et agilité organisationnelle.....	144
1.2.3. Dimension structure et agilité organisationnelle.....	144
1.2.4. Dimension pratiques de management et agilité organisationnelle	146
1.2.5. Dimension processus de management et agilité organisationnelle.....	148
1.2.6. Dimension relations inter-organisationnelles et agilité organisationnelle	149

1.2.7. Dimension digitalisation et agilité organisationnelle	151
1.2.8. Dimension engagement du management et agilité organisationnelle	153
SECTION 2 : MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE	156
2.1. Philosophie, paradigmes et approche de la recherche	156
2.2. Choix méthodologique et stratégie de la recherche	160
2.3. Conception du questionnaire	161
2.3.1. Instrument de mesure de l'innovation managériale	161
2.3.2. Instrument de mesure de l'agilité organisationnelle.....	166
2.4. Échantillonnage, collecte et méthode d'analyse des données.....	169
2.4.1. Cible et échantillon de l'étude.....	169
2.4.2. Phase pré-test, étude pilote et étude principale.....	171
2.4.3. Procédure et méthode d'analyse des données.....	173
CHAPITRE V : ANALYSE ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS DE L'ÉTUDE ...	180
SECTION 1 : ÉTUDE PILOTE - ANALYSE DES DONNÉES	182
1.1. Analyse descriptive de l'échantillon « étude pilote »	182
1.2. Analyse des données par la modélisation par équations structurelles basée sur les moindres carrés partiels « étude pilote ».....	187
1.2.1. Analyse du modèle de mesure « étude pilote » - Validité convergente.....	188
1.2.1.1. Interprétation des résultats la validité convergente « étude pilote 1er Ordre »	190
1.2.1.2. Interprétation des résultats la validité discriminante « étude pilote 1er Ordre »	191
1.2.1.3. Interprétation des résultats la validité convergente « étude pilote 1er Ordre » après ajustement de l'échelle de mesure	194
1.2.1.4. Interprétation des résultats la validité discriminante « étude pilote 1er Ordre » après ajustement de l'échelle de mesure	196
1.2.1.5. Interprétation des résultats la validité convergente « étude pilote 2nd Ordre »	197
1.2.1.6. Interprétation des résultats la validité discriminante « étude pilote 2nd Ordre »	198
1.2.1.7. Interprétation des résultats la validité convergente des dimensions « étude pilote 2nd Ordre »	199
1.2.1.8. Interprétation des résultats de la validité discriminante des dimensions « étude pilote 2nd Ordre »	201
SECTION 2 : ÉTUDE PRINCIPALE - ANALYSE ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS.....	202
2.1. Analyse descriptive de l'échantillon « étude principale ».....	202
2.2. Analyse des données par la modélisation par équations structurelles basée sur les moindres carrés partiels « étude principale »	208

2.2.1. Analyse du modèle de mesure « étude principale » - Validité convergente et discriminante.....	208
2.2.1.1. Interprétation des résultats la validité convergente « étude pilote 1er Ordre »	209
2.2.1.2. Interprétation des résultats la validité discriminante « étude pilote 1er Ordre »	211
2.2.1.3. Interprétation des résultats la validité convergente « étude principale 2nd Ordre »	212
2.2.1.4. Interprétation des résultats de la validité discriminante « étude principale 2nd Ordre »	213
2.2.1.5. Interprétation des résultats de la validité convergente des dimensions « étude principale 2nd Ordre »	214
2.2.1.6. Interprétation des résultats de la validité discriminante des dimensions « étude principale 2nd Ordre »	215
2.2.2. Analyse du modèle de structurel et test des hypothèses « étude principale » : Bootstrapping et Blinforlding	216
2.2.2.1. Interprétation des résultats du premier modèle structurel.....	216
2.2.2.2. Interprétation des résultats du second modèle structurel.....	218
2.2.2.3. Test des hypothèses	220
2.2.3. Discussion des résultats obtenus.....	221
Conclusion générale.....	232

ANNEXES

ANNEXE 1 : QUESTIONNAIRE

Enquête pour une recherche scientifique

Dans le cadre de la réalisation de notre thèse de doctorat, qui met en avant la perception de la capacité de votre entreprise à s'adapter à son environnement, nous vous demandons de bien vouloir répondre à notre questionnaire. Vos réponses nous seront d'une valeur inestimable.

Remarques :

- Il n'y a ni de bonne ni de mauvaise réponse, veuillez donc répondre librement à toutes les questions,
- Nous vous rassurons que vos réponses seront traitées en anonymes et leur utilisation ne sera que pour des fins académiques et scientifiques,
- Votre contribution nous sera d'une grande valeur ajoutée, nous vous prions donc de bien vouloir partager ce questionnaire avec vos collègues.

Coordonnées :

Amina Amrouni, doctorante au niveau de l'école supérieure de commerce, Koléa.

Mail :

a_amrouni@esc-alger.dz

Amina.amrouni31@gmail.com

LinkedIn : <https://rb.gy/kpwx25>

PARTIE 1 : INNOVATION MANAGÉRIALE

Quel est votre degré d'accord ou de désaccord avec les affirmations suivantes ? (1.En total désaccord, 2.En désaccord, 3.Neutre, 4.En accord, 5.En total accord)

(Au sein de votre entreprise) Dans les cinq dernières années, votre entreprise :

	1	2	3	4	5
Dimension Stratégie					
A intégré l'innovation dans sa vision ou mission.					
A implémenté des changements significatifs en matière de suivi de l'environnement afin de saisir les opportunités de développement des innovations.					
Vous a encouragé à apporter des solutions innovantes dans votre travail.					
Dimension Structure					
Les processus décisionnels ont été décentralisés.					
Une structure d'équipe basée sur la collaboration, la responsabilisation et le partage de connaissances a été introduite (ex. une équipe dédiée à la recherche et au développement, empowerment).					
Dimension pratiques de management					
Les règles et les procédures ont été modifiées.					
Des changements significatifs/radicaux dans les règles et les procédures ont été introduits.					
Vous avez été encouragé à adopter un comportement innovant dans votre travail.					

Des améliorations dans les programmes de formation ou son déroulement ont été introduites (ex. utilisations d'approches innovantes comme la gamification).					
Dimension Processus de management					
De nouvelles méthodes/systèmes de gestion facilitant la mise en œuvre des stratégies ont été implémentés (ex. Management de la qualité totale, management des talents).					
De nouvelles pratiques pour votre développement ont été adoptées (ex. la promotion, la formation, le mentorat).					
Des changements significatifs/radicaux dans la politique de rémunération ont été introduits.					
Des systèmes de récompense pour les solutions innovantes que vous apportez ont été introduits.					
Dimension Relations inter-organisationnelles					
Des relations avec les clients visant à identifier leurs besoins, à y répondre plus rapidement et à les fidéliser ont été créées.					
De nouvelles formes de coopération avec les fournisseurs afin d'optimiser l'efficacité opérationnelle, développer de nouvelles technologies, etc. ont été créées.					
Dimension Digitalisation					
Des outils ou pratiques de communication digitalisés ont été intégrés (ex. plateformes de collaboration et de communication).					
Des outils ou pratiques digitalisés ont été intégrés et sont utilisés pour trouver des solutions aux problèmes dans votre travail.					
Vous avez été encouragé à utiliser l'intelligence artificielle dans votre travail.					
Dimension Engagement du management					
S'efforcent à apporter de nouvelles pratiques ou idées pour le management de votre équipe.					
Se tiennent informés des actualités et tendances en matière de pratiques ou d'outils de management.					
N'hésitent pas à tester de nouvelles pratiques, méthodes ou outils pour le management de votre équipe.					

- Quels sont, Selon vous, les leviers permettant d'accroître l'innovation managériale ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

- Selon vous, quels sont les facteurs les plus déterminants de l'innovation dans le management ?

.....

.....

.....

PARTIE 2 : AGILITÉ ORGANISATIONNELLE

Quel est votre degré d'accord ou de désaccord avec les affirmations suivantes ? (1.En total désaccord , 2.En désaccord, 3.Neutre, 4.En accord, 5.En total accord)

Vous pensez que :

	1	2	3	4	5
Dimension Rapidité					
Votre entreprise peut réaliser des changements majeurs relativement facilement.					
Votre entreprise permet une prise et mise en œuvre de décisions rapides.					
Votre entreprise permet un retour d'informations (feedback) rapide.					
Dimension Compétence					
Votre entreprise attache de l'importance à offrir et à développer un environnement de collaboration, à la fois en interne et en externe.					
Votre entreprise recueille et stocke efficacement les connaissances.					
Votre entreprise met à votre disposition des formations croisées (non limitées à votre spécialisation).					
Dans votre entreprise, l'anticipation du changement est une compétence.					
Votre entreprise vous a formée pour faire face à des situations variées (ex. défis ou tâches différentes).					
Votre entreprise a une grande capacité à acquérir ou à absorber des innovations.					
Dimension Flexibilité					
Votre entreprise autorise l'expérimentation et l'essai/erreur dans le travail.					
Votre entreprise a conçu une organisation simple, agile et flexible.					
Votre entreprise passe de postes stables (ex. tâches fixes) à des rôles plus flexibles (ex. tâches flexibles).					
Dimension Réactivité					
Votre entreprise ressent et perçoit les changements environnementaux et est préparée à ces changements.					
Votre entreprise a la capacité de répondre rapidement aux changements dans les besoins et préférences de ses clients.					

- Quels sont, Selon vous, les leviers permettant d'accroître l'agilité organisationnelle ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

PARTIE 3 : FICHE SIGNALETIQUE

1. Vous êtes :

- ☐ Homme
- ☐ Femme

2. Situation familiale :

- ☐ Célibataire
- ☐ Marié
- ☐ Divorcé

3. Votre période de naissance :

- ☐ Avant 1965
- ☐ 1965 - 1979
- ☐ 1980 - 1994
- ☐ À partir de 1995

4. Votre niveau d'études :

- ☐ Lycée ou inférieur
 - ☐ Licence
 - ☐ Master
 - ☐ Magister
 - ☐ Ingéniorat
 - ☐ Doctorat
 - ☐ Autre
- Précisez

5. Vos années d'expérience professionnelle :

- ☐ Moins de 5
- ☐ 5-10
- ☐ 10-15
- ☐ Plus de 15

6. Vos années d'expérience dans votre entreprise :

- ☐ Moins de 5
- ☐ 5-10
- ☐ 10-15
- ☐ Plus de 15

7. Quel est votre poste ?

.....

8. Où se positionne votre poste ?

- Management opérationnel
- Middle management
- Top management

9. Est-ce-que vous managez une équipe ?

- Oui
- Non

10. Si oui, il s'agit d'un :

- Management direct
- Management indirect
- Pas concerné

11. Si oui, combien de personnes managez-vous ?

.....

12. Votre entreprise est :

- Publique
- Privée
- Multinationale

13. Précisez le secteur d'activité de votre entreprise :

.....

14. À quelle structure (département, direction) appartenez-vous ?

.....

15. Quelle est la nature de votre poste dans l'entreprise ?

- Fonction support
- Cœur du métier
- Autre

Précisez

16. Quel est le nombre d'employés dans votre entreprise ?

- Moins de 50 employés
- 50-250
- Plus de 250 employés

17. Votre entreprise se situe dans quelle région ?

- Est
- Ouest
- Centre
- Nord

• **Voudriez-vous ajouter des remarques, des commentaires ou des propositions ?**

.....

Nous vous remercions pour votre participation.

ANNEXE 2 : ANALYSE DESCRIPTIVE - ÉTUDE PILOTE**Années d'expérience professionnelle * Vos années d'expérience dans l'entreprise**
Crosstabulation

		Vos années d'expérience dans l'entreprise				Total
		Moins de 5 années	5-10 années	10-15 années	Plus de 15 années	
Années d'expérience professionnelle	Moins de 5 années	5	0	0	0	5
	5-10années	4	0	0	0	4
	10-15années	3	2	2	0	7
	Plus de 15 années	5	7	2	7	21
Total		20	17	9	4	7

ANNEXE 3 : RESULTATS SMART PLS - ÉTUDE PILOTERésultats du modèle de mesure (cross-loadings) étude pilote – Validité discriminante (1^{er} Ordre)

Cross-loadings	CMP	DIG	ENG	FLX	PMT	PRO	RAP	RCT	RIO	STG	STU
CMP_1_COLL	0.823	0.571	0.538	0.621	0.463	0.592	0.404	0.609	0.432	0.449	0.398
CMP_2_INFO	0.881	0.618	0.612	0.761	0.361	0.533	0.553	0.777	0.482	0.677	0.424
CMP_3_FOCR	0.819	0.509	0.492	0.637	0.504	0.512	0.563	0.631	0.400	0.396	0.325
CMP_4_ANCO	0.917	0.635	0.585	0.751	0.394	0.603	0.487	0.674	0.529	0.599	0.329
CMP_5_SIVA	0.89	0.606	0.477	0.703	0.378	0.595	0.514	0.717	0.480	0.519	0.431
CMP_6_ABSR	0.807	0.629	0.599	0.646	0.420	0.537	0.626	0.717	0.567	0.526	0.317
DIG_1_PCMD	0.655	0.861	0.595	0.710	0.620	0.649	0.500	0.691	0.569	0.582	0.486
DIG_2_PBLM	0.576	0.899	0.665	0.638	0.611	0.628	0.330	0.631	0.568	0.612	0.577
DIG_3_RCLI	0.576	0.827	0.607	0.681	0.618	0.668	0.394	0.619	0.817	0.647	0.384
DIG_4_IART	0.580	0.852	0.65	0.715	0.644	0.572	0.423	0.672	0.652	0.719	0.465
ENG_1_NVPR	0.559	0.637	0.914	0.575	0.627	0.561	0.335	0.514	0.450	0.635	0.527
ENG_2_ACTU	0.673	0.687	0.958	0.66	0.553	0.640	0.278	0.583	0.594	0.718	0.529
ENG_3_AMLI	0.624	0.715	0.959	0.678	0.618	0.586	0.284	0.611	0.531	0.688	0.563
ENG_4_TEST	0.553	0.712	0.928	0.574	0.698	0.689	0.112	0.446	0.630	0.727	0.526
FLX_1_COLL	0.820	0.658	0.607	0.815	0.565	0.671	0.423	0.741	0.607	0.610	0.484
FLX_2_SCEN	0.618	0.533	0.401	0.654	0.309	0.367	0.434	0.598	0.372	0.542	0.370
FLX_3_EXPI	0.669	0.627	0.557	0.828	0.505	0.457	0.504	0.674	0.427	0.526	0.295
FLX_4_ORGS	0.526	0.699	0.497	0.849	0.579	0.488	0.423	0.706	0.449	0.684	0.320
FLX_5_STFL	0.640	0.693	0.607	0.868	0.639	0.538	0.526	0.805	0.468	0.640	0.412
PMT_1_RMOD	0.171	0.316	0.268	0.348	0.665	0.261	0.190	0.260	0.261	0.102	0.356
PMT_2_RCGT	0.257	0.369	0.342	0.353	0.728	0.606	0.097	0.322	0.462	0.265	0.523
PMT_3_COPI	0.542	0.779	0.656	0.699	0.846	0.552	0.313	0.557	0.574	0.592	0.446
PMT_4_FORM	0.346	0.536	0.574	0.435	0.759	0.584	0.127	0.424	0.574	0.377	0.616
PRO_1_NVXS	0.534	0.623	0.652	0.500	0.697	0.885	0.079	0.505	0.772	0.498	0.581
PRO_2_NVDE	0.685	0.773	0.728	0.701	0.669	0.889	0.263	0.693	0.728	0.679	0.601
PRO_3_PREM	0.418	0.456	0.385	0.413	0.457	0.810	0.047	0.391	0.606	0.385	0.262
PRO_4_RECO	0.564	0.539	0.536	0.486	0.485	0.881	0.156	0.442	0.692	0.486	0.255
PRO_5_PROT	0.436	0.550	0.293	0.410	0.420	0.645	0.316	0.460	0.604	0.475	0.392
RAP_1_CHGE	0.294	0.343	0.188	0.365	0.202	0.139	0.719	0.482	0.283	0.212	0.049
RAP_2_CHMJ	0.498	0.322	0.237	0.472	0.266	0.217	0.779	0.516	0.281	0.318	0.082
RAP_3_DECI	0.573	0.467	0.219	0.500	0.194	0.258	0.903	0.637	0.385	0.274	0.096
RAP_4_REIN	0.627	0.477	0.267	0.537	0.190	0.171	0.876	0.635	0.291	0.311	0.173
RAP_5_MORE	0.461	0.303	0.204	0.452	0.285	0.087	0.807	0.549	0.130	0.132	0.166
RCT_1_ACHG	0.747	0.732	0.564	0.860	0.542	0.598	0.598	0.931	0.572	0.634	0.446

RCT_2_PRBL	0.645	0.588	0.426	0.754	0.463	0.447	0.607	0.837	0.477	0.454	0.407
RCT_3_FACH	0.764	0.704	0.552	0.809	0.525	0.593	0.657	0.922	0.608	0.655	0.498
RCT_4_ANTI	0.718	0.687	0.575	0.725	0.528	0.675	0.515	0.862	0.575	0.615	0.655
RCT_5_RAPI	0.675	0.651	0.415	0.734	0.379	0.406	0.731	0.877	0.45	0.444	0.295
RIO_1_RCLI	0.478	0.703	0.56	0.52	0.625	0.759	0.27	0.588	0.908	0.516	0.332
RIO_2_RFOU	0.597	0.736	0.576	0.594	0.596	0.783	0.345	0.566	0.955	0.612	0.345
RIO_3_STAR	0.166	0.243	0.124	0.132	0.24	0.364	0.233	0.223	0.429	0.189	0.384
STG_1_VIMI	0.588	0.69	0.693	0.688	0.461	0.616	0.234	0.612	0.502	0.924	0.461
STG_2_CHIV	0.528	0.628	0.653	0.617	0.374	0.536	0.282	0.539	0.600	0.891	0.395
STG_3_NVMA	0.581	0.694	0.709	0.715	0.516	0.609	0.317	0.605	0.642	0.961	0.411
STG_4_SOLI	0.583	0.716	0.641	0.717	0.499	0.547	0.306	0.593	0.444	0.892	0.374
STU_1_MODI	0.041	0.189	0.204	0.128	0.292	-0.047	0.205	0.13	-0.124	0.074	0.492
STU_2_NVFI	0.087	0.122	0.268	0.032	0.241	0.205	0.094	0.004	0.189	0.069	0.306
STU_3_DECI	0.342	0.446	0.423	0.423	0.647	0.471	-0.019	0.421	0.321	0.332	0.821
STU_4_COLL	0.439	0.522	0.548	0.408	0.449	0.508	0.191	0.523	0.438	0.465	0.876

Résultats du modèle de mesure (valeurs VIF) étude pilote – Validité discriminante (1^{er} Ordre)

Construits Innovation managériale	
Item	VIF
STG_1_VIMI	3.889
STG_2_CHIV	4.594
STG_3_NVMA	7.968
STG_4_SOLI	4.016
STU_1_MODI	1.88
STU_2_NVFI	1.721
STU_3_DECI	1.357
STU_4_COLL	1.377
PMT_1_RMOD	1.585
PMT_2_RCGT	1.743
PMT_3_COPI	1.45
PMT_4_FORM	1.476
PRO_1_NVXS	3.213
PRO_2_NVDE	3.143
PRO_3_PREM	3.427
PRO_4_RECO	4.598
PRO_5_PROT	1.367
RIO_1_RCLI	2.837
RIO_2_RFOU	3.162
RIO_3_STAR	1.201
DIG_1_PCMD	2.647
DIG_2_PBLM	3.32
DIG_3_RCLI	2.024
DIG_4_IART	2.206
ENG_1_NVPR	3.829
ENG_2_ACTU	7.777
ENG_3_AMLI	7.397

Construits Agilité organisationnelle	
Item	VIF
CMP_1_COLL	2.441
CMP_2_INFO	3.128
CMP_3_FOCR	2.375
CMP_4_ANCO	4.275
CMP_5_SIVA	3.42
CMP_6_ABSR	2.218
RCT_1_ACHG	5.626
RCT_2_PRBL	3.253
RCT_3_FACH	4.559
RCT_4_ANTI	3.239
RCT_5_RAPI	3.124
FLX_1_COLL	2.532
FLX_2_SCEN	1.577
FLX_3_EXPI	2.423
FLX_4_ORGS	2.97
FLX_5_STFL	2.985
RAP_1_CHGE	2.27
RAP_2_CHMJ	2.475
RAP_3_DECI	3.346
RAP_4_REIN	4.496
RAP_5_MORE	2.958

ENG_4_TEST	4.787
-------------------	-------

Résultats du modèle de mesure (cross-loadings) étude pilote – Validité discriminante après ajustement (1^{er} Ordre)

Cross-loadings	CMP	DIG	ENG	FLX	PMT	PRO	RAP	RCT	RIO	STG	STU
CMP_1_COLL	0.816	0.593	0.498	0.481	0.455	0.587	0.426	0.558	0.402	0.464	0.451
CMP_2_INFO	0.887	0.6	0.599	0.651	0.38	0.523	0.584	0.744	0.446	0.665	0.457
CMP_3_FOCR	0.846	0.56	0.507	0.555	0.483	0.487	0.66	0.629	0.393	0.446	0.299
CMP_4_ANCO	0.925	0.592	0.572	0.619	0.405	0.602	0.548	0.645	0.509	0.596	0.378
CMP_5_SIVA	0.883	0.573	0.442	0.605	0.367	0.556	0.575	0.698	0.452	0.528	0.496
CMP_6_ABSR	0.8	0.539	0.601	0.539	0.416	0.51	0.667	0.655	0.548	0.532	0.33
DIG_1_P_CMD	0.64	0.886	0.594	0.632	0.711	0.595	0.414	0.623	0.529	0.567	0.535
DIG_2_PBLM	0.55	0.911	0.653	0.62	0.674	0.607	0.249	0.635	0.534	0.61	0.663
DIG_4_IART	0.577	0.847	0.69	0.679	0.721	0.597	0.377	0.564	0.669	0.714	0.549
ENG_1_NVPR	0.55	0.672	0.924	0.58	0.612	0.584	0.335	0.478	0.449	0.674	0.501
ENG_2_ACTU	0.656	0.655	0.956	0.58	0.533	0.641	0.29	0.587	0.554	0.745	0.533
ENG_4_TEST	0.55	0.752	0.947	0.563	0.653	0.734	0.154	0.471	0.65	0.808	0.516
FLX_3_EXPI	0.662	0.531	0.555	0.821	0.581	0.412	0.474	0.599	0.396	0.49	0.386
FLX_4_ORGS	0.516	0.674	0.503	0.924	0.647	0.481	0.357	0.598	0.45	0.684	0.408
FLX_5_STFL	0.642	0.73	0.586	0.928	0.652	0.51	0.521	0.738	0.448	0.701	0.444
PMT_1_RMOD	0.232	0.551	0.287	0.5	0.718	0.284	0.324	0.338	0.383	0.267	0.303
PMT_2_RCGT	0.283	0.434	0.362	0.389	0.742	0.654	0.169	0.449	0.482	0.357	0.491
PMT_3_COPI	0.532	0.778	0.638	0.729	0.855	0.57	0.322	0.527	0.591	0.596	0.49
PMT_4_FORM	0.35	0.597	0.572	0.442	0.722	0.601	0.201	0.421	0.583	0.443	0.615
PRO_1_NVXS	0.509	0.591	0.637	0.405	0.695	0.892	0.077	0.526	0.727	0.546	0.65
PRO_2_NVDE	0.671	0.759	0.727	0.62	0.676	0.895	0.249	0.696	0.688	0.735	0.691
PRO_3_PREM	0.395	0.422	0.373	0.309	0.464	0.783	-0.014	0.269	0.578	0.423	0.286
PRO_4_RECO	0.551	0.487	0.56	0.397	0.505	0.905	0.119	0.372	0.671	0.495	0.326
RAP_2_CHMJ	0.488	0.237	0.247	0.43	0.33	0.168	0.729	0.398	0.207	0.27	0.089
RAP_3_DECI	0.573	0.358	0.218	0.43	0.286	0.169	0.917	0.606	0.328	0.167	0.167
RAP_4_REIN	0.634	0.392	0.26	0.439	0.284	0.074	0.904	0.586	0.219	0.227	0.193
RCT_4_ANTI	0.718	0.651	0.574	0.622	0.588	0.656	0.495	0.942	0.53	0.59	0.745
RCT_5_RAPI	0.673	0.606	0.4	0.723	0.446	0.352	0.7	0.883	0.417	0.426	0.364
RIO_1_RCLI	0.434	0.638	0.516	0.438	0.645	0.705	0.232	0.519	0.937	0.526	0.416
RIO_2_RFOU	0.566	0.6	0.579	0.474	0.629	0.744	0.319	0.477	0.949	0.582	0.412
STG_1_VIMI	0.581	0.677	0.725	0.605	0.504	0.632	0.178	0.512	0.506	0.941	0.492
STG_2_CHIV	0.538	0.544	0.741	0.56	0.455	0.555	0.23	0.493	0.602	0.874	0.491
STG_4_SOLI	0.586	0.705	0.671	0.745	0.572	0.601	0.262	0.533	0.495	0.896	0.473
STU_3_DECI	0.414	0.632	0.444	0.496	0.639	0.581	0.127	0.589	0.425	0.486	0.902
STU_4_COLL	0.421	0.532	0.536	0.314	0.449	0.481	0.204	0.543	0.349	0.466	0.872

Résultats du modèle de mesure (valeurs VIF) étude pilote – Validité discriminante après ajustement (1^{er} Ordre)

Construits Innovation managériale	
Item	VIF
STG_1_VIMI	3.938
STG_2_CHIV	2.556
STG_4_SOLI	2.512
STU_3_DECI	1.493

Construits Agilité organisationnelle	
Item	VIF
CMP_1_COLL	2.358
CMP_2_INFO	3.176
CMP_3_FOCR	2.799
CMP_4_ANCO	4.655

STU_4_COLL	1.493
PMT_1_RMOD	1.607
PMT_2_RCGT	1.630
PMT_3_COPI	1.717
PMT_4_FORM	1.534
PRO_1_NVXS	2.839
PRO_2_NVDE	2.647
PRO_3_PREM	3.022
PRO_4_RECO	4.506
RIO_1_RCLI	2.548
RIO_2_RFOU	2.548
DIG_1_PCMD	2.371
DIG_2_PBLM	2.832
DIG_4_IART	1.835
ENG_1_NVPR	3.283
ENG_2_ACTU	5.120
ENG_4_TEST	5.023

CMP_5_SIVA	3.272
CMP_6_ABSR	2.309
RCT_4_ANTI	1.832
RCT_5_RAPI	1.832
FLX_3_EXPI	1.828
FLX_4_ORGS	3.051
FLX_5_STFL	3.090
RAP_2_CHMJ	1.500
RAP_3_DECI	2.618
RAP_4_REIN	2.258

Résultats du modèle de mesure étude pilote – Validité discriminante VIF et Cross-loading (2^{ème} Ordre)

	Agilité organisationnelle	Innovation managériale	VIF
LV scores - CMP	0.902	0.694	2.949
LV scores - DIG	0.751	0.904	4.290
LV scores - ENG	0.630	0.854	3.336
LV scores - FLX	0.869	0.731	2.261
LV scores - PMT	0.635	0.852	3.379
LV scores - PRO	0.595	0.863	3.62
LV scores - RAP	0.745	0.328	1.929
LV scores - RCT	0.916	0.705	3.153
LV scores - RIO	0.554	0.797	2.927
LV scores - STG	0.669	0.836	3.123
LV scores - STU	0.546	0.745	2.056

Résultats du modèle de mesure (cross-loadings / VIF) étude pilote – Validité discriminante des dimensions après ajustement (1^{er} Ordre)

Cross-loadings	DIG	ENG	AO	PMT	PRO	RIO	STG	STU	VIF
DIG_1_PCMD	0.687	0.886	0.594	0.71	0.596	0.529	0.567	0.535	2.371
DIG_2_PBLM	0.632	0.911	0.653	0.674	0.609	0.534	0.61	0.663	2.832
DIG_4_IART	0.659	0.847	0.69	0.722	0.598	0.669	0.714	0.549	1.835
ENG_1_NVPR	0.582	0.672	0.925	0.613	0.586	0.449	0.674	0.501	3.283
ENG_2_ACTU	0.643	0.655	0.956	0.534	0.642	0.554	0.745	0.533	5.12
ENG_4_TEST	0.544	0.752	0.947	0.655	0.736	0.65	0.808	0.516	5.023
LV scores – CMP	0.9	0.67	0.624	0.483	0.635	0.533	0.63	0.47	2.949
LV scores – FLX	0.872	0.731	0.61	0.703	0.528	0.485	0.711	0.463	2.261
LV scores – RAP	0.749	0.396	0.279	0.34	0.152	0.294	0.249	0.183	1.929

LV scores – RCT	0.913	0.689	0.547	0.577	0.579	0.527	0.569	0.639	3.153
PMT_1_RMOD	0.408	0.551	0.287	0.715	0.283	0.383	0.267	0.303	1.607
PMT_2_RCGT	0.395	0.434	0.362	0.742	0.654	0.482	0.357	0.492	1.63
PMT_3_COPI	0.642	0.778	0.638	0.856	0.572	0.591	0.596	0.491	1.717
PMT_4_FORM	0.431	0.597	0.572	0.724	0.602	0.583	0.443	0.614	1.534
PRO_1_NVXS	0.481	0.591	0.636	0.696	0.892	0.726	0.546	0.65	2.839
PRO_2_NVDE	0.689	0.759	0.727	0.677	0.898	0.688	0.735	0.691	2.647
PRO_3_PREM	0.315	0.422	0.373	0.464	0.781	0.578	0.422	0.287	3.022
PRO_4_RECO	0.449	0.487	0.56	0.507	0.904	0.671	0.495	0.326	4.506
RIO_1_RCLI	0.492	0.638	0.516	0.646	0.705	0.937	0.526	0.416	2.548
RIO_2_RFOU	0.547	0.6	0.579	0.629	0.744	0.949	0.582	0.412	2.548
STG_1_VIMI	0.586	0.677	0.725	0.505	0.633	0.506	0.94	0.492	3.938
STG_2_CHIV	0.559	0.544	0.741	0.456	0.556	0.602	0.874	0.491	2.556
STG_4_SOLI	0.657	0.705	0.671	0.573	0.603	0.495	0.896	0.474	2.512
STU_3_DECI	0.511	0.632	0.444	0.639	0.582	0.425	0.486	0.902	1.493
STU_4_COLL	0.448	0.532	0.536	0.451	0.483	0.349	0.466	0.871	1.493

ANNEXE 4 : ANALYSE DESCRIPTIVE - ÉTUDE PRINCIPALE

Années d'expérience professionnelle * Vos années d'expérience dans l'entreprise Crosstabulation

		Années d'expérience au sein de l'entreprise				Total
		Moins de 5 années	5-10 années	10-15 années	Plus de 15 années	
Années d'expérience professionnelle	Moins de 5 années	23	1	0	0	24
	5-10 années	34	23	0	0	57
	10-15 années	34	20	12	0	66
	Plus de 15 années	40	30	16	38	124
	Total	131	74	28	38	271

Répartition de l'échantillon selon la Structure, Département, Direction (étude principale)

		Fréquences	Pourcentage
Structure, Département, Direction	Non spécifié	16	5.9%
	Direction générale	78	28.8%
	Ressources humaines	56	20.7%
	Finance et comptabilité	20	7.4%
	Logistique et approvisionnement	6	2.2%
	Production / Exploitation	5	1.8%
	Marketing et communication	20	7.4%
	Commercial / Ventes	25	9.2%
	Recherche et développement (R&D)	1	0.4%
	Systèmes d'information / Informatique	15	5.5%
	Qualité, hygiène, sécurité, environnement (QHSE)	5	1.8%
	Conseil	3	1.1%
	Pédagogie	2	0.7%
	Réglementaire	1	0.4%
	Gestion de projets	1	0.4%
	Sécurité / Risques / Contrôle	6	2.2%

Ministère du transport	1	0.4%
Maintenance	2	0.7%
Ministère de la pêche et aquaculture	1	0.4%
Animal Nutrition & Health	1	0.4%
Agence	5	1.8%
Transport	1	0.4%
Total	271	100%

ANNEXE 5 : DIMENSIONS, CODES ET ITEMS INNOVATION MANAGÉRIALE ET AGILITÉ ORGANISATIONNELLE - ÉTUDE PRINCIPALE

Dimensions, Codes et Items Innovation managériale (étude principale)

INNOVATION MANAGÉRIALE		
DIMENSION	CODE	ITEMS
Stratégie	STG_1_VIMI	A intégré l'innovation dans sa vision ou mission.
	STG_2_CHIV	A implémenté des changements significatifs en matière de suivi de l'environnement afin de saisir les opportunités de développement des innovations.
	STG_4_SOLI	Vous a encouragé à apporter des solutions innovantes dans votre travail.
Structure	STU_3_DECI	Les processus décisionnels ont été décentralisés.
	STU_4_COLL	Une structure d'équipe basée sur la collaboration, la responsabilisation et le partage de connaissances a été introduite (ex. une équipe dédiée à la recherche et au développement, empowerment).
Pratiques de management	PMT_1_RMOD	Les règles et les procédures ont été modifiées.
	PMT_2_RCGT	Des changements significatifs/radicaux dans les règles et les procédures ont été introduits.
	PMT_3_COPI	Vous avez été encouragé à adopter un comportement innovant dans votre travail.
	PMT_4_FORM	Des améliorations dans les programmes de formation ou son déroulement ont été introduites (ex. utilisations d'approches innovantes comme la gamification).
Processus de management	PRO_1_NVXS	De nouvelles méthodes/systèmes de gestion facilitant la mise en œuvre des stratégies ont été implémentés (ex. Management de la qualité totale, management des talents).
	PRO_2_NVDE	De nouvelles pratiques pour votre développement ont été adoptées (ex. la promotion, la formation, le mentorat).
	PRO_3_PREM	Des changements significatifs/radicaux dans la politique de rémunération ont été introduits.
	PRO_4_RECO	Des systèmes de récompense pour les solutions innovantes que vous apportez ont été introduits.
Relations inter-organisationnelles	RIO_1_RCLI	Des relations avec les clients visant à identifier leurs besoins, à y répondre plus rapidement et à les fidéliser ont été créées.
	RIO_2_RFOU	De nouvelles formes de coopération avec les fournisseurs afin d'optimiser l'efficacité opérationnelle, développer de nouvelles technologies, etc. ont été créées.
Digitalisation	DIG_1_PCMD	Des outils ou pratiques de communication digitalisés ont été intégrés (ex. plateformes de collaboration et de communication).
	DIG_2_PBLM	Des outils ou pratiques digitalisés ont été intégrés et sont utilisés pour trouver des solutions aux problèmes dans votre travail.
	DIG_4_IART	Vous avez été encouragé à utiliser l'intelligence artificielle dans votre travail.

Engagement du management	ENG_1_NVPR	S'efforcent à apporter de nouvelles pratiques ou idées pour le management de votre équipe.
	ENG_2_ACTU	Se tiennent informés des actualités et tendances en matière de pratiques ou outils de management.
	ENG_4_TEST	N'hésitent pas à tester de nouvelles pratiques, méthodes ou outils pour le management de votre équipe.

Dimensions, Codes et Items Agilité organisationnelle (étude principale)

AGILITÉ ORGANISATIONNELLE		
DIMENSIONS	CODE	ITEMS
Rapidité	RAP_2_CHMJ	Votre entreprise peut réaliser des changements majeurs relativement facilement.
	RAP_3_DECI	Votre entreprise permet une prise et mise en œuvre de décisions rapides.
	RAP_4_REIN	Votre entreprise permet un retour d'informations (feedback) rapide.
Compétences	CMP_1_COLL	Votre entreprise attache de l'importance à offrir et à développer un environnement de collaboration, à la fois en interne et en externe.
	CMP_2_INFO	Votre entreprise recueille et stock efficacement les connaissances.
	CMP_3_FOCR	Votre entreprise met à votre disposition des formations croisées (non limitée à votre spécialisation).
	CMP_4_ANCO	Dans votre entreprise, l'anticipation du changement est une compétence.
	CMP_5_SIVA	Votre entreprise vous a formée pour faire face à des situations variées (ex. défis ou tâches différentes).
	CMP_6_ABSR	Votre entreprise a une grande capacité à acquérir ou à absorber des innovations.
Flexibilité	FLX_3_EXPI	Votre entreprise autorise l'expérimentation et l'essai/erreur dans le travail.
	FLX_4_ORGS	Votre entreprise a conçu une organisation simple, agile et flexible.
	FLX_5_STFL	Votre entreprise passe de postes stables (ex. tâches fixes) à des rôles plus flexibles (ex. tâches flexibles).
Réactivité	RCT_4_ANTI	Votre entreprise ressent et perçoit les changements environnementaux et est préparée à ces changements.
	RCT_5_RAPI	Votre entreprise a la capacité de répondre rapidement aux changements dans les besoins et préférences de ses clients.

ANNEXE 6 : RÉSULTATS SMART PLS - ÉTUDE PRINCIPALE

Moyenne, médiane, Ecart-type, Kurtosis et Skewness des construits de l'étude.

	Moyenne	Médiane	Ecart-type	kurtosis	Skewness
CMP_1_COLL	3.727	4.000	1.073	0.166	-0.827
CMP_2_INFO	3.454	4.000	1.082	-0.320	-0.522
CMP_3_FOCR	3.351	4.000	1.205	-0.829	-0.383
CMP_4_ANCO	3.498	4.000	1.218	-0.676	-0.508
CMP_5_SIVA	3.480	4.000	1.168	-0.499	-0.587
CMP_6_ABSR	3.572	4.000	1.127	-0.414	-0.577
DIG_1_PCMD	3.679	4.000	1.173	-0.251	-0.774
DIG_2_PBLM	3.642	4.000	1.185	-0.369	-0.684
DIG_4_IART	3.399	3.000	1.237	-0.894	-0.288
ENG_1_NVPR	3.852	4.000	1.045	0.400	-0.929
ENG_2_ACTU	3.863	4.000	1.002	0.392	-0.897
ENG_4_TEST	3.771	4.000	1.045	0.356	-0.917

FLX 3 EXPI	3.446	4.000	1.179	-0.873	-0.353
FLX 4 ORGS	3.517	4.000	1.089	-0.236	-0.568
FLX 5 STFL	3.446	4.000	1.078	-0.558	-0.412
PMT 1 RMOD	3.697	4.000	1.026	-0.001	-0.686
PMT 2 RCGT	3.461	4.000	1.072	-0.501	-0.441
PMT 3 COPI	3.834	4.000	1.116	0.312	-0.965
PMT 4 FORM	3.424	4.000	1.134	-0.600	-0.415
PRO 1 NVXS	3.450	4.000	1.151	-0.653	-0.461
PRO 2 NVDE	3.679	4.000	1.122	-0.419	-0.666
PRO 3 PREM	3.133	3.000	1.116	-0.774	-0.185
PRO 4 RECO	3.170	3.000	1.137	-0.756	-0.292
RAP 2 CHMJ	3.310	4.000	1.156	-0.897	-0.367
RAP 3 DECI	3.594	4.000	1.044	-0.129	-0.673
RAP 4 REIN	3.653	4.000	1.048	-0.129	-0.662
RCT 4 ANTI	3.446	4.000	1.047	-0.321	-0.488
RCT 5 RAPI	3.723	4.000	1.049	0.031	-0.757
RIO 1 RCLI	3.720	4.000	1.084	-0.235	-0.681
RIO 2 RFOU	3.491	4.000	1.073	-0.384	-0.499
STG 1 VIMI	3.616	4.000	1.150	-0.677	-0.441
STG 2 CHIV	3.517	4.000	1.093	-0.452	-0.486
STG 4 SOLI	3.786	4.000	1.076	-0.046	-0.763
STU 3 DECI	3.022	3.000	1.236	-0.892	-0.089
STU 4 COLL	3.428	4.000	1.197	-0.587	-0.549

Résultats du modèle de mesure (cross-loadings) étude principale – Validité discriminante (1^{er} Ordre)

Cross-loadings	CMP	DIG	ENG	FLX	PMT	PRO	RAP	RCT	RIO	STG	STU
CMP 1 COLL	0.797	0.535	0.488	0.538	0.536	0.543	0.488	0.514	0.464	0.525	0.501
CMP 2 INFO	0.822	0.485	0.418	0.486	0.478	0.534	0.534	0.619	0.451	0.492	0.434
CMP 3 FOCR	0.776	0.423	0.380	0.380	0.544	0.537	0.416	0.491	0.438	0.433	0.451
CMP 4 ANCO	0.815	0.487	0.435	0.537	0.501	0.514	0.544	0.581	0.527	0.462	0.449
CMP 5 SIVA	0.746	0.364	0.449	0.374	0.407	0.442	0.411	0.388	0.338	0.414	0.431
CMP 6 ABSR	0.669	0.478	0.449	0.610	0.485	0.435	0.501	0.587	0.478	0.471	0.319
DIG 1 P CMD	0.550	0.894	0.452	0.449	0.601	0.564	0.388	0.487	0.508	0.564	0.493
DIG 2 PBLM	0.542	0.916	0.431	0.447	0.581	0.557	0.344	0.457	0.489	0.606	0.505
DIG 4 IART	0.437	0.731	0.344	0.382	0.439	0.424	0.286	0.350	0.386	0.611	0.379
ENG 1 NVPR	0.510	0.453	0.893	0.387	0.484	0.409	0.325	0.426	0.369	0.491	0.394
ENG 2 ACTU	0.518	0.405	0.898	0.380	0.438	0.410	0.321	0.399	0.360	0.462	0.351
ENG 4 TEST	0.489	0.440	0.892	0.351	0.483	0.397	0.257	0.385	0.366	0.485	0.359
FLX 3 EXPI	0.418	0.393	0.304	0.804	0.407	0.331	0.386	0.380	0.304	0.431	0.436
FLX 4 ORGS	0.587	0.470	0.343	0.850	0.486	0.440	0.481	0.548	0.423	0.500	0.393
FLX 5 STFL	0.523	0.338	0.366	0.759	0.405	0.293	0.403	0.576	0.346	0.358	0.285
PMT 1 RMOD	0.355	0.408	0.308	0.339	0.683	0.401	0.279	0.322	0.395	0.363	0.403
PMT 2 RCGT	0.354	0.382	0.307	0.309	0.752	0.538	0.234	0.363	0.441	0.459	0.404
PMT 3 COPI	0.617	0.638	0.525	0.565	0.857	0.647	0.352	0.534	0.532	0.639	0.551
PMT 4 FORM	0.566	0.482	0.413	0.387	0.774	0.687	0.295	0.419	0.474	0.500	0.509
PRO 1 NVXS	0.538	0.544	0.424	0.346	0.694	0.846	0.321	0.437	0.535	0.559	0.540
PRO 2 NVDE	0.630	0.520	0.459	0.433	0.729	0.847	0.368	0.521	0.541	0.569	0.508
PRO 3 PREM	0.452	0.443	0.282	0.331	0.500	0.765	0.309	0.410	0.497	0.455	0.335
PRO 4 RECO	0.449	0.453	0.260	0.311	0.457	0.762	0.252	0.360	0.513	0.451	0.418

RAP_2_CHMJ	0.459	0.276	0.277	0.465	0.341	0.294	0.777	0.475	0.281	0.276	0.273
RAP_3_DECI	0.532	0.342	0.304	0.449	0.314	0.349	0.881	0.568	0.402	0.358	0.301
RAP_4_REIN	0.572	0.379	0.266	0.414	0.310	0.336	0.840	0.481	0.312	0.340	0.328
RCT_4_ANTI	0.654	0.454	0.401	0.572	0.515	0.542	0.554	0.915	0.474	0.492	0.414
RCT_5_RAPI	0.611	0.485	0.427	0.567	0.489	0.456	0.567	0.920	0.550	0.440	0.374
RIO_1_RCLI	0.536	0.465	0.375	0.408	0.550	0.564	0.358	0.531	0.928	0.471	0.400
RIO_2_RFOU	0.552	0.548	0.384	0.423	0.573	0.636	0.389	0.507	0.931	0.582	0.453
STG_1_VIMI	0.525	0.629	0.469	0.483	0.552	0.528	0.360	0.450	0.498	0.917	0.509
STG_2_CHIV	0.556	0.617	0.474	0.461	0.599	0.601	0.354	0.476	0.546	0.907	0.540
STG_4_SOLI	0.566	0.635	0.513	0.519	0.628	0.599	0.352	0.454	0.497	0.896	0.527
STU_3_DECI	0.349	0.414	0.253	0.400	0.485	0.400	0.224	0.290	0.332	0.411	0.819
STU_4_COLL	0.590	0.520	0.436	0.411	0.580	0.561	0.381	0.436	0.452	0.576	0.917

Résultats du modèle de mesure (valeurs VIF) étude principale – Validité discriminante (1^{er} Ordre)

Construits Innovation managériale		Construits Agilité organisationnelle	
Item	VIF	Item	VIF
STG_1_VIMI	2.972	CMP_1_COLL	1.868
STG_2_CHIV	2.718	CMP_2_INFO	2.180
STG_4_SOLI	2.382	CMP_3_FOCR	1.853
STU_3_DECI	1.375	CMP_4_ANCO	2.097
STU_4_COLL	1.375	CMP_5_SIVA	1.753
PMT_1_RMOD	1.448	CMP_6_ABSR	1.399
PMT_2_RCGT	1.653	RCT_4_ANTI	1.878
PMT_3_COPI	1.744	RCT_5_RAPI	1.878
PMT_4_FORM	1.521	FLX_3_EXPI	1.458
PRO_1_NVXS	2.200	FLX_4_ORGS	1.550
PRO_2_NVDE	2.082	FLX_5_STFL	1.357
PRO_3_PREM	1.687	RAP_2_CHMJ	1.480
PRO_4_RECO	1.740	RAP_3_DECI	1.883
RIO_1_RCLI	2.124	RAP_4_REIN	1.673
RIO_2_RFOU	2.124		
DIG_1_PCMD	2.622		
DIG_2_PBLM	2.882		
DIG_4_IART	1.367		
ENG_1_NVPR	2.269		
ENG_2_ACTU	2.390		
ENG_4_TEST	2.432		

Résultats du modèle de mesure étude principale – Validité discriminante VIF et Cross-loading

(2^{ème} Ordre)

	Agilité organisationnelle	Innovation managériale	VIF
LV scores - CMP	0.893	0.757	2.412
LV scores - DIG	0.607	0.815	2.292
LV scores - ENG	0.537	0.677	1.534
LV scores - FLX	0.823	0.604	1.904

LV scores - PMT	0.638	0.867	3.051
LV scores - PRO	0.616	0.844	2.832
LV scores - RAP	0.790	0.480	1.860
LV scores - RCT	0.868	0.639	2.297
LV scores - RIO	0.599	0.764	1.920
LV scores - STG	0.615	0.841	2.572
LV scores - STU	0.547	0.745	1.819

Résultats du modèle de mesure (cross-loadings / VIF) étude principale – Validité discriminante des dimensions
(1^{er} Ordre)

Cross-loadings	DIG	ENG	AO	PMT	PRO	RIO	STG	STU	VIF
DIG_1_PCMD	0.562	0.895	0.452	0.601	0.564	0.508	0.564	0.493	2.622
DIG_2_PBLM	0.540	0.916	0.431	0.581	0.557	0.489	0.606	0.505	2.882
DIG_4_IART	0.438	0.731	0.344	0.439	0.424	0.386	0.610	0.379	1.367
ENG_1_NVPR	0.497	0.453	0.893	0.484	0.409	0.369	0.491	0.394	2.269
ENG_2_ACTU	0.489	0.405	0.898	0.438	0.410	0.360	0.462	0.351	2.390
ENG_4_TEST	0.452	0.440	0.892	0.483	0.397	0.366	0.485	0.359	2.432
LV scores – CMP	0.893	0.602	0.566	0.639	0.651	0.585	0.606	0.560	2.412
LV scores – FLX	0.822	0.502	0.418	0.540	0.446	0.447	0.538	0.464	1.904
LV scores – RAP	0.790	0.401	0.338	0.383	0.393	0.402	0.392	0.361	1.860
LV scores – RCT	0.869	0.512	0.452	0.547	0.543	0.559	0.507	0.429	2.297
PMT_1_RMOD	0.386	0.408	0.308	0.683	0.401	0.395	0.363	0.403	1.448
PMT_2_RCGT	0.379	0.382	0.307	0.752	0.538	0.441	0.459	0.403	1.653
PMT_3_COPI	0.625	0.638	0.525	0.856	0.647	0.532	0.639	0.551	1.744
PMT_4_FORM	0.508	0.482	0.413	0.774	0.687	0.474	0.500	0.509	1.521
PRO_1_NVXS	0.498	0.544	0.424	0.694	0.845	0.535	0.559	0.540	2.200
PRO_2_NVDE	0.592	0.520	0.459	0.729	0.847	0.541	0.569	0.508	2.082
PRO_3_PREM	0.452	0.443	0.282	0.500	0.765	0.497	0.455	0.335	1.687
PRO_4_RECO	0.417	0.453	0.260	0.457	0.762	0.513	0.451	0.418	1.740
RIO_1_RCLI	0.552	0.465	0.375	0.550	0.564	0.928	0.471	0.400	2.124
RIO_2_RFOU	0.562	0.548	0.384	0.573	0.636	0.931	0.582	0.453	2.124
STG_1_VIMI	0.545	0.629	0.469	0.552	0.528	0.498	0.917	0.509	2.972
STG_2_CHIV	0.557	0.617	0.474	0.599	0.601	0.546	0.907	0.540	2.718
STG_4_SOLI	0.570	0.635	0.513	0.628	0.599	0.497	0.896	0.527	2.382
STU_3_DECI	0.379	0.414	0.253	0.485	0.400	0.332	0.411	0.818	1.375
STU_4_COLL	0.549	0.520	0.436	0.580	0.561	0.452	0.576	0.918	1.375