

**L'APPORT DE LA MISE EN PLACE D'UNE STRATÉGIE
D'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL AUX INNOVATIONS
MANAGÉRIALES DANS LES ENTREPRISES FAMILIALES DE LA
VILLE D'AGADIR**

**THE CONTRIBUTION OF THE IMPLEMENTATION OF AN
ORGANIZATIONAL LEARNING STRATEGY TO MANAGERIAL
INNOVATIONS IN FAMILY FIRMS IN AGADIR'S CITY**

EL ABIDI Ayoub

Doctorant chercheur

Faculté des sciences juridiques économiques et sociales d'Agadir

Université IBN ZOHR Maroc

Laboratoire de Recherche en Entrepreneuriat, Finance et Management des Organisations
(LAREFMO)

elabidi.ayoub@gmail.com

MESSAOUDI Abdelaziz

Professeur d'enseignement supérieur habilité

Faculté des sciences juridiques économiques et sociales d'Agadir

Université Ibn Zohr — Maroc

Laboratoire de Recherche en Entrepreneuriat, Finance et Management des Organisations
(LAREFMO)

a.messaoudi@uiz.ac.ma

Date de soumission : 27/11/2022

Date d'acceptation : 14/01/2022

Pour citer cet article :

EL ABIDI.A et MESSAOUDI.A.(2023) «l'apport de la mise en place d'une stratégie d'apprentissage organisationnel aux innovations managériales dans les entreprises familiales de la ville d'Agadir», Revue française d'Économie et de Gestion « Volume 4 : Numéro 1 ». Pp : 375 – 391.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons

Attribution License 4.0 International License



RÉSUMÉ

Le but de cette recherche est de tester l'influence de l'apprentissage organisationnel sur les innovations managériales au sein des entreprises familiales, et a montré la contribution de chaque dimension en particulier dans l'amélioration de cette innovation. Basée sur une enquête menée auprès de 47 entreprises familiales de la ville d'Agadir, cette étude applique la modélisation d'équations structurelles pour étudier le modèle de recherche.

Les résultats montrent que le facteur ouverture et interaction avec l'environnement extérieur contribue de manière significative à l'innovation organisationnelle. Alors que pour le facteur engagement et autonomisation managérial, il a une influence moyennement acceptable. Cependant que les facteurs expérimentation, prise de risque, transfert et intégration des connaissances, ils affichent des corrélations faibles avec l'innovation organisationnelle.

Mots clés : apprentissage organisationnel ; innovation managériale ; entreprise familiale ; Agadir ; SEM.

ABSTRACT

This research aims to test the influence of organizational learning on organizational innovations in family SMEs, and to show the contribution of each dimension in particular in improving innovation. Based on a survey of 47 family firms in the city of Agadir, this study applies structural equation modeling to study the research model.

The results show that the factor of openness and interaction with the external environment contributes significantly to organizational innovation. While for the managerial commitment and empowerment factor, it has a moderately acceptable influence. However, the factors of experimentation, risk taking, transfer and integration of knowledge, they show weak correlations with organizational innovation.

Keywords: Organizational learning ; management innovation ; family firm ; Agadir ; SEM.

INTRODUCTION

Il est universellement admis que l'innovation est la clé de la croissance future et de la survie de toute entreprise (Tran, 2008). En raison de l'importance de l'innovation, de nombreux chercheurs ont analysé ses antécédents, espérant déterminer ce qu'une entreprise doit faire si elle espère devenir plus innovante (Gordon et Tarafdar, 2007). La convergence de contexte de l'innovation et d'apprentissage organisationnel amène les chercheurs à considérer la possibilité d'un impact significatif de l'apprentissage organisationnel sur l'innovation (Alegre et Chiva, 2009). Banutu-Gomez (2004) a déclaré que l'apprentissage organisationnel joue un rôle essentiel sur l'efficacité des organisations et améliore leur potentiel d'innovation et de croissance.

Notre objectif dans cet article est d'évaluer concrètement la relation entre l'apprentissage organisationnel et l'innovation. Ainsi, pour évaluer ce phénomène, cette recherche est une tentative d'enquêter sur l'apprentissage organisationnel en tant que catalyseur de l'innovation organisationnelle des organisations. En d'autres termes, l'étude examinera les effets des cinq dimensions du modèle théorique proposé : engagement et responsabilisation managériaux, expérimentation, ouverture et interaction avec l'environnement externe, transfert et intégration des connaissances et prise de risque, et s'ils sont en corrélation avec l'innovation. Sur la base de ces observations, nous proposons la problématique de recherche suivante : « *Dans quelle mesure l'apprentissage organisationnel contribue-t-il dans l'innovation managériale des entreprises familiales ?* ».

Dans ce sens et pour répondre à la problématique soulevée notre recherche est étalée sur deux principaux axes, premièrement une revue de littérature va être exposée servant comme socle pour construire notre hypothèse et présenter notre modèle de recherche. Le deuxième axe sera consacré à la méthodologie adoptée et les résultats de la recherche, qui nous permettra de révéler les particularités de l'apprentissage organisationnel et des innovations managériales dans les entreprises familiales du grand Agadir.

1. L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL DANS LES ENTREPRISES FAMILIALES : REVUE DE LITTÉRATURE

Une caractéristique distinctive de l'entreprise familiale est la forte présence d'une famille propriétaire qui contrôle un pourcentage élevé du capital de l'entreprise (Zahra, 2012). Les participations élevées donnent à la famille le contrôle des opérations de l'entreprise, la définition de sa mission et de ses objectifs, et le choix de sa stratégie (Zahra 2003). La propriété favorise également l'implication et la participation de plusieurs générations dans l'entreprise (Gersick et

al., 1997), offrant ainsi l'opportunité d'apprendre sur l'entreprise. Il renforce l'identification psychologique des membres et leur implication dans l'entreprise (Pierce et al. 2001), ce qui stimule l'apprentissage organisationnel.

Les entreprises familiales sont généralement intégrées dans leur environnement et connectées avec leurs parties prenantes et leurs réseaux (Aldrich et Cliff, 2003 ; Aldrich et Ruef, 2006). Ces interactions apportent aux entreprises des connaissances importantes qui peuvent stimuler leur apprentissage. En raison de leur longévité et de leur investissement dans la construction de relations durables, les entreprises familiales capitalisent souvent sur les relations de confiance qui se sont développées et apprennent des choses différentes sur une variété de sujets, ce qui peut élargir leur apprentissage.

Étant donné que la richesse de la famille et le succès de l'entreprise sont si étroitement liés, les dirigeants sont susceptibles de valoriser l'apprentissage et de développer les mécanismes qui le favorisent. La possibilité de créer de la richesse, à son tour, incite les membres de la famille propriétaire à allouer les ressources nécessaires pour analyser l'environnement, étudier les marchés et comprendre les changements potentiels dans les conditions de concurrence. Ces investissements augmentent l'ampleur de l'apprentissage organisationnel des entreprises familiales.

Bien que les entreprises familiales puissent apprendre de manière générale, elles peuvent ne pas apprendre en profondeur pour plusieurs raisons. La nécessité de préserver l'harmonie au sein de la famille peut également empêcher les discussions sur des questions sensibles, ce qui rend difficile l'apprentissage.

Les entreprises familiales ont également plusieurs raisons d'apprendre rapidement afin de s'adapter aux conditions changeantes et de se prémunir contre le manque de compétences qui se développent avec le temps et étouffent leur croissance (Levinthal et March, 1993). Ces lacunes de compétences apparaissent lorsque les entreprises continuent à utiliser leurs capacités existantes pour répondre aux besoins changeants du marché (Zahra, 2012).

L'infusion de nouvelles connaissances pourrait stimuler le développement de nouvelles compétences managériales et opérationnelles. Un apprentissage rapide pourrait également renforcer la capacité des entreprises familiales à introduire de nouveaux produits qui améliorent leur offre concurrentielle (Zahra, 2012).

2. L'INTERACTION APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL - INNOVATION

Depuis 1990, l'apprentissage organisationnel est devenu un sujet essentiel et un phénomène qui intéresse de plus en plus les chercheurs et les praticiens (Jyothibabu et al., 2010). Tomas et al.

(1997) ont affirmé que l'apprentissage organisationnel est une construction complexe et multidimensionnelle se produisant à différents niveaux cognitifs . . . , et englobant plusieurs sous-processus, ainsi divers aspects doivent être présents afin de développer une capacité d'apprentissage efficace. L'apprentissage organisationnel n'est pas seulement multidisciplinaire, mais aussi multi-niveaux, du niveau individuel au niveau organisationnel (Tohidi et al., 2012).

Le nombre croissant de recherches sur l'apprentissage organisationnel montre que l'apprentissage n'est pas seulement la capacité des individus, mais peut également se produire au niveau du groupe lorsque le climat organisationnel est favorable à l'apprentissage, et fournit des conditions et des motivations (Nemeth, 1997). Grâce à l'apprentissage, les organisations peuvent s'adapter aux contraintes environnementales, éviter la répétition des erreurs du passé et préserver des connaissances cruciales qui pourraient autrement être perdues (Dixon, 1993). L'innovation organisationnelle est la capacité d'innovation globale d'une organisation à introduire de nouveaux produits sur le marché ou à ouvrir de nouveaux marchés, en combinant une orientation stratégique avec un comportement et un processus innovant (Wang et Ahmed, 2004). Dans la littérature sur l'innovation, diverses approches sont discutées et évaluées pour mesurer l'activité innovante. Certains chercheurs considèrent l'innovation organisationnelle comme un sujet unidimensionnel (Wilson et al., 1966).

Salavou (2004) a proposé une approche qui inclut le temps d'adoption écoulé, le niveau des dépenses de recherche et développement, la valeur économique des innovations, le nombre d'innovations adoptées par une entreprise sur des innovations et une mesure subjective. Alors que l'approche de mesure de Knowles (2007) inclut la technologie actuelle, l'auto-évaluation, le financement de la recherche et du développement, le nombre de nouveaux produits introduits par entreprise et propriété intellectuelle.

Les entreprises les plus agiles utilisent également la technologie pour promouvoir la productivité, le développement de nouveaux produits et la satisfaction des clients (Wu, 2006), la technologie actuelle est donc essentielle à l'innovation. En plus de la volonté claire de différencier les innovations managériales des innovations technologiques, la synthèse des définitions de ces différents termes montre que leurs concepts se recoupent évidemment, les composantes des différentes définitions sont comparables (Binkkour et El abidi, 2021).

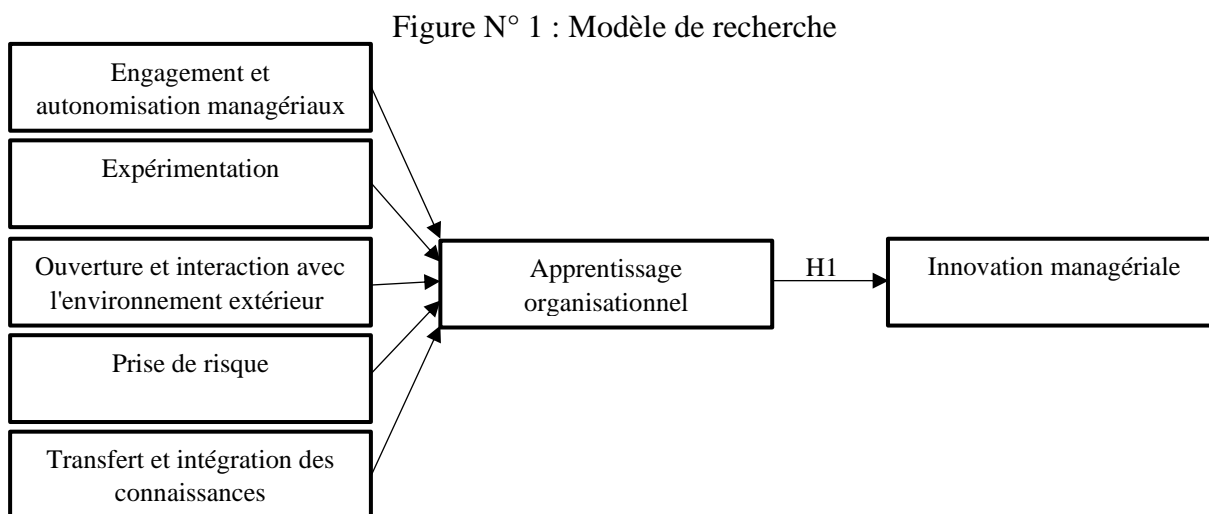
Bien que de nombreux travaux dans la littérature sur l'apprentissage organisationnel aient noté une relation positive entre l'apprentissage organisationnel et l'innovation de l'entreprise (Calantone et al., 2002 ; Chiva et Alegre, 2004 ; Alegre et Chiva, 2009), seules quelques

recherches ont fourni des preuves empiriques d'une relation positive entre l'apprentissage organisationnel et l'innovation des entreprises. L'apprentissage organisationnel soutient la créativité (Sanchez et Mahoney, 1996), inspire de nouvelles connaissances et idées, et augmente la capacité à les comprendre et à les appliquer (Damanpour, 1996).

Tran (2008) a remarqué que certaines entreprises sont de meilleurs innovateurs que d'autres en raison de la culture d'apprentissage qui prévaut dans l'entreprise. Hurley et Hult (1998) ont montrés que l'innovation organisationnelle est positivement associée à une culture qui met l'accent sur l'adaptation, l'innovation et l'apprentissage. Aragon-Correa et al. (2007) ont montré que l'apprentissage organisationnel a un effet positif sur l'innovation des entreprises. Alegre et Chiva (2009) indiquent que l'apprentissage organisationnel améliore les performances d'innovation des produits.

3. MODÈLE DE RECHERCHE

Les dimensions de notre modèle proposé comprennent l'engagement et l'autonomisation managériale, l'expérimentation, la prise de risque, l'interaction avec l'environnement externe et le transfert et l'intégration des connaissances (Figure 1).



Source : Auteurs

Engagement et autonomisation managériaux : La plupart des chercheurs mentionnent directement ou indirectement le leadership comme un élément important de la promotion d'une culture d'apprentissage, à travers des comportements, tels que, être ouvert à la critique, admettre ses erreurs et donner à ses employés les moyens de prendre des décisions et de prendre des risques (Goh, 2003). En vue d'établir une culture d'apprentissage dans une entreprise, le manager devrait reconnaître l'importance de l'apprentissage, puis il développera une culture qui encourage l'acquisition, la création et le transfert de connaissances en tant que sources fondamentales d'innovation (Nonaka et Takeuchi, 1995).

Expérimentation : L'expérimentation c'est le degré auquel les nouvelles idées et suggestions sont prises en compte et traitées avec bienveillance (Chiva et Alegre, 2009). Si les organisations veulent apprendre, il est nécessaire qu'elles expérimentent de nouvelles idées et suggestions pour apprendre de l'expérience. L'expérimentation est une ressource considérable pour l'apprentissage créatif. Lahteenmaki et al. (2001) ont expliqué que si l'on souhaite que l'apprentissage soit efficace, quatre types différents d'aptitudes sont nécessaires ; l'un d'eux est l'expérimentation active.

Ouverture et interaction avec l'environnement extérieur : Les caractéristiques environnementales jouent un rôle important dans l'apprentissage, et leur influence sur l'apprentissage organisationnel a été étudiée par certains chercheurs (Bapuji et Crossan, 2004). Hedberg (1981) considère l'environnement comme le moteur principal de l'apprentissage organisationnel.

Les systèmes fermés réagissent lentement aux changements de l'environnement extérieur et peuvent réussir lorsque l'environnement économique reste statique. Ces organisations n'ont pas besoin d'apprendre. Afin de répondre aux changements de l'environnement, ainsi que de créer de nouvelles opportunités, les organisations doivent s'engager dans des activités visant à la fois à améliorer leurs produits et services existants et à innover. Les chercheurs ont insisté ces dernières années sur l'importance d'observer, de s'ouvrir et d'interagir avec l'environnement (Goh et Richards, 1997).

Prise de risque : La prise de risque peut être comprise comme la tolérance à l'ambiguïté, à l'incertitude et aux erreurs (Chiva et Delorme, 2004). Si les organisations veulent apprendre, elles doivent prendre le risque d'accepter de nouvelles idées. En d'autres termes, la prise de risque comprend la possibilité d'erreurs et d'erreurs. Edmondson et al. (2003) ont considéré le degré auquel les gens se sentent capables de prendre des risques interpersonnels comme un facteur important dans la création d'un climat d'apprentissage. Selon Chiva et Delorme, (2004) l'échec est une condition essentielle à un apprentissage organisationnel efficace.

Transfert et intégration des connaissances : Nemeth (1997) a identifié l'apprentissage comme un transfert de connaissances d'un expert à l'apprenant. La majorité des auteurs citent notamment la capacité de l'organisation à transférer des connaissances et des informations comme l'un des facteurs les plus importants de l'apprentissage organisationnel (Goh, 2003 ; Banutu-Gomez, 2004). Le transfert de connaissances implique la diffusion interne des connaissances acquises à un niveau individuel, principalement à travers le débat, le dialogue, la communication et l'interaction entre les individus (Jerez-Gomez et al., 2005). En effet, la

communication provoque le transfert d'informations liées aux problèmes organisationnels et aux opportunités au-delà des frontières fonctionnelles et structurelles au sein de l'organisation.

ÉCHANTILLON ET MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

Cette recherche est une tentative d'enquêter sur l'apprentissage organisationnel en tant que catalyseur de l'innovation managériale. En d'autres termes, l'étude examinera les effets des facteurs individuels, organisationnels, et s'ils sont en corrélation avec l'innovation managériale. Dans le but de déceler les relations de causalités entre nos deux concepts, nous avons opté pour une posture épistémologique post-positiviste et déductive qui renvoie à une forme de raisonnement qui permet d'expliquer un phénomène ou une observation à partir de certains faits. Autrement dit, c'est la proposition d'une ou plusieurs hypothèses de départ, après observation d'un fait, d'un phénomène donné. Il s'agit d'une explication anticipée, sous toute réserve, en vue de vérifier et d'interpréter les données, pour confirmer ou infirmer l'hypothèse de départ.

En outre, pour évaluer cette prémisse, et dans l'absence d'une base statistique officielle relative aux entreprises familiales, nous avons opté pour la méthode d'échantillonnage non probabiliste à savoir boule de neige. La méthode de la boule de neige constitue une alternative intéressante aux méthodes d'échantillonnage classiques quand il s'agit de trouver des individus ayant des caractéristiques particulières, voire très précises telle que les entreprises familiales.

Après, nous avons tenté de définir les variables latentes et les instruments de mesure, en se basant sur des références théoriques (Goh et Richard, 1997 ; Templeton et al., 2002 ; Banutu-Gomez, 2004 ; Chiva et Delorme, 2004 ; OCDE, 2005) dans le but de mener une modélisation par les équations structurelles basée sur l'algorithme PLS. Pour ce faire, nous avons dressé le tableau (tableau 1, annexe) décrivant les variables latentes et les instruments de mesure respectifs.

4. RÉSULTATS DE LA RECHERCHE

Les résultats de cette étude montrés dans le tableau 3 (annexe) menée auprès des entreprises familiales de la ville d'Agadir, révèle que seulement les deux variables engagement et autonomisation managériales et ouverture et interaction avec l'environnement externe, contribuent à l'innovation organisationnelle. Tandis que les trois autres facteurs ont enregistré des corrélations faibles avec cette innovation.

Engagement et autonomisation managériaux : l'analyse des résultats montre une corrélation acceptable (0,349) avec l'innovation organisationnelle, tous les interviewés acceptent qu'aucun objectif ne puisse être atteint dans une entreprise sans l'aide du manager, donc pour le

développement de la culture d'apprentissage et d'innovation dans l'organisation, le manager doit soutenir et renforcer l'engagement envers l'apprentissage et l'innovation par l'encouragement des employés, avoir de nouvelles idées, participer à la prise de décision et à la résolution de problèmes.

Expérimentation : Selon Thomke (2001), l'expérimentation est un mécanisme d'apprentissage de base pour qu'une entreprise innove, le développement d'un nouveau produit nécessite un certain nombre d'expériences pour tester les problèmes de marché et de technologie. Au contraire des théories existantes, les résultats de notre recherche montrent que cette variable enregistre une contribution faible (0,152) avec l'innovation organisationnelle.

Ouverture et interaction avec l'environnement extérieur : L'apprentissage se produit également par l'interaction organisationnelle avec l'environnement externe. L'incertitude de la demande des clients, les développements technologiques et les turbulences concurrentielles sont des facteurs environnementaux cruciaux qui doivent être surveillés et analysés (Calantone et al., 2002). Les répondants ont une acceptation que cette variable contribue à l'innovation organisationnelle avec une corrélation de (0,505)

Prise de risque : La prise de risque est nécessaire à la génération d'idées nouvelles, et doit donc être tolérée afin de promouvoir l'innovation au sein des entreprises (Amabile et al., 1996). Pour les entreprises familiales de la ville d'Agadir, la prise de risques ne contribue pas dans les innovations organisationnelles. Elle affiche un facteur de corrélation non significatif (0,081).

Transfert et intégration des connaissances : La diversité des membres de l'équipe, le dialogue et l'encouragement à la communication constituent la dimension du transfert et de l'intégration des connaissances. Ce mécanisme d'apprentissage peut avoir un impact positif sur l'innovation en exposant les individus à une plus grande variété d'idées inhabituelles, et en augmentant la cohésion et la coordination internes au groupe (Amabile et al., 1996). Contrairement aux travaux cités, pour les interviewés des entreprises étudiées la contribution de ce facteur dans l'innovation organisationnelle reste moyennement faible et affiche une corrélation (0,209).

CONCLUSION

L'innovation est généralement considérée comme l'un des principaux moteurs du succès des entreprises (Kamal, 2006). Les chercheurs et les praticiens ont une acceptation que l'innovation est un facteur clé pour survivre dans un environnement en évolution rapide. Ainsi, il est important de trouver les conditions organisationnelles qui favorisent l'innovation organisationnelle. La convergence des contextes de l'innovation et de l'apprentissage

organisationnel motive les chercheurs à envisager la possibilité d'un impact significatif de l'apprentissage sur l'innovation.

Dans cette étude, dans le contexte des entreprises familiales de la ville d'Agadir, la relation entre les variables du modèle théorique proposé, les deux dimensions l'engagement et l'autonomisation managériale, et l'ouverture et l'interaction avec l'environnement extérieur ont une corrélation élevée. Tandis que pour les trois autres dimensions de l'apprentissage organisationnel (Expérimentation, prise de risque, transfert et intégration des connaissances), les résultats montrent une contribution non significative, expliquée par avec des corrélations moyennement faible et faible.

Les résultats de cette étude fournissent des informations utiles qui pourraient être utilisées pour apporter des améliorations aux pratiques organisationnelles. Dans un premier temps, cette étude contribue à la recherche sur l'apprentissage organisationnel en fournissant une mesure opérationnelle. Ainsi, cette étude montre que si les managers veulent améliorer l'apprentissage organisationnel, au sein de leurs entités ils doivent renforcer l'engagement envers l'apprentissage en encourageant les employés à prendre des risques, à avoir de nouvelles idées, à participer à la prise de décision, au travail d'équipe et à la résolution de problèmes.

ANNEXES

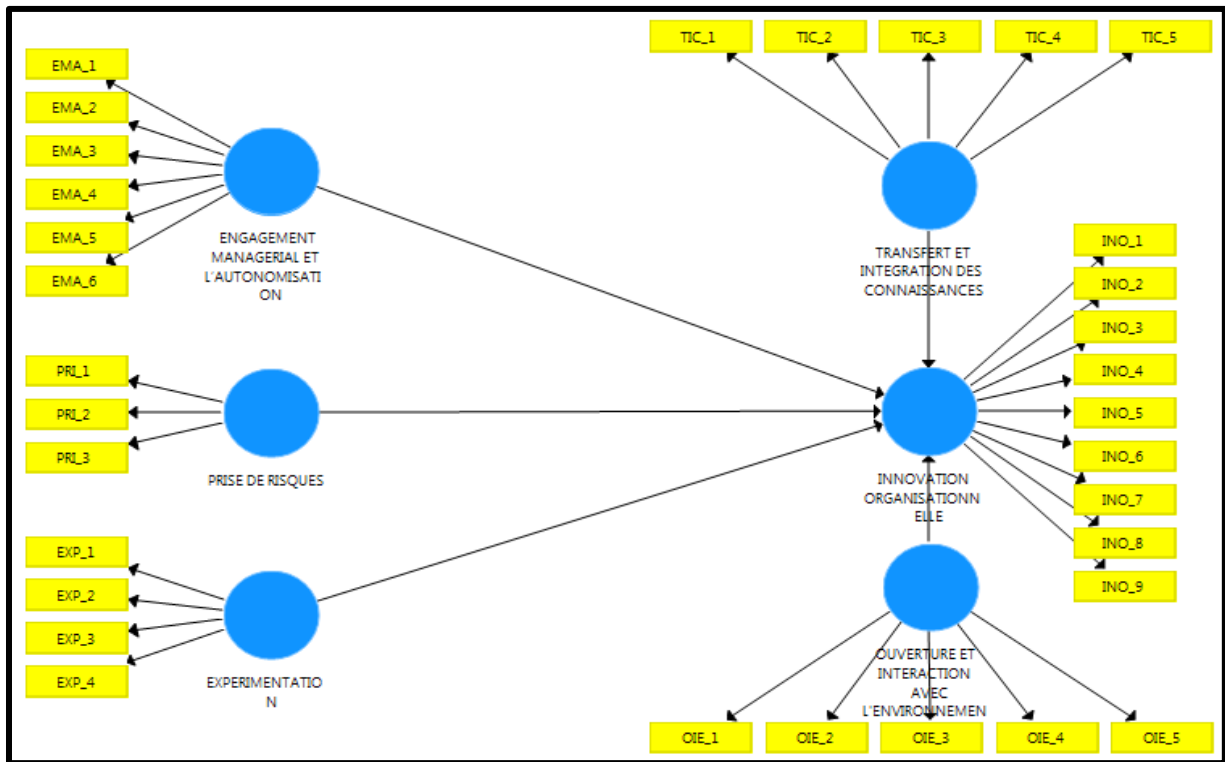
Tableau N° 1: Variables et instruments de mesure retenus

Variables latentes	Items de mesures retenues	Source	Codification
ENGAGEMENT ET AUTONOMISATION MANAGÉRIAUX	Dans notre organisation, les managers impliquent fréquemment les employés dans les décisions importantes.	Banutu-Gomez (2004) ; Goh & Richard (1997)	EMA_1
	Les politiques sont fortement influencées par le point de vue des employés.	Chiva & Delorme (2004)	EMA_2
	Les gens se sentent impliqués dans les principales décisions de l'entreprise	Chiva & Delorme (2004)	EMA_3
	L'apprentissage des employés est considéré plus comme une dépense qu'un investissement.	Banutu-Gomez (2004)	EMA_4
	Les gestionnaires de cette organisation peuvent accepter les critiques sans devenir trop défensifs	Banutu-Gomez (2004)	EMA_5
	Les cadres supérieurs de cette organisation résistent au changement et ont peur des nouvelles idées.	Banutu-Gomez (2004)	EMA_6
EXPÉRIMENTATION	Les gens ici reçoivent du soutien et des encouragements lorsqu'ils présentent de nouvelles idées	Chiva & Delorme (2004)	EXP_1
	Les idées innovantes qui fonctionnent sont souvent récompensées par la direction	Goh & Richards (1997)	EXP_2
	Les expériences et idées fournies par des sources externes sont considérées comme un instrument utile pour l'apprentissage de cette entreprise	Banutu-Gomez (2004)	EXP_3
	les personnes qui sont nouvelles dans cette organisation sont encouragées à remettre en question la façon dont les choses sont faites	Goh & Richards (1997)	EXP_4
TRANSFERT ET INTÉGRATION DES CONNAISSANCES	Dans cette organisation, le travail d'équipe est une façon habituelle de travailler	Chiva & Delorme (2004) Goh & Richards (1997)	TCI_1
	Dans cette organisation, les employés sont encouragés à communiquer	Chiva & Delorme (2004) Goh & Richards (1997)	TCI_2
	Les employés ont la chance de parler entre eux de nouvelles idées, programmes et activités qui pourraient être utiles à l'entreprise	Chiva & Delorme (2004) Goh & Richards (1997)	TCI_3
	Les nouveaux processus de travail qui peuvent être utiles à l'organisation dans son ensemble sont généralement partagés avec tous les	Goh & Richards (1997)	TCI_4
	L'entreprise dispose d'instruments qui permettent à ce qui a été appris dans des situations passées de rester valable, même si les employés ne sont plus les mêmes	Banutu-Gomez (2004)	TCI_5
PRISE DE RISQUES	Les gens sont encouragés à prendre des risques dans cette organisation	Chiva & Delorme (2004)	PRI_1
	Les gens ici s'aventurent souvent en territoire inconnu	Chiva & Delorme (2004)	PRI_2
	Les cadres supérieurs de cette organisation tolèrent le risque et en acceptent les conséquences	Chiva & Delorme (2004)	PRI_3

OUVERTURE ET INTERACTION AVEC L'ENVIRONNEMENT EXTÉRIEUR	Il existe des systèmes et des procédures pour recevoir, rassembler et partager des informations provenant de l'extérieur de l'entreprise	Templeton et al. (2002)	OIE_1
	Les gens sont encouragés à interagir avec l'environnement : concurrents, clients, instituts technologiques, universités, fournisseurs, etc.	Chiva & Delorme (2004)	OIE_2
	D'après mon expérience, cette organisation néglige les stratégies et progressions des concurrents	Chiva & Delorme (2004)	OIE_3
	Recueillir, rapporter et rapporter des informations sur ce qui se passe à l'extérieur de l'entreprise fait partie du travail de tout le personnel.	Templeton et al. (2002)	OIE_4
	D'après mon expérience, cette organisation accorde la nouvelle technologie très tardivement	Chiva & Delorme (2004)	OIE_5
INNOVATION MANAGÉRIALE	Renouvellement des routines, des procédures et des processus utilisés pour exécuter des activités de l'entreprise de manière innovante.	OCDE (2005)	INO_1
	Renouvellement des systèmes de gestion de la chaîne d'approvisionnement	OCDE (2005)	INO_2
	Renouvellement des systèmes de gestion de la qualité et de la production.	OCDE (2005)	INO_3
	Renouvellement du système de gestion des ressources humaines.	OCDE (2005)	INO_4
	Renouvellement du système d'information des entreprises et des pratiques de partage d'informations.	OCDE (2005)	INO_5
	Renouvellement de la structure organisationnelle afin de faciliter le travail d'équipe.	OCDE (2005)	INO_6
	Renouvellement de la structure de l'organisation pour faciliter la coordination entre les différentes fonctions telles que le marketing et la fabrication.	OCDE (2005)	INO_7
	Renouvellement de la structure de l'organisation pour faciliter le type de projet d'organisation.	OCDE (2005)	INO_8
	Renouvellement de la structure organisationnelle afin de faciliter les partenariats stratégiques et des collaborations d'affaires à long terme.	OCDE (2005)	INO_9

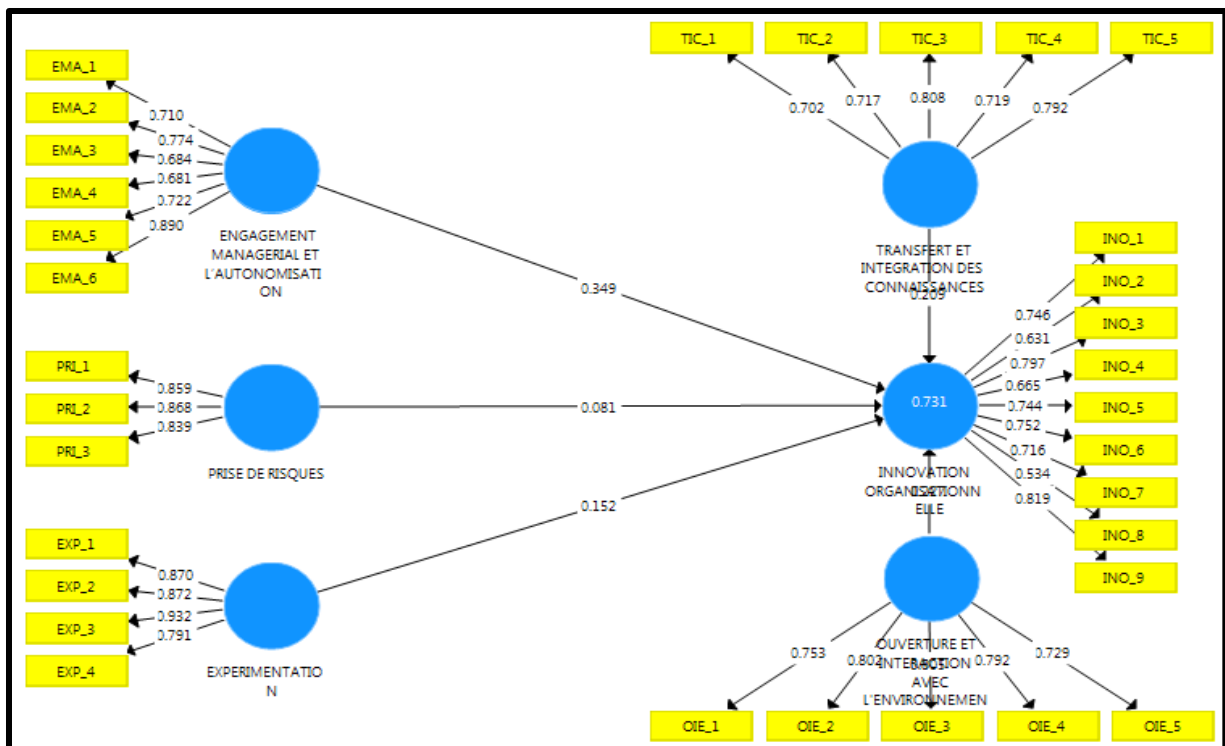
Source : Auteurs

Figure N° 2 : Spécification du modèle



Source : Auteurs

Figure N° 3 : Estimation du modèle SEM



Source : Auteurs

Tableau N° 2 : Fiabilité et validité du construit

Dimensions	Alpha de Cronbach	rho_A	Fiabilité composite	Average variance extracted (AVE)
Engagement et autonomisation managériaux	0,839	0,850	0,882	0,558
Expérimentation	0,892	0,921	0,924	0,753
Innovation managériale	0,779	0,886	0,904	0,513
ouverture et interaction avec l'environnement extérieur	0,835	0,838	0,884	0,603
Prise de risques	0,818	0,829	0,891	0,731
Transfert et intégration des connaissances	0,807	0,832	0,864	0,561

Source : Auteurs

Tableau N° 3 : Coefficient de corrélation

Variables	Échantillon initial (O)	Moyenne de l'échantillon (M)	Écart-type (STDEV)	Valeur t (O/STDEV)	valeurs-p
Engagement et autonomisation managériaux -> Innovation managériale	0,349	0,359	0,092	3,780	0,000
Expérimentation -> Innovation managériale	-0,024	-0,015	0,098	0,245	0,071
ouverture et interaction avec l'environnement extérieur -> Innovation managériale	0,316	0,318	0,091	3,479	0,018
Prise de risques -> Innovation managériale	0,525	0,533	0,090	5,860	0,060
Transfert et intégration des connaissances -> Innovation managériale	0,341	0,339	0,136	2,502	0,043

Source : Auteurs

BIBLIOGRAPHIE

1. Article de revue

- Aldrich, H. E., & Cliff, J. E. (2003). The pervasive effects of family on entrepreneurship: Toward a family embeddedness perspective. *Journal of business venturing*, 18(5), 573-596.
- Aldrich, H. E., & Ruef, M. (2018). Unicorns, gazelles, and other distractions on the way to understanding real entrepreneurship in the United States. *Academy of Management Perspectives*, 32(4), 458-472.
- 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.
- Banutu-Gomez, M. B. (2004). Great leaders teach exemplary followership and serve as servant leaders. *Journal of American Academy of Business*, 4(1/2), 143-151.
- Bapuji, H., & Crossan, M. (2004). From questions to answers: reviewing organizational learning research. *Management learning*, 35(4), 397-417.
- Binkkour M. et El Abidi A. (2021). « La culture organisationnelle et l'innovation : cas des innovations managériales dans les PME familiales de la région d'Agadir », *Revue Internationale des Sciences de Gestion* « Volume 4 : Numéro 2 » PP : 276- 297.
- Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., & Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial marketing management*, 31(6), 515-524.
- Chiva, E., & Delorme, S. (2004). The performance of motivational command agents in a Command post training simulation. In *Proceedings of the 2004 Conference on Behavior Representation in Modeling and Simulation* (pp. 353-356).
- Chiva, R., & Alegre, J. (2009). Organizational learning capability and job satisfaction: An empirical assessment in the ceramic tile industry. *British Journal of Management*, 20(3), 323-340.
- Damanpour, F. (1996). Organizational complexity and innovation: developing and testing multiple contingency models. *Management science*, 42(5), 693-716.
- Dixon, N. M. (1993). Organizational Learning (Report 111-93). In Ottawa: Human Resources Research Group, Conference Board of Canada.
- Goh, S. C. (2003). Improving organizational learning capability: lessons from two case studies. *The learning organization*.
- Goh, S., & Richards, G. (1997). Benchmarking the learning capability of organizations. *European Management Journal*, 15(5), 575-583.

- Gordon, S. R., & Tarafdar, M. (2007). How do a company's information technology competences influence its ability to innovate?. *Journal of Enterprise Information Management*.
- Hurley, R. F., & Hult, G. T. M. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. *Journal of marketing*, 62(3), 42-54.
- Jerez-Gomez, P., Céspedes-Lorente, J., & Valle-Cabrera, R. (2005). Organizational learning capability: a proposal of measurement. *Journal of business research*, 58(6), 715-725.
- Jyothibabu, C. D., Farooq, A., & Pradhan, B. B. (2010). An integrated scale for measuring an organizational learning system. *The Learning Organization*.
- Kamal, M. M. (2006). IT innovation adoption in the government sector: identifying the critical success factors. *Journal of Enterprise Information Management*.
- Lahteenmaki, S., Toivonen, J. and Mattila, M. (2001). Critical aspects of organizational learning research and proposals for its measurement, *British Journal of Management*, Vol. 12, 13-29.
- Levinthal, D. A., & March, J. G. (1993). The myopia of learning. *Strategic management journal*, 14(S2), 95-112.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford university press.
- Pierce, J. L., Kostova, T., & Dirks, K. T. (2001). Toward a theory of psychological ownership in organizations. *Academy of management review*, 26(2), 298-310.
- Salavou, H. (2004). The concept of innovativeness: should we need to focus?. *European Journal of Innovation Management*.
- Sanchez, R., & Mahoney, J. T. (1996). Modularity, flexibility, and knowledge management in product and organization design. *Strategic management journal*, 17(S2), 63-76.
- Svetlik, I., Stavrou-Costea, E., Chiva, R., Alegre, J., & Lapidra, R. (2007). Measuring organisational learning capability among the workforce. *International Journal of Manpower*.
- Templeton, G. F., Lewis, B. R., & Snyder, C. A. (2002). Development of a measure for the organizational learning construct. *Journal of management information systems*, 19(2), 175-218.
- Thomke, S. (2001). Enlightened experimentation. The new imperative for innovation. *Harvard business review*, 79(2), 66-75.
- Tohidi, H., Seyedaliakbar, S. M., & Mandegari, M. (2012). Organizational learning measurement and the effect on firm innovation. *Journal of Enterprise Information Management*.
- Tran, T. (2008). A conceptual model of learning culture and innovation schema. *Competitiveness Review: An International Business Journal*.

Wilson, J. Q. (1966). Innovation in Organization: notes toward a theory” i Thompson, JD (Ed.): Approaches to Organizational Design.

Wu, Y. C. J. (2006). Assessment of technological innovations in patenting for 3rd party logistics providers. Journal of Enterprise Information Management, 19(5), 504-524.

Zahra, S. A. (2003). International expansion of US manufacturing family businesses: The effect of ownership and involvement. Journal of business venturing, 18(4), 495-512.

Zahra, S. A. (2012). Organizational learning and entrepreneurship in family firms: Exploring the moderating effect of ownership and cohesion. Small business economics, 38(1), 51-65.

2. Livre

Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (1997). Generation to generation: Life cycles of the family business. Harvard Business Press.

Edmondson, A.C. and Woolley, A.W. (2003). Understanding outcomes of organizational learning interventions, in Easterby-Smith, M. and Lyles, M.A. (Eds), Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management, John Wiley & Sons, Hoboken, NJ, 185-211.

Hedberg, B. (1981). How organizations learn and unlearn. Handbook of organizational design (1), 3-27.

Knowles, C. D. (2007). Measuring innovativeness in the North American softwood sawmilling industry.

OCDE (2005). Manuel d'OSLO, principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation (3e éd.).

3. Thèse

Nemeth, L. (1997). Measuring organizational learning, Master's dissertation, University of Western Ontario, London.