

Culture d'entreprise et innovation : Cas des PME de la région du Gharb Chrarda

Beni Hssen

Fatima-Zahra ACHOUR

Professeur et vice doyen chargée de la recherche
FSJES, Université Ibn Tofail-Kénitra-
Courriel : fatyachour2000@yahoo.fr

Imane ZEMZAMI

Doctorant-Chercheur
FSJES, Université Ibn Tofail-Kénitra-
Courriel : zemzami.imane@hotmail.fr

Résumé

La littérature en sciences de gestion montre que le construit de l'innovation constitue une préoccupation majeure tant pour les chercheurs que pour les praticiens en stratégie des organisations. L'innovation a été définie par plusieurs auteurs et selon différentes acceptions, depuis les travaux de Schumpeter (1934), qui la considère comme étant absolue et dépendante de certaines variables, tant internes qu'externes à l'entreprise, à ceux de Miller (1983), qui la positionne au cœur même de toute activité entrepreneuriale. Dans la même lignée, Covin et Slevin (1989) l'associent, dans leurs travaux sur l'orientation entrepreneuriale, à la capacité de lancement de nouveaux produits ou services. Par ailleurs, les auteurs s'accordent sur le fait que la culture d'entreprise joue un rôle central dans le développement d'une dynamique entrepreneuriale de cette dernière, articulée autour de sa capacité à innover (Buschgen et *al.*, 2013).

Dans l'objectif d'étudier le rapport entre la culture d'entreprise et l'innovation, nous nous sommes appuyées sur les apports du Modèle des Valeurs en Concurrence (MVC), développé par Cameron et Quinn (2006), afin d'identifier les cultures dominantes dans un échantillon de 152 PME situé dans la région du *Gharb Chrarda Beni Hssen*, et l'influence de ces cultures sur la dynamique d'innovation au sein de ce dernier. Le concept de l'innovation a été abordé au sens qu'il revêt dans les travaux sur le concept de l'orientation entrepreneuriale, en nous basant principalement sur les travaux de Miller (1983) et de Covin et Slevin (1989, 1991).

Les résultats obtenus montrent une prédominance de la culture hiérarchique et de la culture de marché au sein des PME interrogées, alors que la culture de groupe et la culture entrepreneuriale enregistrent des scores relativement inférieurs. Quant à la dynamique d'innovation, jugée moyenne selon les résultats de l'enquête, elle semble négativement associée à la culture hiérarchique, et bien qu'elle soit positivement liée à la culture de marché, la combinaison de ces deux cultures semble constituer une entrave au développement d'une réelle dynamique d'innovation au sein de ces PME.

Mots clés : Culture d'entreprise ; Culture entrepreneuriale ; Innovation.

Introduction

La dynamique entrepreneuriale apparaît aujourd'hui comme une composante essentielle de la compétitivité des entreprises vouées à échapper au piège de la banalisation de leurs produits, à l'inertie bureaucratique de leur structure ainsi qu'à la force motrice de leurs habitudes (Thornberry, 2006 ; Basso, 2006). La littérature concernant la notion de l'entrepreneuriat ne cesse de se développer depuis les travaux de Schumpeter (1934), plusieurs conceptualisations émergent à partir de ces développements. Elles concernent dans un premier temps le concept de l'*Entrepreneuriat*, considéré par Schumpeter (1934) comme une innovation apportant une sorte de destruction créatrice, en ce sens, l'essence même de l'entrepreneuriat se situe dans la perception et l'exploitation de nouvelles opportunités dans le domaine de l'entreprise (Fayolle, 2005), les travaux sur le processus de création d'entreprises ont largement dominé ce courant. Ensuite, le concept de l'*Intrapreneuriat*, défini comme un processus par lequel un individu ou un groupe d'individus, en association avec une organisation existante, génère le renouvellement ou l'innovation au sein de cette dernière (Kolchin et Hyclack, 1987 ; Kuratko et al., 1993 ; Sharma et Chrisman, 1999 ; Champagne et Carrier, 2004).

Enfin, le construit de l'*Orientation Entrepreneuriale*, défini comme un ensemble de pratiques et de processus décisionnels entrepris par l'organisation, et conduisant à une nouvelle entrée (Oweseni et Adeyeye, 2012), s'intéresse à l'entreprise comme unité d'étude, contrairement aux précédents qui se focalisent généralement sur l'individu. De ce fait, le concept de l'orientation entrepreneuriale est étroitement lié au management stratégique et au processus de décision stratégique (Covin et Slevin, 1991), et s'inscrit dans une perspective encourageant l'innovation, en proposant trois dimensions pour caractériser et tester le comportement entrepreneurial d'une entreprise (Fayolle et Legrain, 2006), à savoir sa propension à innover, à prendre du risque et à être proactive (Miller, 1983).

Chacun de ces trois construits¹ repose sur un certain nombre de variables clés, néanmoins, elles sont toutes traversées par le concept de l'innovation. Or, cette innovation dépend fortement de la nature de la culture dominante au niveau de l'entreprise. Le principal enjeu pour les organisations étant de préserver et de maintenir un esprit entrepreneurial, basé principalement sur une culture entrepreneuriale, garante de la conservation de leur capacité d'innovation (Fayolle, 2005).

Dans cet article, nous allons nous pencher sur le construit de la culture d'entreprise comme déterminant du processus de l'innovation au sein de l'entreprise. Thévenet (2011) définit la culture d'entreprise comme « *un concept qui met l'accent sur ce qu'il y'a de commun aux membres de l'entreprise. Les entreprises ne peuvent préserver et augmenter leur compétitivité qu'en incorporant à leur stratégie et à leur management une culture d'entreprise partagée par tous, p.12* ». Selon Kuratko et al., (1993), la culture d'entreprise est un élément fondamental dans l'implémentation d'une pensée entrepreneuriale, à travers laquelle une culture entrepreneuriale verra le jour et s'exprimera en des pratiques managériales, qui pourront favoriser le développement de comportements intrapreneux chez les employés, favorisant une créativité organisationnelle porteuse d'innovation (Woodman et al., 1993).

¹ L'Entrepreneuriat, l'Intrapreneuriat et l'Orientation Entrepreneuriale.

Afin d'appréhender le concept de culture d'entreprise, nous avons eu recours aux travaux de Cameron et Quinn (2011), qui proposent une grille d'appréciation des valeurs², des croyances perçues et partagées par l'ensemble des employés, mais également des pratiques et comportements émanant de ces valeurs et de ces croyances. Nous avons donc, dans le cadre de cette étude, réalisé un diagnostic culturel des PME de la région du *Gharb Chrarda Beni Hssen*, dans le but d'évaluer à quel point la culture dominante au sein de ces dernières peut avoir un impact sur leur dynamique d'innovation, abordée au sens qu'elle revêt dans les travaux sur le concept de l'orientation entrepreneuriale.

Le construit de l'innovation

Les travaux sur les définitions, les logiques et les conceptualisations de l'innovation sont multiples (Le Masson et *al.*, 2006). L'examen de la littérature en sciences de gestion montre que ce concept constitue une préoccupation contemporaine importante des chercheurs, mais aussi des praticiens en stratégie (Bouzid, 2011). Schumpeter (1934) considère l'innovation comme une caractéristique majeure dans la définition de l'entrepreneuriat et de l'entreprise entrepreneuriale, il suggère que le processus entrepreneurial est « un processus de destruction créatrice », où la richesse est créée lorsque les structures existantes du marché sont perturbées par l'introduction des biens nouveaux, provoquant ainsi la création d'organisations nouvelles. Pour Drucker (1985), l'innovation est un outil spécifique pour les entreprises, un moyen par lequel elles exploitent le changement comme une opportunité pour la concrétisation de différentes affaires, notant qu'elle peut être pratiquée de manière systématique. Sciascia et *al.*, (2013) la définissent quant à eux comme la capacité à tirer parti, de manière rapide, des découvertes scientifiques et/ou technologiques pour les traduire ensuite en des produits et services à valeur ajoutée, tant pour l'entreprise que pour les clients.

Les travaux sur le concept de l'orientation entrepreneuriale (entrepreneuriat organisationnel) attribuent à l'innovation une valeur prépondérante, sans mettre de côté d'autres dimensions comme la proactivité et la prise de risque, qu'ils considèrent comme des conséquences de l'innovation. En abordant l'innovation en termes de créativité et d'expérimentation, les auteurs insistent sur le fait que la culture d'entreprise peut constituer un puissant déterminant de sa dynamique entrepreneuriale (Covin et Slevin, 1991, Lumpkin et Dess, 1996, Covin, Green et Slevin, 2006). L'innovation n'est donc plus considérée comme un constat *ex post*, mais plutôt comme le résultat d'un processus volontaire activement soutenu, et pouvant être organisé (Le Masson et *al.*, 2006). Elle représente alors le fruit de processus multiples, associant de nombreux facteurs fonctionnels et organisationnels, principalement d'ordres cognitif et culturel (Morand et Manceau, 2009).

Par ailleurs, le concept d'intrapreneuriat, défini comme une forme d'innovation initiée et implantée par les employés au sein de l'organisation (Carrier, 1997 ; Allali, 2005), suppose plusieurs ruptures avec la conception traditionnelle du management stratégique, et reste intimement lié à la culture d'entreprise (Burgelman, 1983). Il s'agit tout d'abord de décentraliser le pouvoir de décision en passant d'une innovation planifiée par la direction de l'entreprise dans un processus « *Top down* », à une innovation autonome qui émerge des unités opérationnelles dans un processus « *Bottom-up* » (Ferrary, 2013).

² Les auteurs ont développé à cet effet un instrument de mesure, l'OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument), fondé sur le MVC (Modèle des Valeurs en Concurrences) dans le but de canaliser la perception des employés par rapport aux valeurs dominantes et aux comportements qui se réfèrent au type de culture présent au sein de l'entreprise.

La culture d'entreprise comme déterminant de l'innovation

Deux aspects structurent la définition de la culture d'entreprise. Premièrement, elle est considérée comme un contenu descriptible et spécifique à l'entreprise, qui la distingue des autres. Ensuite, elle est un mode de description de l'organisation, une grille de lecture de cette société humaine particulière (Thévenet, 2011). Les entreprises, à l'instar des autres collectivités humaines, ont une culture spécifique, considérée comme le fruit d'une dynamique qui regroupe plusieurs facteurs, tels que la nature de l'activité de l'entreprise, son histoire, la personnalité de son dirigeant, etc. A ce niveau, l'innovation, appréhendée comme un processus de création et de développement de nouveaux produits et services, revêt une importance stratégique, et constitue l'un des « Pivots » de cette culture d'entreprise, autour duquel peuvent se structurer les représentations collectives qui constituent cette dernière (Schumpeter, 1934 ; Rave-Habhab, 2011). Ainsi, l'étude de la culture d'entreprise constitue une avancée significative pour l'analyse des processus d'innovation. Cependant, il ne faut pas omettre que la relation entre la culture d'entreprise et l'innovation est complexe. En ce sens, la culture repose sur des symboles relatifs au passé, tandis que l'innovation est une rupture avec ce passé et cette tradition, considérés comme des éléments de base de la culture (Hofstede et *al.*, 2010).

Selon Hagen et *al.*, (1998), l'importance de la culture d'entreprise est d'encourager l'esprit entrepreneurial chez les membres de l'entreprise, de favoriser une vision à long terme et action stratégique axée sur le développement de la qualité des biens et services. Dans la même lignée, Reynolds et *al.*, (1999) notent que les valeurs culturelles de l'entreprise figurent parmi les éléments qui encouragent l'esprit d'entreprendre, mais aussi la poursuite d'opportunités entrepreneuriales. Birkinshaw (2003) va jusqu'à mettre en place un modèle conceptuel de l'entrepreneuriat organisationnel, au niveau duquel la culture d'entreprise est considérée comme l'un des éléments fondamentaux encourageant un esprit intrapreneurial. En effet, cet esprit entrepreneurial au niveau de l'organisation est, selon Fayolle (2005), associé à l'innovation depuis que Schumpeter (1934) a évoqué la force du processus de « destruction créatrice » qui caractérise cette dernière.

Il existe plusieurs modèles traitants du construit de la culture d'entreprise, nous nous baserons au niveau de ce travail sur le modèle de Cameron et Quinn (2011), qui évalue la culture d'entreprise selon deux approches. La première est l'approche par les valeurs et les croyances perçues par les membres de l'entreprise. Il s'agit à ce titre d'une méthode dominante de la mesure de la culture à travers les valeurs individuelles (Hofstede et *al.*, 2010). La seconde est l'approche par les pratiques et les comportements adoptés par l'entreprise. Il s'agit d'une approche plus récente de l'évaluation de la culture d'entreprise (Shteynberg, Gelfand et Kim, 2009).

Les auteurs proposent ainsi une typologie de quatre cultures, à savoir, **la culture hiérarchique (ou bureaucratique)**, caractérisée par sa rigidité, sa focalisation sur le contrôle et l'efficacité, et tournée vers un style de management conservateur laissant peu, ou pas de place à des initiatives innovantes. Structurée autour d'un éventail de règles et valeurs conservatrices, elle donne la primauté à la formalisation des procédures de production, au contrôle et à la maîtrise des situations (Cameron et Quinn, 2011). **La culture de marché**, tournée vers la prise de décision rationnelle, la planification et la structuration des objectifs et des activités de production, cette culture se réfère aux entreprises possédant des fonctions fortement orientées vers le marché, basées principalement sur les transactions avec ses parties prenantes externes. **La culture de groupe (ou culture de clan)** tournée vers la cohérence,

l'esprit d'équipe et le soutien. Elle est aussi caractérisée par l'ambiance conviviale au sein du lieu de travail, ainsi que le partage entre les membres de l'organisation et l'autonomie dans la prise de certaines décisions. ***La culture adhocratique (entrepreneuriale)***, culture tournée vers l'adaptabilité au changement, la prise de risque, l'innovation et la créativité organisationnelle. Denison et Spreitzer (1991) avancent que cette culture est caractérisée par le dynamisme, l'esprit entrepreneurial, la créativité et la prise de risque où le leader est considéré, au même titre que les employés, comme un visionnaire, un innovateur et un preneur de risque, ayant pour principal but, la création de nouveaux produits et services, innovants et performants.

Selon Cameron et Quinn (2011), les entreprises orientées vers une culture entrepreneuriale définissent le succès à travers la possession d'un produit innovant et unique qui permet à cette dernière d'être le leader et l'innovateur sur le marché. En effet, afin que l'entreprise soit capable d'innover, elle se doit d'être détentrice de profils aptes à être créatifs, lui permettant ainsi de se transformer de façon à réaliser une production qui soit à la fois nouvelle et adaptée au contexte dans lequel elle se manifeste (Amabile, 1996 ; Bonnardel, 2002). Mnisri (2007) quant à lui, avance que la créativité organisationnelle, dont l'origine est la culture d'entreprise et plus précisément la culture entrepreneuriale, est considérée comme la capacité à mobiliser et à combiner de manière efficace au sein d'un groupe d'individus, notamment un groupe d'intrapreneurs, son potentiel créatif dans un univers caractérisé par des contraintes pour créer des produits, services ou procédés nouveaux, utiles et créateurs de valeurs pour l'entreprise.

La culture d'entreprise noue en effet une relation particulière avec le concept de l'innovation. La bureaucratisation par exemple, fortement présente au niveau de la culture hiérarchique et celle de marché, peut nuire à la capacité d'innovation de l'organisation, car elle ralentit le processus de décision, limite la réactivité de la structure et constitue un environnement organisationnel désincitatif à l'innovation, contrairement aux cultures de groupe et adhocratique (entrepreneuriale), qui laissent place à une configuration organisationnelle favorisant tant les activités de recherche et développement, que l'intrapreneuriat, en créant des divisions intrapreneuriales, principalement articulées autour de la création d'un environnement interne propice à des pratiques individuelles innovantes (Ferrary, 2013 ; Cameron et Quinn, 2011).

Globalement, tant les travaux menés sur le concept de l'innovation que ceux réalisés autour du concept de l'orientation entrepreneuriale ou de l'intrapreneuriat, soulignent l'importance du rôle de la culture d'entreprise, aussi bien dans l'émergence, que dans le développement d'une dynamique d'innovation au sein de cette dernière. Ainsi, sur la base de ces éléments, et selon une logique purement confirmatoire, nous avons mené une enquête auprès des PME de la région du *GCBH*, afin d'évaluer à quel point la culture d'entreprise peut influencer la logique d'innovation au sein de ces dernières.

Caractéristiques de l'échantillon

A cet effet, des questionnaires ont été administrés sous deux types de formats, papier et format électronique à 200 PME de la région. Parmi les 200 questionnaires distribués, 152 ont pu être complètement renseignés (le taux de réponse est de 76%), et ont fait l'objet d'analyse. La majeure partie des répondants est de sexe masculin (70,4%) alors que les femmes représentent 29,6%. 28,6% des répondants sont les directeurs généraux des PME cibles, alors que 71,4% appartiennent à la catégorie des cadres supérieurs. Plus de 93% des personnes interrogées ont un niveau d'éducation équivalent à un bac plus 5 et plus. Presque la moitié des

PME interrogées opèrent dans le secteur de l'industrie agroalimentaire (49%), (28,5%) dans celui de la métallurgie et les produits BTP, celles de l'industrie chimique et para chimique (11%) et celles l'industrie automobile représentent (9,1%) de l'échantillon³. L'âge moyen des PME interrogées est de 23 ans, et la majorité sont des entreprises non familiales (88,8%).

Outils de mesures

La culture d'entreprise a été mesurée en utilisant l'outil développé par Cameron et Quinn (2011), l'OCAI « Organizational Culture Assessment Instrument »⁴. Considéré comme l'une des principales grilles d'analyse de la culture d'entreprise, cet instrument a été utilisé dans plusieurs études dans différents contextes culturels. L'échelle de Cameron et Quinn (2011) appréhende les quatre types de cultures que nous avons mentionnées en utilisant six caractéristiques pour chacune : Les critères de succès, le style de management, l'orientation stratégique, les caractéristiques dominantes, les valeurs fondatrices et le leadership. Quatre séries de six affirmations ont été utilisées pour évaluer chaque type de culture, sur lesquels les répondants devaient exprimer leur degré d'accord sur une échelle de Likert à 5 points.

L'innovation peut revêtir plusieurs aspects, allant de l'introduction de nouveaux produits et services (innovation radicale) dans le marché, à la modification des caractéristiques des produits et services déjà existants (innovation incrémentale). Dans leurs travaux, Covin et Slevin (1991) appréhendent l'innovation comme la capacité à lancer de nouveaux produits ou services, à adopter de nouvelles méthodes de management et par l'engagement en termes de Recherche et Développement (Messeghem et Sammut, 2011). Pour mesurer l'innovation, nous avons utilisé les 5 items de mesure de l'innovation, issue de l'échelle de l'orientation entrepreneuriale développée par Covin et Slevin (1991) sur la base des travaux de Miller & Friesen (1982), puis traduite en français par Messeghem et Sammut (2011). L'innovation est appréciée à travers une échelle d'accord, de type Likert à 5 points.

L'analyse de la fiabilité démontre une consistance interne satisfaisante de toutes les échelles de mesure utilisées (Alpha de Cronbach : $0,727 \leq \alpha \leq 0,931$). L'analyse de la validité dénote quant à elle des contributions factorielles satisfaisantes des items au niveau des quatre échelles de mesure, toutes les contributions sont supérieures à 0,442. Un seul facteur a été à chaque fois extrait en utilisant une analyse en composantes principales, ce qui démontre l'unidimensionnalité de l'ensemble des échelles. Enfin, le pourcentage de variance expliquée pour chaque échelle est satisfaisant, et varie entre 47,726% pour la variable innovation et 75,288% pour la variable culture de groupe. Tous ces éléments (Tableau n°1) nous permettent de conclure que les échelles utilisées sont fiables et valides.

³ Notons que 2,4% des répondants n'ont pas précisé leur secteur d'activité.

⁴ Diagnosing and changing organizational culture.

Tableau n°1 : Indices de Fiabilité et de Validité des échelles de mesure

Variable	Nombre d'items	Alpha de Cronbach	Contribution factorielle des items	Nombre de facteurs extraits en ACP*	% de la variance expliquée
Innovation	5	0,740	0.442 - 0.780	1	47,726%
Culture Hiérarchique	6	0,791	0,577 - 0,782	1	49,347%
Culture de Marché	6	0,727	0,580 - 0,857	1	61,902%
Culture de Groupe	6	0,906	0,816 - 0,918	1	75,288%
Culture Entrepreneuriale	6	0,931	0,848 - 0,887	1	74,499%

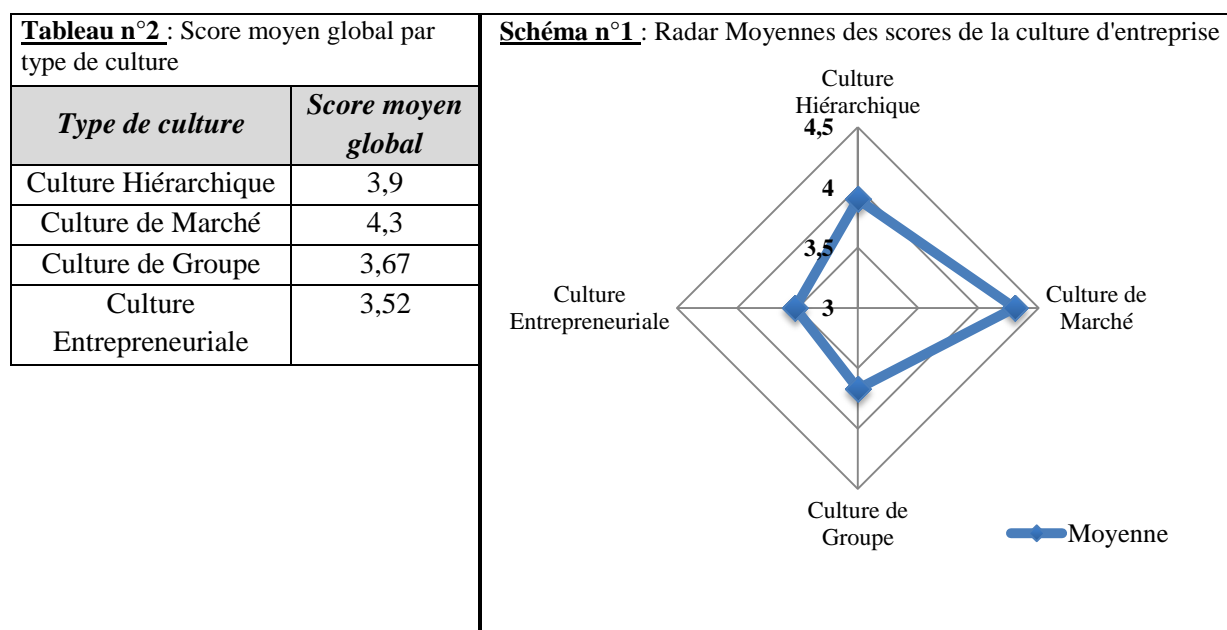
*Analyse en Composantes Principales

Source : Elaboré à partir de l'analyse de notre base de données

Analyse des données

L'analyse des données a été réalisée à l'aide du logiciel SPSS 20. Après avoir effectué une première analyse de statistiques descriptives, le test de l'impact de la culture sur l'innovation a été réalisé en utilisant la méthode de régression linéaire.

Dans un premier temps, afin de déterminer la culture dominante dans les entreprises interrogées, nous avons calculé la moyenne générale des réponses recueillies pour chaque culture (Tableau n°2 et Schéma n°1). Ceci nous a permis de classer les cultures, l'importance à ce niveau étant liée à la moyenne générale obtenue.



Source : Elaboré à partir des données collectées

Nous pouvons remarquer la prédominance de la culture de marché au sein des PME interrogées avec une moyenne globale de (4,3), devançant de peu la culture hiérarchique (3,9). Alors que la culture entrepreneuriale, particulièrement propice à l'innovation selon les auteurs, enregistre la moyenne la plus faible (3,52), et se classe en dernière position derrière la culture de groupe, qui enregistre une moyenne de (3,67).

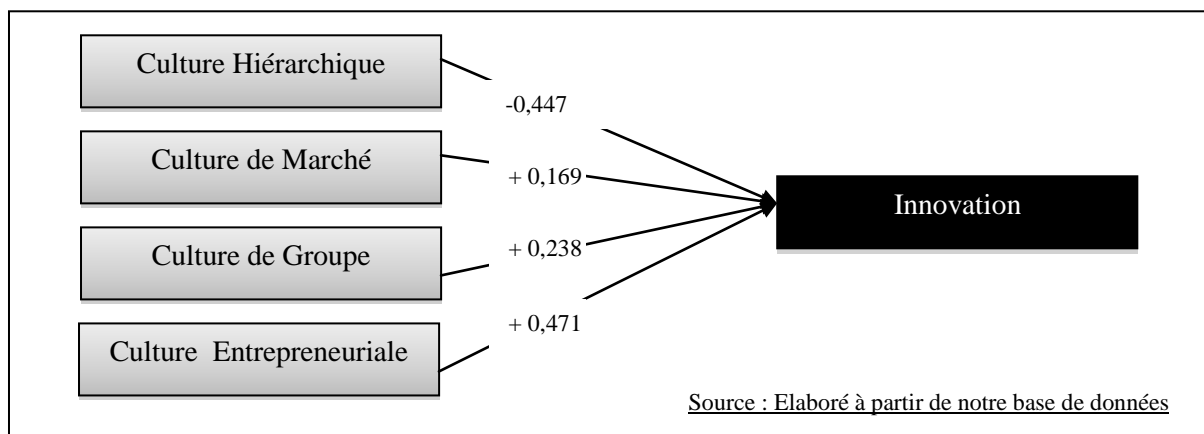
Dans un deuxième temps, afin d'évaluer l'impact de chaque type de culture sur la dynamique d'innovation au sein des PME de notre échantillon, nous avons réalisé une analyse de régression linéaire multiple (Tableau n°3), en intégrant les quatre types de culture comme variables indépendantes et l'innovation comme variable dépendante. Les résultats de cette analyse sont présentés au niveau du tableau suivant :

Tableau n°3 : Analyse de régression multiple entre la culture d'entreprise et l'innovation

<i>Variable indépendante</i>	<i>Variable Dépendante</i>	<i>Coefficient standardisés β</i>	<i>t de student</i>	<i>Sig.</i>
Culture hiérarchique	Innovation	- 0,447	- 3,171	,007
Culture de Marché	Innovation	0,169	3,734	,000
Culture de groupe	Innovation	0,238	2,616	,029
Culture entrepreneuriale	Innovation	0,471	5,395	,017
R^2 Ajusté = 0,469				

Source : Réalisé à partir des données collectées

Schéma n°2 : Représentation de l'analyse de régression entre la culture d'entreprise et l'innovation



Source : Elaboré à partir de notre base de données

L'analyse de régression (Tableau n°3 et Schéma n°2) démontre un impact négatif et significatif de la culture hiérarchique sur la dynamique d'innovation au sein des PME interrogées ($\beta = -0,447$, $\text{Sig.} = 0,007$), contrairement aux autres types de cultures, qui ont un impact positif sur cette dernière. Cependant, nous pouvons remarquer que c'est la culture entrepreneuriale qui impacte le plus l'innovation ($\beta = 0,471$, $\text{Sig.} = 0,017$), alors que l'impact de la culture de groupe, bien que ce dernier soit positif, reste moyennement significatif ($\beta = 0,238$, $\text{Sig.} = 0,029$), au moment où l'impact de la culture de marché est relativement faible, bien que positif, sur la dynamique entrepreneuriale des PME de notre échantillon. Le modèle de régression présente une qualité satisfaisante, dans ce sens que le R^2 ajusté avoisine les 46,9%, indiquant que la proportion de la variance de la variable dépendante expliquée par l'ensemble des variables indépendantes est bonne.

Discussion

Les résultats obtenus sur le plan empirique confortent les éléments soulevés au niveau de la littérature concernant l'impact de la culture d'entreprise sur la dynamique d'innovation. En effet, l'impact négatif de la culture hiérarchique est largement relaté par les travaux de recherche, ce type de culture semble constituer une barrière à l'innovation. La formalisation, le contrôle des processus, ainsi que la structuration qui caractérisent ce type de culture entravent la créativité des employés, ainsi que leur esprit d'initiative (Ouchi, 1981 ; Mintzberg, 2009). Cette structure peut ainsi réduire l'engagement des employés dans des comportements intrapreneuriaux, ce qui peut se répercuter sur l'ensemble du processus d'innovation de l'entreprise, qui se trouve limité quant à la possibilité de développer de nouveaux produits, améliorer des procédés existants ou trouver de nouveaux modes d'approvisionnement (Cherchem, 2011). Dans ce sens, Dougherty et Heller (1994) ont constaté que les innovations-produits peuvent échouer parce que les organisations préfèrent la stabilité dans leurs systèmes de pensée et d'action. Une méta-analyse réalisée par Büschgens et al., (2013) sur un échantillon de 46 études empiriques, conforte également la corrélation négative entre la culture hiérarchique et l'innovation. Cependant, Weber (1964) souligne que la rigidité structurelle qui caractérise ce type de culture, bien qu'elle entrave le développement d'activités nouvelles au sein des petites structures, est appropriée aux grandes entreprises.

Par ailleurs, bien qu'il soit plus modeste, l'impact de la culture de marché sur l'innovation s'avère toutefois positif. En effet, ce type de culture se réfère à des entreprises qui possèdent des fonctions orientées vers le marché, basées sur les transactions avec ses parties prenantes externes (Cameron et Quinn, 2011). Cette ouverture sur l'environnement externe et ses composantes constitue une importante source d'opportunités et d'informations, qui servent à développer des solutions innovantes et à accroître les activités entrepreneuriales de l'entreprise (Kanter, 1983). La méta-analyse de Büschgens et al., (2013) confirme que l'orientation de l'entreprise vers l'extérieur est plus en phase avec une dynamique entrepreneuriale, et par conséquent avec le développement de comportements innovants.

L'orientation vers l'extérieur caractérise également la culture entrepreneuriale, dont nous avons soulevé un impact positif, significatif et important sur l'innovation au niveau des PME que nous avons interrogées, ce qui conforte les constats théoriques. En effet, cette culture est, selon les auteurs, la plus propice à l'émergence et au développement d'activités innovantes (Cameron et Quinn, 2011 ; Cherchem, 2011 ; Mintzberg, 2009 ; Quinn et Rohrbaugh, 1983). Cet impact positif peut être justifié par le fait que, bien qu'elles soient focalisées sur la performance, les entreprises ayant ce type de culture s'appuient sur l'exploitation d'opportunités et l'acquisition de nouvelles ressources comme principales orientations stratégiques. Selon Cameron et Quinn (2011), ce type de culture accorde une grande importance à la structuration de l'environnement interne autour de principes tels que l'innovation, la créativité ainsi que l'autonomie dans la prise d'initiative chez les employés, ce qui permet de développer une dynamique intrapreneuriale au sein de l'entreprise.

Quant à la culture de groupe, caractérisée par sa flexibilité et son orientation interne, son impact positif sur l'innovation, bien qu'il soit modéré, confirme les résultats de la méta-analyse de Büschgens et al., (2013). En effet, le système de valeur de ce type de culture s'articule autour de l'importance accordée par l'entreprise au développement de son capital humain, et s'exprime à travers le souci de créer un environnement convivial (de type familial) au sein du lieu de travail, en privilégiant des relations positives entre les employés (Buenger et al., 1996). Selon les résultats de l'étude de Büschgens et al., (2013), ce type de système est

fortement compatible avec l'intention des employés à faire preuve d'innovation. En outre, il peut augmenter la capacité d'absorption de l'entreprise par l'amélioration de sa capacité d'apprentissage (Cohen et Levinthal, 1990).

Selon nos résultats, c'est la culture de marché qui semble être la culture dominante au sein des PME qui composent notre échantillon, d'autre part, l'analyse de régression nous montre un impact moyennement positif de cette culture sur la dynamique d'innovation. Cependant, la moyenne obtenue au niveau de la variable innovation (3,15), montre une capacité d'innovation moyenne chez les PME interrogées, alors qu'elle devrait être plus prononcée dans la mesure où, théoriquement, la culture de marché impacte positivement cette dernière. A cet effet, Cameron et Quinn (2011) expliquent que deux cultures peuvent coexister dans la même entreprise. La culture référence de l'entreprise doit toujours être la culture dominante, que l'entreprise pourrait compléter par une deuxième culture similaire ou même paradoxale, dans l'objectif de créer une synergie et de réaliser une meilleure efficacité. Au niveau de notre étude, c'est la culture hiérarchique qui semble compléter la culture de marché.

En adoptant une approche par le cycle de vie de l'entreprise, Cameron et Quinn (2011) soulignent que lors des premières phases de leurs vies (Démarrage et Croissance), les entreprises sont souvent dominées par une culture entrepreneuriale et une culture de groupe. Ensuite, le besoin de stabilité et de formalisation conduit ces dernières à adopter une culture hiérarchique (début de Maturité). Cette transition, bien qu'elle soit nécessaire pour accompagner les besoins de croissance de l'organisation, produit un sentiment d'appréhension chez les employés, qui ressentent une forme de renoncement aux valeurs de base, accentué par le passage d'un environnement familial à un environnement formel qui se reflète dans les procédures et les politiques mises en place.

La gestion des rapports avec l'extérieur (environnement externe, parties prenantes externes) conduit ensuite à l'émergence d'une culture de marché. La combinaison de ces deux derniers types de cultures devient souvent une norme au sein des entreprises, et produit des effets néfastes sur la dynamique d'innovation, ainsi que sur la performance de l'entreprise (Cameron et Quinn, 2011). Or, l'âge moyen des entreprises qui composent notre échantillon est de 22,3 ans, ce qui signifie qu'elles ne sont plus dans les deux premières phases de leurs vies, il est donc probable que la faible moyenne obtenue au niveau de l'innovation chez nos répondants soit expliquée par la combinaison de ces deux types de cultures (De marché – Hiérarchique), qui apparaissent souvent lors du passage de la phase de croissance à celle de la maturité.

Conclusion

Cette recherche a été l'occasion de s'interroger sur l'incidence de la culture d'entreprise sur le développement d'une dynamique d'innovation au sein de cette dernière. Ainsi, et en dépit des limites inhérentes à cette recherche, principalement liées à l'échantillon de PME situées uniquement dans la région du *Gharb Chrarda Beni Hssen*, les résultats obtenus mettent toutefois en évidence, dans un premier temps, la pertinence du Modèle des Valeurs en Concurrence (MVC) de Cameron et Quinn (2011), en tant que grille d'analyse de la culture d'entreprise. Ensuite, les constats empiriques permettent de confirmer l'idée selon laquelle la culture d'entreprise joue un rôle important en tant que déterminant de l'innovation. A ce niveau, les résultats indiquent que la culture entrepreneuriale est la forme de culture la plus appropriée, de par ses caractéristiques, au développement des capacités d'innovation de

l'entreprise, suivie par la culture de groupe et la culture de marché, dont l'impact est certes plus modéré, mais toutefois positif. A contrario, la culture hiérarchique est négativement associée à cette dynamique d'innovation.

Nos résultats confirment, d'autre part, les constats soulevés par Büschgens et *al.*, (2013) dans leur méta-analyse quant à l'impact de chaque type de culture sur l'innovation. Il est toutefois important de souligner que ces auteurs opèrent une différence entre la production de l'innovation (*generation of innovation*) et l'adoption de l'innovation, une analyse plus approfondie à ce niveau pourrait constituer une bonne piste de recherche afin d'évaluer l'impact de la culture d'entreprise sur chaque type d'innovation.

Enfin, dominées par la culture hiérarchique et la culture de marché, dont la combinaison semble entraver le processus d'innovation (Cameron et Quinn, 2006), les entreprises interrogées devraient penser à restituer les dimensions entrepreneuriales et groupales de leur culture. Cette agilité de transition entre les différentes combinaisons de cultures pourrait générer une dynamique intrapreneuriale importante, articulée autour d'un processus d'innovation cultivé en interne et qui, d'après Cameron et Quinn (2011), permettrait aux entreprises de réagir plus rapidement, mais surtout plus efficacement à l'évolution (fluctuation) rapide de leur environnement.

Bibliographie

- Allali, B. (2005). « Pour une typologie des comportements organisationnels face à l'innovation », *Revue Française de Gestion*, vol. 29, n° 4, pp. 23-30.
- Basso, O. (2006) ; « Peut-on manager les intrapreneurs ? » *Revue Française de Gestion*, pp.225-242.
- Birkinshaw J. (2003). « Paradox of Corporate Entrepreneurship », *Strategy and Business*, vol. 30, pp. 46-58.
- Bonnardel, N. (2002) ; « Activités de conception et créativité : de l'analyse des facteurs cognitifs à l'assistance aux activités de conception créatives », Presses Universitaires de France, vol 72, pp.5-22.
- Bouzid, I. (2011); « La dynamique des innovations d'exploration et d'exploitation des PME à travers les alliances stratégiques ». Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Paris-Dauphine.
- Buenger, V., Daft, R.L., Colon, E.J. et Austin, J. (1996) ; « Competing values in organizations : contextual influences and structural consequences », *Organizational Science*, vol 7, n°5, pp.557-576.
- Burgelman, R.A. (1983); « A process Model of Internal Corporate Venturing in the Diversified Major Firm » *Administrative Science Quarterly*, n°28, pp. 223-245.
- Buschgen, Th., Bausch, A. et Balkin, D.B. (2013) ; « Organizational culture and innovation : a meta-analytic review », *Journal of Product Innovation Management*, vol 30, n°4, pp.763-781.
- Cameron, K.S. et Quinn, R.E. (2011); « Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework », Jossey Bass, 3ème édition, 288 p.
- Cameron, K.S. et Quinn, R.E. (2006); « Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework », John Wiley and Sons, 256 p.
- Carrier, C. (1997) ; « De la créativité à l'intrapreneuriat », Sainte Foy : Presses de l'Université de Québec.
- Champagne, D. et Carrier, C. (2004) ; « Les études sur l'intrapreneuriat : objets d'intérêt et voies de recherche » *Association Internationale de Recherche en Entrepreneuriat et PME, 7ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, 27, 28 et 29 Octobre 2004, Montpellier.*
- Cherchem, N. (2011) ; « Contribution à la compréhension de l'effet de la culture d'entreprise et du profil du dirigeant sur l'orientation entrepreneuriale des PME françaises » Thèse de doctorat en sciences de gestion, Ecole doctorale en Sciences Economiques et Gestion, Lyon 3, France.
- Cohen, W.M. et Levinthal, D.A. (1990) ; « Absorptive capacity : a new perspective on learning and innovation », *Administrative Science Quarterly*, vol 35, n°1, pp.128-152.
- Covin, G.J, Green, K.M. et Slevin, D.P. (2006); « Strategic process effects on the entrepreneurial orientation-sales growth rate relationship » *Entrepreneurship: Theory and Practice*, vol 30, n°1, pp.677-695.
- Covin, J.G et Slevin, D.P (1991); « A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior » *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol7, pp. 21-51.

- Covin, J.G. et Slevin, D.P. (1989); « Strategic management of small firm in hostile and benign environments », *Strategic Management Journal*, n°10, pp.75-87.
- Denison, D.R. et Spreitzer, G.M. (1991); « Organizational culture and organizational development », *Research in Organizational Change and Development*, vol 5, pp.1-21, Greenwich, CT: JAI Press.
- Dougherty, D. et Heller, T. (1994) ; « The illegitimacy of successful new products in large firms », *Organization Science*, vol 5, pp.200-218.
- Drucker, P. (1985); « Innovation and entrepreneurship » Harper and Row.
- Fayolle, A. et Legrain, T. (2006) ; « Orientation entrepreneuriale et grande entreprise : le cas de EDF » *Revue Française de Gestion*, vol 41, n°219, pp.28-33.
- Fayolle, A. (2005) ; « Introduction à l'entrepreneuriat » Dunod, Paris, 125 p.
- Ferrary, M. (2013) ; « Ecosystème intrapreneurial et innovation : le cas Google », *Revue Française de Gestion*, n°233, pp.108-122.
- Hagen, A.F., Hassan, M.T. et Amin, S.G. (1998); « Critical strategic leadership components: an empirical investigation », *SAM Advanced Management Journal*, vol 63, n°3, pp.39-44.
- Hofstede, G., Hofstede, G.J. et Minkov, M. (2010) ; « Cultures et organisations : Nos programmations mentales » PEARSON, 3ème édition, Paris, 634 p.
- Kanter, R.M. (1983); « The change masters: innovation for productivity in the American corporation », New York: Simon & Schuster, 432 p.
- Kolchin, M.G. et Hyclak, T.J. (1987), « The Case of the Traditional Intrapreneur », *SAM Advanced Management Journal*, vol 2, n°3, pp. 14-18.
- Kuratko, D.F., Hornsby, J.S., Naffziger, D.W. et Montagno, R.V. (1993), « Implementing entrepreneurial thinking in established organizations », *SAM Advanced Management Journal*, vol 58, n°1, pp.1-17.
- Le Masson P. Weil B. et Hatchuel A. (2006), « Les processus d'innovation : conception innovante et croissance des entreprises », Hermès, Lavoisier.
- Lumpkin, G.T. et Dess, G.G. (1996); « Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance » *The Academy of Management Review*, vol 21, n°1, pp.135-172.
- Messeghem K. et Sammut S. (2011), « L'entrepreneuriat », Editions EMS, Paris, 241 p.
- Miller, D. (1983); « The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms » *Management Sciences*, vol n°29, pp. 770-791.
- Mintzberg, H. (2009); « Rebuilding companies as communities », *Harvard Business Review*, July-August, 2009, pp.1-6.
- Morand, P. et Manceau, D. (2009) ; « Pour une nouvelle vision de l'innovation », *Rapport officiel : La documentation française*, 108 p.
- Mnisri, K. (2007) ; « La créativité appliquée à l'organisation: apports et limites. Proposition d'un cadre d'analyse », *5ème congrès International de l'Académie de l'Entrepreneuriat*: Sherbrooke, Quebec, Canada.
- Ouchi, W.G. (1981); « Theory Z: How American business can meet the Japanese », Addison-Wesley, 283 p.

- Owoseni, O.O. et Adeyeye, T.C. (2012); « The role of entrepreneurial orientation on the perceived performance of Small and Medium-Scale Enterprises (SEM) in Nigeria » *International Business and Management*, vol 5, n°2, pp.148-154.
- Quinn, R. F. et Rohrbaugh, J. (1983); « A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis »; *Management Science*, vol 29, n°3, pp. 363-377.
- Rave-Habhab, S. (2011); « Place de la culture d'entreprise dans un processus d'innovation chez les PME de haute technologie: une étude de cas par comparaison inter-sites », *Management et Avenir*, n°50, pp.78-104.
- Reynolds, J.H., Chelazzi, L. et Desimone, R. (1999); « Competitive mechanisms subserve attention in macaque areas V2 and V4 », *The Journal of Neuroscience*, vol 19, n°5, pp.1736-1753.
- Sharma, P. et Chrisman, J.J. (1999); « Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship » *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol 23, n°2, pp. 11-27.
- Schumpeter, J.A. (1934); « The theory of economic development » Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Sciascia, S., Mazzola, P. et Chirico, F. (2013); « Generational involvement in the top management team of family firms: exploring nonlinear effects on entrepreneurial orientation » *Entrepreneurship Theory and Practice*, pp.69-85.
- Shteynberg, G., Gelfand, M.J. et Kim, K. (2009); « Peering into the “Magnum Mysterium” of culture: the explanatory power of descriptive norms », *Journal of Cross-Cultural Psychology*, vol 40, pp.46-69.
- Thévenet, M. (2011); « La culture d'entreprise » Editions PUF, Paris, France, 127 pages.
- Thornberry, N. (2006) ; « Lead like an entrepreneur », McGraw-Hill Professional, 288 p.
- Weber, M. (1964); « Economy and society », Berkeley: University of California Press, URL: www.essex.ac.uk.
- Woodman, R.W., Sawyer, J.E., Griffin, R.W. (1993); « Toward a theory of organizational creativity », *Academy of Management*, vol 18, n°2, pp. 293-321.