

L'impact du comportement innovant et de la structure organisationnelle sur le succès des innovations dans les entreprises familiales

The impact of innovative behavior and organizational structure on the success of innovations in family businesses

Auteur 1 : EL ABIDI Ayoub,

Auteur 2 : MESSAOUDI Abdelaziz,

EL ABIDI Ayoub, (Doctorant chercheur)

Université Ibn Zohr / Faculté des sciences juridiques économiques et sociales d'Agadir, Maroc.

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

MESSAOUDI Abdelaziz, (Professeur d'enseignement supérieur habilité)

Université Ibn Zohr / Faculté des sciences juridiques économiques et sociales d'Agadir, Maroc.

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

Déclaration de divulgation : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article : EL ABIDI .A & MESSAOUDI .A (2022) « l'impact du comportement innovant et de la structure organisationnelle sur le succès des innovations dans les entreprises familiales », African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 15 » pp: 279 - 300.

Date de soumission : Novembre 2022

Date de publication : Décembre 2022



DOI : 10.5281/zenodo.7514264
Copyright © 2022 – ASJ



Résumé

Le but de cette communication vise à tester la relation entre la structure organisationnelle, telles que la centralisation, la formalisation, l'intégration sur la performance des innovations au sein des entreprises familiales du grand Agadir, et à montrer la contribution de chaque dimension en particulier dans l'amélioration des innovations à travers le rôle médiateur du comportement innovant. En nous basant sur un arsenal de recherches scientifiques, nous avons élaboré un modèle de recherche susceptible de lier nos trois construits. S'inscrivant dans une posture épistémologique post-positiviste et d'une approche déductive, la recherche s'appuie sur une démarche méthodologique quantitative. Dans ce sillage, une enquête a été menée auprès de 41 entreprises familiales du grand Agadir, cette étude applique la modélisation d'équations structurelles pour étudier le modèle de recherche. Il a été constaté que les liens entre les différents construits de la recherche sont positifs, mais les corrélations restent relativement faibles. Cependant, les résultats indiquent que le comportement innovant n'intervient pas dans la relation entre la structure et la performance organisationnelle en matière d'innovation.

Mot-clé : Structure organisationnelle ; innovation ; comportement innovant ; entreprise familiale ; SEM.

Abstract

The purpose of this paper is to test the relationship between organizational structure (centralization, formalization, integration) on the performance of innovations within family businesses, and to show the contribution of each dimension in particular in improving innovations through the mediating role of innovative behaviour. Based on a plenty scientific research we have developed a research model that can link our three constructs. Following a post-positivist epistemological posture and a deductive approach, this research is based on a quantitative methodological approach. In this sens, a survey was conducted among 41 family businesses in the Agadir Region, this study applies structural equation modelling to study the research model. The results show that the links between the different constructs of the research are positive but the correlations remain relatively weak. However, the results indicate that innovative behaviour is not involved in the relationship between structure and organizational innovation performance.

Keywords: Organizational structure ; Innovation ; Innovative Behaviour ; Family business ; SEM.

Introduction

Dans les marchés caractérisés dynamiques, l'innovation est cruciale pour créer et maintenir la performance et pour atteindre le succès organisationnel (Nijssen et Frambach, 2000). Parmi les antécédents de l'innovation organisationnelle, la structure organisationnelle joue un rôle crucial dans l'influence de la performance de l'innovation organisationnelle (Polansky et Hughes, 1986). Plus précisément, la structure organisationnelle détermine le degré d'autonomie des employés dans les processus décisionnels organisationnels, y compris ceux liés aux projets innovants (Damanpour, 1991) et elle affecte le niveau de créativité organisationnelle qui anime les processus d'innovation (Bradley et al., 2012). Les organisations s'appuient sur la capacité d'innovation de leurs employés pour favoriser la performance organisationnelle en matière d'innovation (Cingöz et Akdoğan, 2011).

Malgré le nombre d'études sur l'innovation, on sait très peu de choses sur le rôle du comportement innovant dans l'explication des liens entre les facteurs structurels et la performance organisationnelle en matière d'innovation. En d'autres termes, il y a eu un manque de connaissances sur les formes de facteurs structurels qui favorisent la performance organisationnelle en matière d'innovation par le biais du comportement innovant des employés. Jansen et al., (2006) ont examiné la relation entre la centralisation, la formalisation et le comportement innovant, ils n'ont pas étudié la performance organisationnelle en matière d'innovation en tant que résultat du comportement innovant.

À la lumière de ce qui précède, nous avons dressé une problématique, qui s'énonce comme suit : « Est-ce que la structure organisationnelle peut-elle servir de tremplin pour la performance des innovations organisationnelles des entreprises familiales? Et dans l'affirmatif comment le comportement innovant peut en contribuer ? »

Cette étude vise à identifier les caractéristiques théoriques et pratiques des concepts du comportement innovant, la structure organisationnelle, et de présenter un aperçu sur la performance des innovations. Dans ce sens, ce travail de recherche sera scindé en deux axes majeurs, d'abord, nous exposons une revue de littérature servante comme base solide pour construire nos hypothèses et dresser notre modèle de recherche. Le deuxième axe sera consacré à la méthodologie adoptée et les résultats de la recherche, qui va nous permettre de dévoiler les particularités de la structure organisationnelle, le comportement innovant et le succès des innovations organisationnelles dans les entreprises familiales du grand Agadir.

1. Revue de littérature et hypothèses de recherche

Le comportement innovant

Le comportement innovant fait référence à toutes les actions individuelles qui visent à la formation, l'introduction et l'application d'idées nouvelles et utiles pour améliorer l'organisation (de Jong et den Hartog, 2007). Le comportement innovant comprend la suggestion de nouveaux moyens pour atteindre les objectifs, la recherche et la sécurisation des ressources pour mettre en œuvre de nouvelles idées et la recherche de nouvelles technologies (Yuan et Woodman, 2010).

Les salariés sont les premiers à prendre conscience des enjeux au travail, ce qui leur permet souvent de générer de nouvelles idées, le comportement innovant des salariés est considéré comme un socle favorisant la performance de l'entreprise (Luu, 2019). Le comportement innovant soit considéré comme une construction distincte, il est souvent confondu avec d'autres comportements des employés, tels que la créativité, la proactivité, l'initiative des employés.

Le comportement innovant ressemble apparemment à la créativité des employés, il convient de signaler que le comportement innovant consiste en la génération d'idées (c'est-à-dire la créativité), la recherche de soutien et la mise en œuvre d'idées (Scott et Bruce, 1994). En d'autres termes, la créativité est la première phase du comportement innovant (Scott et Bruce, 1994).

Deuxièmement, la proactivité, elle est proposée comme un concept plus large qui comprend un comportement innovant, la prise en charge, et la prévention des problèmes (Wu et Parker, 2017). Il a été démontré que la proactivité prédit de nombreux résultats individuels, y compris la créativité et le comportement innovant (Zhang et al., 2012).

Troisièmement, Une panoplie d'études identifie que l'initiative des employés prédit un comportement innovant (Daniels et al., 2011 ; Kwon et Kim, 2020). L'initiative des employés fait référence à un comportement caractérisé par sa nature autonome, son approche proactive et sa persistance à vaincre les difficultés qui réussissent dans la poursuite d'un objectif (Frese et Fay, 2001).

Alors que le comportement innovant est associé à l'ensemble du processus de changement, l'initiative des employés est liée vers le caractère auto-amorçant de la mise en œuvre (Frese et Fay, 2001).

La centralisation et comportement innovant

La centralisation est décrite comme la mesure dans laquelle le pouvoir décisionnel est concentré aux niveaux supérieurs de l'organisation (Caruana et al., 1999). Elle reflète la nature

hiérarchique des organisations (John et Martin, 1984) et renvoie à la manière dont le pouvoir est distribué (Mintzberg, 1998).

Les structures décentralisées offrent plus d'autonomie et permettent plus d'échanges d'idées au sein des organisations (Calantone et al., 2010). Selon Andrews et Kacmar (2001), les individus qui ont plus de discrétion ont tendance à proposer de nouvelles idées et à être plus innovants. De même, Pertusa-Ortega et al., (2010) ont indiqué que l'autonomie encourageait les employés à s'engager dans la création d'idées et l'application de nouvelles connaissances.

Par conséquent, nous croyons que les employés qui sont exclus des processus décisionnels et qui ont des niveaux d'autonomie moindres pourraient se sentir incapables d'influencer leur environnement de travail et, par conséquent, devenir réticents à proposer des idées et des suggestions créatives. De plus, la centralisation atténue la quantité et la qualité des connaissances et des idées récupérées pour la résolution de problèmes (Nord et Tucker, 1987) en resserrant les canaux de communication (Cardinal, 2001). Selon Donaldson (2001), la communication est une condition préalable à l'innovation.

Un certain nombre de chercheurs ont également documenté les associations négatives entre des niveaux plus élevés de centralisation et un comportement innovant. Par exemple, Kamaruddeen et al., (2012) attestent que la centralisation du pouvoir est perçue comme un obstacle majeur à l'adoption de l'innovation, alors que les structures organisationnelles décentralisées favorisent la créativité. Prajogo et McDermott (2014) ont déclaré que la centralisation inhibe la libre circulation des opinions et des idées et peut limiter les solutions innovantes. Kesting et Ulhøi (2010) ont noté que lorsque les membres des organisations ne disposent pas des informations nécessaires, ils sont moins susceptibles d'avoir les compétences nécessaires pour prendre des décisions sur les innovations. Parzefall et al., (2008) ont indiqué que les structures organiques encouragent l'esprit d'innovation des employés en permettant aux individus d'exprimer leurs opinions au cours du processus d'innovation. Par conséquent, nous avons proposé l'hypothèse suivante :

H1. La centralisation est négativement liée au comportement innovant.

La formalisation et comportement innovant

De manière générale, la formalisation fait référence à l'établissement de règles et de procédures pour faire face aux éventualités auxquelles une organisation est confrontée (Pugh et al., 1963). Pugh et al., (1963) utilisent ce concept pour désigner le degré auquel ces communications et procédures sont écrites. Aiken et Hage (1968) définissent la formalisation comme le degré de standardisation du travail et la quantité de déviation autorisée. Ils le mesurent à partir de la

proportion de travail codifié et du degré de respect des règles. Les organisations à faible niveau de formalisation sont caractérisées comme des structures organisationnelles organiques, tandis que celles à haut niveau de formalisation sont classées comme des structures organisationnelles mécanistes (Alexander et Randolph, 1985).

Dans les organisations dotées d'une structure formalisée, les directions spécifient les routines de travail plutôt que de permettre aux individus de décider comment les choses sont faites (Agarwal, 1993). Selon Chen et al., (2010), le respect des procédures et des règles peut empêcher les individus de développer et de suggérer des idées concernant de nouveaux services et produits. De même, Prajogo et McDermott (2014) ont indiqué que l'existence de routines et de systèmes entrave le développement de comportements créatifs et d'expérimentation.

Hartline et al., (2000) indiquent que la formalisation conduit les salariés à se conformer aux règles de travail et par conséquent rigidifie leurs activités et freine la créativité. Pertusa-Ortega et al., (2010) ont noté qu'une variété de nouvelles idées sont limitées lorsque les organisations ont des règles formelles strictes. Jansen et al., (2006) ont noté que la formalisation empêche les écarts par rapport aux comportements structurés et le comportement de recherche de variation d'une unité.

À l'inverse, une structure moins formalisée encourage les individus à rechercher d'autres sources d'information, à penser de manière créative et à s'engager dans des approches plus sensées de leur travail plutôt que de suivre des plans d'action préétablis (Gilson et Shalley, 2004). Les règles de travail peuvent favoriser l'ouverture et stimuler les comportements créatifs et la génération d'idées (Gilson et Shalley, 2004 ; Damanpour, 1991). Selon Donaldson (2001), un niveau inférieur de la formalisation encourage l'innovation. Ainsi, nous avons proposé l'hypothèse suivante :

H2. La formalisation est négativement liée au comportement innovant.

L'intégration et comportement innovant

L'intégration est décrite comme la mesure dans laquelle les différentes unités et employés d'une entreprise communiquent et travaillent de manière interdépendante (Germain, 1996). Concernant l'intégration, il est intéressant de connaître deux aspects fondamentaux : que les unités doivent travailler ensemble et à quel point les exigences d'interdépendance entre elles sont rigides (Lawrence et Lorsch, 1969). L'intégration n'est pas réalisée automatiquement. Elle est atteinte par l'utilisation d'une série de dispositifs de liaison, les uns *de base* et les autres *supplémentaires* (Lawrence et Lorsch, 1969).

L'intégration favorise l'interaction, la communication horizontale (Gatignon et Xuereb, 1997), le partage d'informations, la collaboration et la coordination entre les unités (Song et al., 1997). Selon Shu et al., (2012), l'interaction entre les employés augmente la diffusion des connaissances tacites et explicites. Lorsqu'il y a un niveau plus élevé d'échange de connaissances, les individus dans les organisations auront plus de chances d'accéder et d'acquérir des connaissances qui sont différentes des leurs, par conséquent, cela déclenche de nouvelles idées (Nonaka, 1991). De même, plusieurs chercheurs ont noté que l'intégration favorise la diffusion (Rulke et Galaskiewicz, 2000) et la transformation (Madhavan et Grover, 1998) des connaissances, ce qui stimule l'innovation (Sherman et al., 2005 ; Madhavan et Grover, 1998 ; Kogut et Zander, 1992).

De plus, l'intégration facilite l'innovation en créant une plate-forme pour combiner diverses compétences, expertises et expériences de processus (Tang et al., 2013). Ces compétences, expertises et expériences de processus sont cruciales pour l'innovation de processus et de produit (Tang et al., 2013). De plus, une structure intégrée facilite la dispersion d'états d'esprit divers à travers les unités et aide les employés à considérer différentes perspectives (Brown et Eisenhardt, 1995). De nombreux chercheurs ont indiqué qu'une variété de perspectives sont des conditions préalables à l'innovation de nouveaux produits (Olson et al., 2001; Dougherty, 1992). De ce qui précède, nous avons proposé l'hypothèse suivante :

H3. L'intégration est positivement liée au comportement innovant.

Le comportement innovant et la performance des innovations

Les bases de l'innovation organisationnelle sont les idées, et ce sont les individus qui introduisent, modifient et mettent en œuvre les idées (Van de Ven, 1986). Par conséquent, les organisations dépendent de leurs employés pour l'innovation, car les employés sont une source essentielle de nouvelles idées (Redmond et al., 1993) et fournissent les bases de l'innovation organisationnelle (Shalley et Gilson, 2004). De même, Gumusluoglu et Ilsev (2009) ont indiqué que l'innovation des employés contribue à la performance organisationnelle en matière d'innovation parce que les individus sont la source d'idées nouvelles. Par conséquent, l'introduction et l'application d'idées au niveau des employés sont plus susceptibles d'aboutir à des produits/services innovants au niveau organisationnel (Gumusluoglu et Ilsev, 2009).

En d'autres termes, lorsque les membres des organisations recherchent de nouvelles technologies, processus, techniques et/ou idées de produits et élaborent des plans et des calendriers adéquats pour la mise en œuvre de nouvelles idées, les organisations sont plus susceptibles d'avoir de nouveaux produits ou services. Des études empiriques antérieures ont également rapporté une association positive entre le comportement innovant des employés et la

performance organisationnelle en matière d'innovation. Par exemple, Kuczmarski (1996) a rapporté que le comportement innovant et l'état d'esprit des individus renforcent l'innovation des entreprises. Tang et al., (2013) ont indiqué que le comportement innovant favorise la performance organisationnelle en matière d'innovation. Nayir (2014) a documenté comment le comportement innovant stimule l'innovation des produits et des processus. Ainsi, nous pensons que le comportement innovant des employés est positivement lié à la performance organisationnelle en matière d'innovation et avons donc proposé l'hypothèse suivante :

H4. Le comportement innovant des employés est positivement lié à la performance organisationnelle en matière d'innovation.

Le rôle médiateur des comportements innovants

Un certain nombre de chercheurs (Subramanian et Nilakanta, 1996 ; Tang et al., 2013 ; Damanpour, 1991) ont indiqué que la structure organisationnelle influence la performance organisationnelle en matière d'innovation. Nous pensons que le comportement innovant des employés a un rôle médiateur dans les liens entre les facteurs structurels tels que la centralisation, la formalisation, l'intégration et la performance organisationnelle en matière d'innovation.

En d'autres termes, lorsque la plupart des décisions sont prises par la haute direction et que les employés doivent demander à leur superviseur avant de pouvoir faire presque quoi que ce soit (Damanpour, 1991). Les règles et les procédures occupent une place centrale dans une organisation (Chen et al., 2010). Les unités de l'organisation ne coopèrent pas pour générer et sélectionner de nouvelles idées pour de nouveaux produits (Sethi, 2000), les employés d'une telle organisation deviennent réticents à rechercher et à mettre en œuvre de nouvelles technologies, processus, techniques et idées de produits. Étant donné que les entreprises deviennent innovantes en utilisant les capacités des employés à innover (De Jong et Den Hartog, 2007), la réticence des individus à générer et à mettre en œuvre de nouvelles idées inhibe la performance organisationnelle en matière d'innovation. Ainsi, les structures organisationnelles influencent la performance de l'innovation organisationnelle via le comportement innovant des employés. Ainsi, nous avons proposé les hypothèses suivantes :

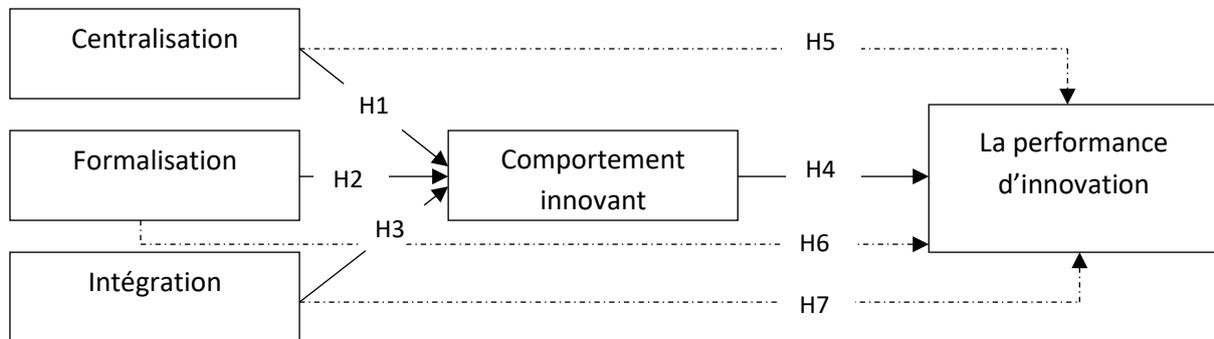
H5. Le comportement innovant médiatise le lien entre la centralisation et la performance organisationnelle en matière d'innovation.

H6. Le comportement innovant médiatise le lien entre la formalisation et la performance organisationnelle en matière d'innovation.

H7. Le comportement innovant médiatise le lien entre l'intégration et la performance organisationnelle en matière d'innovation.

À la lumière de la littérature développée ci-dessus, le cadre théorique illustre les relations entre les variables incluses dans les trois hypothèses de recherche, comme la montre la figure ci-dessous (figure 1).

Figure 1: Modèle de recherche :



Source : Auteurs

2. Méthodologie de recherche

Dans le but de déceler les relations de causalités entre les différents concepts, il nous semble logique d'opter pour une posture épistémologique post-positiviste et une approche hypothético-déductive qui renvoie à l'établissement d'une relation systématique entre le corpus théorique des concepts et la réalité observable sur le terrain moyennant d'indicateurs. Autrement dit, l'approche consiste à associer chaque concept avec des items de mesures susceptibles d'opérationnaliser avec précision les variations observées dans la réalité par rapport au concept. Cette étude utilise l'approche PLS-SEM utilisant le logiciel SmartPLS pour effectuer l'analyse du modèle de recherche. Le modèle factoriel, à confirmer, est présenté par 26 variables observées. En théorie, ces variables sont supposées être des mesures de 5 variables latentes. Le recours aux équations structurelles est dû essentiellement à la possibilité de mettre en lumière les relations causales entre les variables métriques et non métriques. Cela signifie que les construits latents qui ne peuvent pas être observés directement sur le terrain peuvent être mesurés à l'aide des items de mesure. En ce sens, compte tenu de la structure de l'étude, à savoir la structure organisationnelle, le succès des innovations et le comportement innovant, ce sont des concepts latents, et nous trouvons utile d'utiliser cette approche pour tester notre modèle de recherche.

3. Les échelles de mesure

Pour cette étude, les items du questionnaire ont été développés à l'origine en anglais et traduits en français. Tous les éléments de l'échelle ont été notés sur une échelle de Likert en cinq points allant de « 1 fortement en désaccord » à « 5 fortement en accord ». À cet effet, les données ont été recueillies auprès de 41 entreprises familiales du grand Agadir.

La centralisation : Nous avons mesuré la centralisation à l'aide de cinq éléments (par exemple, "dans notre entreprise, les employés doivent demander à leur superviseur avant de faire presque quoi que ce soit" et "la plupart des décisions que les gens prennent ici doivent avoir l'approbation de leur superviseur") tirés de Aiken et Hage (1968).

La formalisation : La formalisation a été évaluée à l'aide de l'échelle cinq items conçus par Jansen et al., (2006) (par exemple «quelle que soit la situation qui se présente, des procédures écrites sont disponibles pour y faire face » et « les règles et procédures occupent une place centrale dans notre cabinet »).

L'intégration : Nous avons mesuré l'intégration à l'aide de quatre items développés par Li et Calantone (1998). Les exemples d'éléments comprenaient ce qui suit : "dans cette organisation, différents départements coopèrent pleinement à la génération et à la sélection de nouvelles idées pour de nouveaux produits" et "dans cette organisation, différents départements coopèrent pleinement à l'établissement d'objectifs et de priorités pour nos stratégies".

Le comportement innovant : Pour mesurer le comportement innovant, six items ont été adaptés de l'étude de Scott et Bruce (1994). Les exemples d'éléments de cette échelle comprenaient : "généralement, les employés de notre entreprise recherchent de nouvelles technologies, processus, techniques et/ou idées de produits" et "généralement, les employés de notre entreprise élaborent des plans et des calendriers adéquats pour la mise en œuvre de nouvelles idées. ”

La performance de l'innovation : La performance organisationnelle en matière d'innovation a été mesurée à l'aide de six items de l'étude de Tang et al., (2013). Les exemples d'éléments de cette échelle comprenaient : "mon entreprise a une meilleure qualité de nouveau produit/service que les autres" et "mon entreprise a une meilleure efficacité des performances d'innovation de processus que les autres".

4. Résultats

Cette étude a examiné les liens entre centralisation, formalisation, intégration et comportement innovant, les relations entre comportement innovant et performance d'innovation, et le rôle médiateur du comportement innovant sur les associations entre centralisation, formalisation, intégration et performance organisationnelle en innovation. Le modèle a été testé sur un ensemble de données comprenant 41 entreprises familiales. Les résultats empiriques ont révélé ce qui suit.

Les résultats de la modélisation renseignent sur la contribution de chaque dimension de la structure organisationnelle dans la performance de l'innovation. Premièrement, et dans ce sens, la centralisation contribue positivement, mais non significativement dans le comportement

innovant et la performance organisationnelle en matière d'innovation avec des coefficients respectivement égaux à 0,410 et 0,355. La centralisation était associée à des comportements moins innovants chez les employés.

Un constat qui peut être démontré par le fait du rôle joué par les résultats ont démontré que lorsque les supérieurs n'impliquaient pas les individus dans les processus de prise de décision et que la plupart des décisions prises par les employés devaient avoir l'approbation d'un supérieur, les employés devenaient réticents à générer des idées créatives. Cette constatation a mené à la conclusion que la réticence des organisations à impliquer les employés dans le processus de prise de décision pouvait donner aux employés l'impression que leurs opinions n'étaient pas valorisées et que le partage d'informations au sein de l'organisation était futile. Ces résultats sont conformes aux découvertes de Polansky et Hughes (1986), qui ont découvert un lien négatif entre la centralisation et l'innovation des employés.

Deuxièmement, les résultats montrent une faible corrélation entre la formalisation le comportement innovant et la performance organisationnelle en matière d'innovation avec des loading factors égaux 0,175 et 0,195. Cela suggère que la formalisation réduit également le comportement innovant des employés. Autrement dit, lorsque les règles et procédures occupaient une place centrale dans les organisations, les membres de ces organisations étaient moins susceptibles de rechercher de nouvelles technologies, processus, techniques et/ou idées de produits. Par conséquent, le respect des règles et des procédures pourrait entraver le développement des employés et le partage d'idées créatives. Cette constatation a soutenu des recherches antérieures (Gilson et Shalley, 2004 ; Damanpour, 1991), qui postulaient que des niveaux inférieurs de formalisation facilitent l'ouverture et favorisent de nouvelles idées et un comportement créatif, tandis que des niveaux plus élevés de formalisation inhibent la créativité dans les organisations.

Troisièmement, nous avons constaté que l'intégration n'avait pas d'association significative avec le comportement innovant (corrélation = 0,242). Plus précisément, l'absence d'intégration, de partage d'information, de coordination et de collaboration entre les unités n'a pas influencé le comportement innovateur des employés. La raison potentielle de cette association insignifiante était que les employés auraient pu croire que l'absence de centralisation et de procédures et de règles formelles pouvait éliminer les frontières entre les unités et ainsi favoriser l'intégration, l'échange d'informations et la communication entre les départements ; par conséquent, ils n'ont peut-être pas considéré que l'intégration jouait un rôle particulier dans la facilitation des comportements innovants. En d'autres termes, les employés pourraient avoir perçu qu'avec des structures décentralisées et des procédures et des règles moins formelles, différentes unités et

employés d'une entreprise pourraient communiquer et travailler de manière interdépendante, et donc, les employés pourraient ne pas avoir vu l'intégration comme un obstacle critique à leur comportement innovant.

Quatrièmement, à l'inverse des analyses empiriques qui ont révélé que le comportement innovant des employés était positivement lié à la performance organisationnelle en matière d'innovation notre étude montre une faible corrélation entre les deux construits. Cela signifiait que lorsque les membres d'une organisation généraient des idées créatives et développaient des plans et des calendriers adéquats pour mettre en œuvre de nouvelles idées, l'organisation avait tendance de ne pas à avoir de meilleurs nouveaux produits et services que les autres entreprises. Par conséquent, les organisations se sont appuyées sur le comportement innovant de leurs employés pour améliorer les performances d'innovation de leur organisation, car les membres de l'organisation suggéraient de nouvelles idées. Cette constatation était conforme aux conclusions d'études antérieures (Tang et al., 2013; Nayir, 2014).

De plus, les résultats ont indiqué que le comportement innovant modifiait relativement et légèrement les relations entre la centralisation, la formalisation et la performance organisationnelle en matière d'innovation. En d'autres termes, lorsque la hiérarchie prenait la plupart des décisions et que les règles occupaient une place centrale dans une organisation, les individus de ces organisations devenaient réticents à générer des idées créatives ou à rechercher de nouveaux processus, technologies, techniques et/ou idées de produits, qui à leur tour, réduit la capacité des organisations à fournir de nouveaux produits et services. Par conséquent, des niveaux plus élevés de centralisation et de formalisation n'ont pas directement entravé la performance de l'innovation.

Conclusion

Les résultats de notre étude ont démontré que les organisations avec des structures centralisées diminuent le comportement innovant de leurs employés. Dans ce sens les organisations doivent organiser des équipes autogérées qui ont l'autonomie de prendre des décisions (Rhee et al., 2014). Lorsque les employés ont de l'autonomie dans certains processus de prise de décision, ils sont plus susceptibles de générer et de mettre en œuvre de nouvelles idées (Holsapple et Joshi, 2001) parce que l'autonomie donne aux employés une chance de réaliser des propositions et les motive à expérimenter des manières qui conduisent à la génération de nouvelles connaissances et idées (Pertusa-Ortega et al., 2010).

En outre, nous suggérons que les directions des entreprises devraient solliciter des idées et des opinions individuelles dans le cadre de leurs processus de prise de décision. Nous pensons que lorsque les individus sont impliqués dans les processus décisionnels ou ont l'autonomie pour prendre des décisions concernant leur travail, ils sont plus susceptibles de sentir qu'ils peuvent influencer leurs organisations. Lorsqu'on leur donne cette perception, les employés sont plus susceptibles de proposer de nouvelles idées et suggestions. De plus, notre étude a indiqué que la formalisation atténue également le comportement innovant des employés. Lorsque les organisations sont plus flexibles, la création de nouvelles idées va augmenter. Néanmoins, nous avons souligné l'importance d'utiliser des structures organisationnelles moins formalisées pour faciliter les comportements innovants chez les employés des organisations en encourageant les employés à générer et à suggérer de nouvelles idées sans qu'il y ait un souci dominant de respect des réglementations et des normes (Im et al., 2013).

BIBLIOGRAPHIE

- Agarwal, S. (1993). Influence of formalization on role stress, organizational commitment, and work alienation of salespersons: A cross-national comparative study. *Journal of International Business Studies*, 24(4), 715-739.
- Aiken, M., & Hage, J. (1968). Organizational interdependence and intra-organizational structure. *American sociological review*, 912-930.
- Alexander, J. W., & Randolph, W. A. (1985). The fit between technology and structure as a predictor of performance in nursing subunits. *Academy of Management Journal*, 28(4), 844-859.
- Andrews, M. C., & Kacmar, K. M. (2001). Discriminating among organizational politics, justice, and support. *Journal of Organizational Behaviour: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behaviour*, 22(4), 347-366.
- Bradley, B. H., Postlethwaite, B. E., Klotz, A. C., Hamdani, M. R., & Brown, K. G. (2012). Reaping the benefits of task conflict in teams: the critical role of team psychological safety climate. *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 151.
- Brown, S. L., & Eisenhardt, K. M. (1995). Product development: Past research, present findings, and future directions. *Academy of management review*, 20(2), 343-378.
- Calantone, R. J., Harmancioglu, N., & Droge, C. (2010). Inconclusive innovation “returns”: A meta-analysis of research on innovation in new product development. *Journal of Product Innovation Management*, 27(7), 1065-1081.
- Cardinal, L. B. (2001). Technological innovation in the pharmaceutical industry: The use of organizational control in managing research and development. *Organization science*, 12(1), 19-36.
- Caruana, A., Ramaseshan, B., & Ewing, M. T. (1999). Market orientation and performance in the public sector: The role of organizational commitment. *Journal of Global Marketing*, 12(3), 59-79.
- Chen, C. J., Huang, J. W., & Hsiao, Y. C. (2010). Knowledge management and innovativeness: The role of organizational climate and structure. *International Journal of Manpower*.
- Cingöz, A., & Akdoğan, A. A. (2011). An empirical examination of performance and image outcome expectation as determinants of innovative behaviour in the workplace. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 847-853.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of management journal*, 34(3), 555-590.

- Daniel Sherman, J., Berkowitz, D., & Souder, W. E. (2005). New product development performance and the interaction of cross-functional integration and knowledge management. *Journal of product innovation management*, 22(5), 399-411.
- Daniels, K., Wimalasiri, V., Cheyne, A., & Story, V. (2011). Linking the demands–control–support model to innovation: The moderating role of personal initiative on the generation and implementation of ideas. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(3), 581-598.
- De Jong, J. P., & Den Hartog, D. N. (2007). How leaders influence employees' innovative behaviour. *European Journal of innovation management*.
- Donaldson, L. (2001). *The Contingency Theory of Organizations*, Sage Publications, Los Angeles, CA.
- Dougherty, D. (1992). Interpretive barriers to successful product innovation in large firms. *Organization science*, 3(2), 179-202.
- Frese, M., & Fay, D. (2001). 4. Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century. *Research in organizational behaviour*, 23, 133-187.
- Gatignon, H., & Xuereb, J. M. (1997). Strategic orientation of the firm and new product performance. *Journal of marketing research*, 34(1), 77-90.
- Germain, R. (1996). The role of context and structure in radical and incremental logistics innovation adoption. *Journal of Business Research*, 35(2), 117-127.
- Gilson, L. L., & Shalley, C. E. (2004). A little creativity goes a long way: An examination of teams' engagement in creative processes. *Journal of management*, 30(4), 453-470.
- Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of business research*, 62(4), 461-473.
- Hartline, M. D., Maxham III, J. G., & McKee, D. O. (2000). Corridors of influence in the dissemination of customer-oriented strategy to customer contact service employees. *Journal of marketing*, 64(2), 35-50.
- Holsapple, C. W., & Joshi, K. D. (2001). Organizational knowledge resources. *Decision support systems*, 31(1), 39-54.
- Im, S., Montoya, M. M., & Workman Jr, J. P. (2013). Antecedents and consequences of creativity in product innovation teams. *Journal of Product Innovation Management*, 30(1), 170-185.
- Jansen, J. J., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2006). Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management science*, 52(11), 1661-1674.

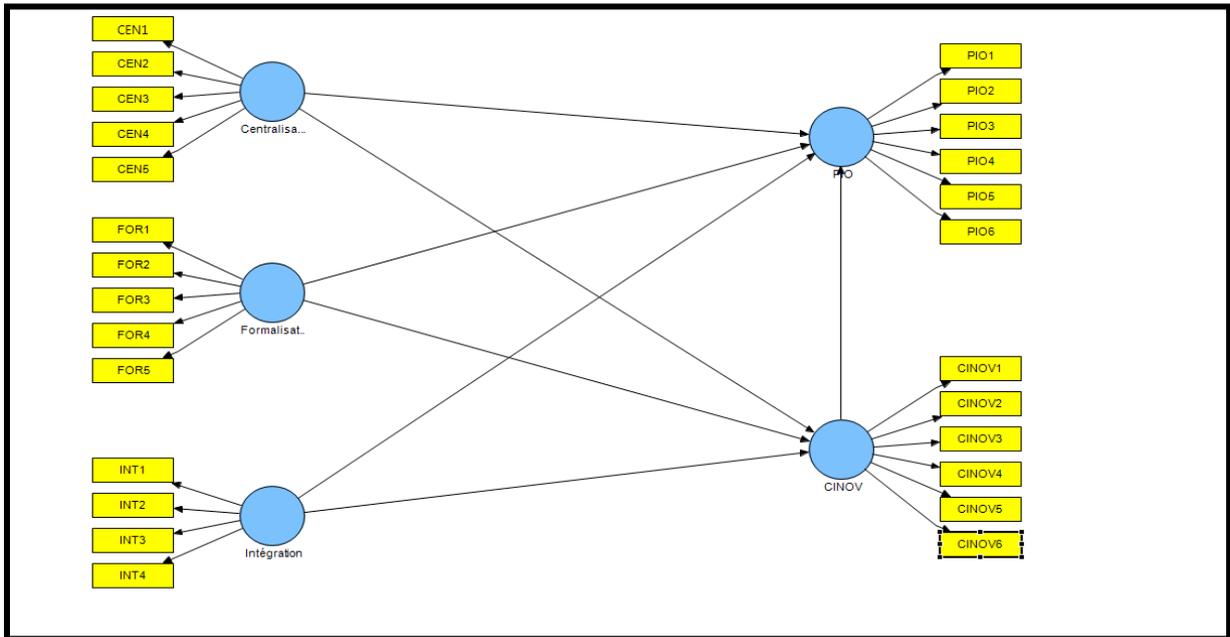
- Kamaruddeen, A. M., Yusof, N. A., & Said, I. (2012). Organizational factors and innovativeness of housing developers. *American Journal of Applied Sciences*, 9(12), 1953.
- Kesting, P., & Ulhøi, J. P. (2010). Employee-driven innovation: extending the license to foster innovation. *Management decision*.
- Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization science*, 3(3), 383-397.
- Kuczarski, T. D. (1996). Fostering an innovation mindset. *Journal of consumer marketing*.
- Kwon, K., & Kim, T. (2020). An integrative literature review of employee engagement and innovative behaviour: Revisiting the JD-R model. *Human Resource Management Review*, 30(2), 100704.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1969). Developing organizations: Diagnosis and action.
- Li, T., & Calantone, R. J. (1998). The impact of market knowledge competence on new product advantage: conceptualization and empirical examination. *Journal of marketing*, 62(4), 13-29.
- Luu, T. T. (2019). Can diversity climate shape service innovative behaviour in Vietnamese and Brazilian tour companies? The role of work passion. *Tourism Management*, 72, 326-339.
- Madhavan, R., & Grover, R. (1998). From embedded knowledge to embodied knowledge: New product development as knowledge management. *Journal of marketing*, 62(4), 1-12.
- Mintzberg, H. (1998). La estructuración de las organizaciones. *Ariel Economía. Temas*, 4-8.
- Nayir, D. Z., Tamm, U., & Durmusoglu, S. S. (2014). How formalization hinders different firm innovativeness types: opening the black box with evidence from a service industry. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 11(05), 1450029.
- Nijssen, E. J., & Frambach, R. T. (2000). Determinants of the adoption of new product development tools by industrial firms. *Industrial Marketing Management*, 29(2), 121-131.
- Nonaka, I. (1991). The Knowledge-Creating Company. *Harvard business review*.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2007). The knowledge-creating company. *Harvard business review*, 85(7/8), 162.
- Nord, W. R., & Tucker, S. (1987). Implementing routine and radical innovations. Free Press.
- Olson, E. M., Walker Jr, O. C., Ruekerf, R. W., & Bonnerd, J. M. (2001). Patterns of cooperation during new product development among marketing, operations and R&D: Implications for project performance. *Journal of Product Innovation Management: An International Publication of The Product Development & Management Association*, 18(4), 258-271.
- Parzefall, M. R., Seeck, H., & Leppänen, A. (2008). Employee innovativeness in organizations: a review of the antecedents. *Finnish journal of business economics*, 2(08), 165-182.

- Pertusa-Ortega, E. M., Zaragoza-Sáez, P., & Claver-Cortés, E. (2010). Can formalization, complexity, and centralization influence knowledge performance?. *Journal of Business Research*, 63(3), 310-320.
- Polansky, S. H., & Hughes, D. W. (1986). Managerial innovation in newspaper organizations. *Newspaper Research Journal*, 8(1), 1-12.
- Prajogo, D., & McDermott, C. M. (2014). Antecedents of service innovation in SMEs: Comparing the effects of external and internal factors. *Journal of Small Business Management*, 52(3), 521-540.
- Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinings, C. R., Macdonald, K. M., Turner, C., & Lupton, T. (1963). A conceptual scheme for organizational analysis. *Administrative science quarterly*, 289-315.
- Ramayah, T., Cheah, J., Chuah, F., Ting, H., & Memon, M. A. (2018). Partial least squares structural equation modelling (PLS-SEM) using smartPLS 3.0.
- Redmond, M. R., Mumford, M. D., & Teach, R. (1993). Putting creativity to work: Effects of leader behaviour on subordinate creativity. *Organizational behaviour and human decision processes*, 55(1), 120-151.
- Rhee, J., Dedahanov, A., & Lee, D. (2014). Relationships among power distance, collectivism, punishment, and acquiescent, defensive, or prosocial silence. *Social Behaviour and Personality: an international journal*, 42(5), 705-720.
- Rulke, D. L., & Galaskiewicz, J. (2000). Distribution of knowledge, group network structure, and group performance. *Management Science*, 46(5), 612-625.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behaviour: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of management journal*, 37(3), 580-607.
- Sethi, R. (2000). New product quality and product development teams. *Journal of marketing*, 64(2), 1-14.
- Shalley, C. E., & Gilson, L. L. (2004). What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *The leadership quarterly*, 15(1), 33-53.
- Shu, C., Page, A. L., Gao, S., & Jiang, X. (2012). Managerial ties and firm innovation: Is knowledge creation a missing link?. *Journal of Product Innovation Management*, 29(1), 125-143.
- Song, X. M., Montoya-Weiss, M. M., & Schmidt, J. B. (1997). Antecedents and consequences of cross-functional cooperation: A comparison of R&D, manufacturing, and marketing perspectives. *Journal of Product Innovation Management: An international publication of the product development & management association*, 14(1), 35-47.

-
- Subramanian, A., & Nilakanta, S. (1996). Organizational innovativeness: Exploring the relationship between organizational determinants of innovation, types of innovations, and measures of organizational performance. *Omega*, 24(6), 631-647.
- Tang, J., Pee, L. G., & Iijima, J. (2013). Investigating the effects of business process orientation on organizational innovation performance. *Information & Management*, 50(8), 650-660.
- Van de Ven, A. H. (1986). Central problems in the management of innovation. *Management science*, 32(5), 590-607.
- Wu, C. H., & Parker, S. K. (2017). The role of leader support in facilitating proactive work behaviour: A perspective from attachment theory. *Journal of Management*, 43(4), 1025-1049.
- Yuan, F., & Woodman, R. W. (2010). Innovative behaviour in the workplace: The role of performance and image outcome expectations. *Academy of management journal*, 53(2), 323-342.
- Zhang, Z., Wang, M. O., & Shi, J. (2012). Leader-follower congruence in proactive personality and work outcomes: The mediating role of leader-member exchange. *Academy of management journal*, 55(1), 111-130.

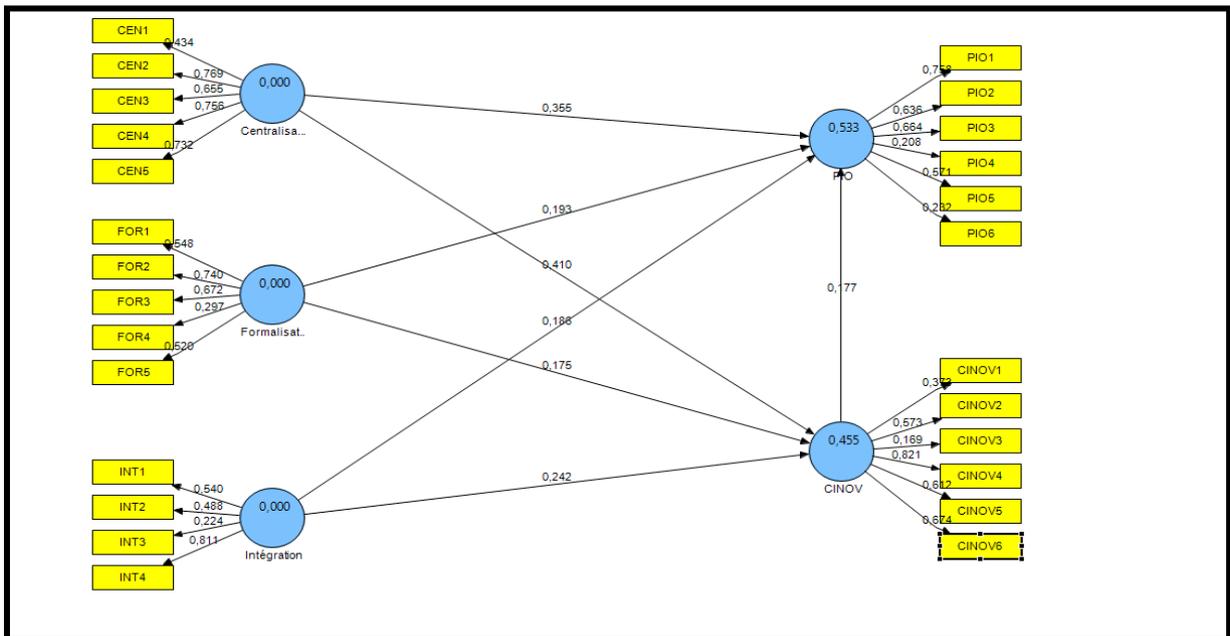
ANNEXE I :

Figure 2 : Spécification du modèle



Source : Smart PLS

Figure 3 : Estimation du modèle



Source : Smart PLS

Tableau 1: Évaluation de la qualité d'ajustement

	AVE	Composite Reliability	R Square	Cronbachs Alpha
CINOV	0,533040	0,721769	0,454968	0,775121
Centralisation	0,663141	0,906593		0,909094
Formalisation	0,531722	0,797727		0,828180
Intégration	0,509570	0,706532		0,747659
PIO	0,506807	0,793380	0,532864	0,775611

Source : Smart PLS

Tableau 2 : Analyse des liens isolés -Bootstrapping-

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)
CINOV -> PIO	0,177183	0,204781	0,142696	0,142696
Centralisation -> CINOV	0,409651	0,394396	0,116848	0,116848
Centralisation -> PIO	0,427088	0,417943	0,111365	0,111365
Formalisation -> CINOV	0,174747	0,209505	0,122521	0,122521
Formalisation -> PIO	0,224138	0,241397	0,121471	0,121471
Intégration -> CINOV	0,241807	0,253122	0,105387	0,105387
Intégration -> PIO	0,228729	0,233948	0,117524	0,117524

Source : Smart PLS

ANNEXE II : QUESTIONNAIRE

THÈME I : LE SUCCÈS DES INNOVATIONS

(1) Pas du tout important. (2) Plutôt pas important. (3) Moyennement important. (4) Plutôt important. (5) Tout à fait important.	1	2	3	4	5
OIP1-La qualité du produit/service de notre société est meilleure que les autres					
OIP2-Les couts liés au nouveaux produits/service de notre société sont meilleur que les autres					
OIP3-Notre société a une meilleure fiabilité et sécurité des nouveaux produits/services que les autres.					
OIP4-Notre société a un processus de performance d'innovation de qualité que les autres.					
OIP5-Notre société a une meilleure efficacité de processus de performance d'innovation que les autres.					
OIP6-Notre société est rapide en ce qui concerne le processus de performance d'innovation que les autres.					

THÈME II : LE COMPORTEMENT INNOVANT

(1) Pas du tout d'accord. (2) Plutôt pas d'accord. (3) Moyennement d'accord. (4) Plutôt d'accord. (5) Tout à fait d'accord.	1	2	3	4	5
CINOV1-Les employés de notre entreprise recherchent de nouvelles technologies, processus, techniques et/ou idées de produits					
CINOV2-Les employés de notre entreprise génèrent des idées créatives.					
CINOV3-Les employés de notre entreprise promeuvent et défendent les idées auprès des autres,					
CINOV4-Les employés de notre entreprise enquêtent et obtiennent les fonds nécessaires pour mettre en œuvre de nouvelles idées.					
CINOV5-Les employés de notre entreprise élaborent des plans et des calendriers adéquats pour la mise en œuvre de nouvelles idées.					
CINOV6-Les employés de notre entreprise sont innovants.					

THÈME III : LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

(1) Pas du tout d'accord. (2) Plutôt pas d'accord. (3) Moyennement d'accord. (4) Plutôt d'accord. (5) Tout à fait d'accord.

	1	2	3	4	5
Formalisation					
FOR1-Je pense que je suis mon propre patron dans la plupart des cas.					
FOR2-Les membres de cette organisation peuvent prendre leurs propres décisions sans le contrôle d'une autre personne.					
FOR3-Tout le monde ici est autorisé à organiser son travail.					
FOR4-Les membres de cette organisation sont autorisés à faire leur travail presque comme ils le souhaitent.					
FOR5-La majorité des personnes dans cette organisation établissent leurs propres règles de travail.					

(1) Pas du tout d'accord. (2) Plutôt pas d'accord. (3) Moyennement d'accord. (4) Plutôt d'accord. (5) Tout à fait d'accord.

	1	2	3	4	5
Centralisation					
CEN1-Dans cette organisation, il est nécessaire d'avoir l'approbation préalable d'un superviseur pour prendre une décision.					
CEN2-Les personnes qui souhaitent prendre leurs propres décisions seraient rapidement découragées.					
CEN3-Même les petites affaires doivent être renvoyées à un supérieur pour une réponse finale.					
CEN4-Les responsables de chaque département doivent demander à un supérieur avant de faire la plupart des choses.					
CEN5-Toute décision prise doit avoir l'approbation d'un supérieur.					

(1) Pas du tout d'accord. (2) Plutôt pas d'accord. (3) Moyennement d'accord. (4) Plutôt d'accord. (5) Tout à fait d'accord.

	1	2	3	4	5
Intégration					
INT1-Dans quelle mesure les mécanismes d'intégration suivants sont-ils utilisés pour assurer la compatibilité entre les décisions d'un domaine (par exemple, la commercialisation) et celles d'autres domaines (par exemple, la production) ?					
INT2-Des comités interdépartementaux, constitués pour permettre aux départements de s'engager dans une prise de décision conjointe.					
INT3-Des groupes de travail qui sont des organismes constitués temporairement pour favoriser la collaboration interdépartemental pour un projet précis.					
INT4-Relier le personnel dont le travail spécifique est de coordonner les efforts de divers départements pour un projet spécifique.					