

Culture adaptative en contexte de turbulence économique en Afrique subsaharienne : vers un modèle intersectoriel aligné sur les valeurs culturelles défendues par les employés de PME

Adaptive culture in the context of economic turbulence in sub-Saharan Africa: towards a cross-sectoral model aligned with the espoused cultural values of SMEs employees

Ouffouet Kouassi François¹

¹ Ufr Sciences économiques et Gestion, Université Jean Lorougnon Guédé, Daloa, Côte d'Ivoire

Résumé : Les turbulences économiques sur les marchés exigent aux organisations une culture adaptative. De cette réalité, les PME en Afrique ne sont pas épargnées, étant donné qu'elles peinent en Côte d'Ivoire à s'adapter aux changements et à innover. Toutefois, transposer en Afrique sub-saharienne, culturellement à forte distance hiérarchique, les modèles de culture adaptative conceptualisés dans les pays Anglo-saxon à faible distance hiérarchique peut être source d'échec. Ainsi, notre objectif est d'élaborer une mesure cohérente de la culture adaptative en faveur des PME en Afrique en vue d'une meilleure compréhension et d'une implémentation efficace. Parti du modèle de Denison, nous avons conduit une étude factorielle exploratoire et confirmatoire sur des échantillons respectifs de 130 et 184 employés de PME issus de divers secteurs d'activité. Les résultats révèlent une structure à 4 dimensions proche du modèle de Denison. Les raisons d'une telle contradiction résident dans les valeurs culturelles épousées par les employés de PME.

Mots-clés : Culture adaptative, Valeurs culturelles épousées, PME, Afrique.

Abstract: Economic uncertainty in the markets requires organizations to adopt an adaptive culture. SMEs in Africa are not exempt from this reality, as they struggle to adapt to change and innovate in Côte d'Ivoire. However, importing models of adaptive culture conceptualized in Anglo-Saxon countries with low hierarchical distance to sub-Saharan Africa, a region with a strong hierarchical distance, can be a recipe for failure. Our objective is therefore to develop a coherent measure of adaptive culture for SMEs in Africa to enable better understanding and effective implementation. Based on Denison's model, we conducted an exploratory and confirmatory factor analysis on samples of 130 and 184 SME employees from various sectors of activity. The results reveal a four-dimensional structure similar to Denison's model. Such a contradiction stems from the cultural values embraced by SME employees.

Keywords : Adaptive culture, Espoused cultural values, PME, Afrique.

1. Introduction

Le dynamisme et la complexité de l'environnement des organisations impose agilité et réactivité aux entreprises pour relever les défis de la concurrence et répondre aux exigences de leurs marchés respectifs (Madi Odeh et al, 2023 ; Patel, 2024). D'où l'impérative adaptabilité organisationnelle qui au-delà de désigner la capacité d'une organisation à s'adapter à des conditions de marché changeantes (Birkinshaw et al. 2016 ; Uhl-Bien et Arena 2018) est une attitude qui doit imprégner l'organisation (Tillson et al, 2005). Réussir l'adaptabilité organisationnelle passe par une culture organisationnelle adaptative (Bennis et al, 2008 ; Adin, 2021 ; Madi Odeh et al, 2023).

La culture adaptative est fondamentalement la capacité d'une organisation à modifier ou à ajuster ses structures et processus internes en réponse aux changements de son environnement externe (Seah, Hsieh et Huang, 2014). Sa compréhension et sa mise en œuvre sont impératives dans un contexte où les organisations s'efforcent à suivre les évolutions de l'environnement (Errida & Lotfi, 2021). Cependant, cette forme de culture est peu explorée dans la littérature (Costanza et al, 2015 ; Do, Yeh et Madsen, 2016) malgré son influence jugée positive sur la performance à court-terme de l'entreprise (Chatman et al, 2014 ; Gordon et Ditomaso, 1992), sa survie à long terme (Costanza et al, 2015), sa croissance (Denison et Mishra, 1995), sur le changement organisationnel (Nesbit et Lam, 2014), l'engagement organisationnel (Sunarsih et Mashithoh, 2016) et la performance financière (Kotter et Heskett, 1992).

En outre, quoique la littérature nous offre différentes conceptualisations de la culture organisationnelle, sa dimension adaptative souffre d'une conceptualisation incohérente et d'une insuffisance définitionnelle (Baard et al, 2013). A l'exception de Costanza et al (2015) qui ont opérationnalisé la culture adaptative, les modèles de culture organisationnelle dont l'OCP l'OCAI, la ROCP et la DOCS ont respectivement proposé les cultures d'innovation, adhocratique, adaptation et adaptabilité (Addisalem et Kenenisa, 2024). La variété des axes culturels et la disparité de leurs contenus confirment le défaut de consensus autour de la conceptualisation de la culture adaptative.

Si la culture adhocratique a été assimilée à une culture adaptative (Autissier, 2018), ces modèles élaborés dans un contexte occidental anglo-saxon à faible distance hiérarchique ne peuvent être transposés sans risque d'échec dans le contexte de l'Afrique subsaharienne marqué par une forte distance hiérarchique (Hernandez, 1993). La distance hiérarchique désigne le niveau auquel les individus acceptent et s'attendent à une répartition inégale du pouvoir au sein d'une organisation (Kirkman et al, 2009). En effet, l'inadéquation entre les valeurs qui sous-tendent les systèmes importés et les valeurs nationales des peuples auxquels ils s'appliquent est souvent à l'origine des expériences manquées (Christophe Wondji in Kessy, 1998).

Toutefois, si les valeurs culturelles nationales peuvent freinées ou favorisées l'adoption de pratiques managériales importées (Ouffouet, 2024), les valeurs culturelles épousées par les individus peuvent être favorables à l'adoption des systèmes importés et vice versa (Du et al, 2016). Dès lors, l'objet de ce travail est de proposer une opérationnalisation de la culture adaptative en lien avec les valeurs culturelles en vue d'améliorer l'adaptabilité organisationnelle des PME évoluant en Afrique subsaharienne. Les valeurs culturelles épousées désignent le degré d'adhésion des individus aux valeurs culturelles nationales (Srite et Karahana, 2006)

Avec la globalisation, les PME en Afrique ne peuvent évoluer en marge de la turbulence économique devenue la norme sur les marchés. Ainsi, ces dernières, déjà fragilisées par une pénurie de ressources, doivent pour survivre et surtout prospérer, s'adapter à l'évolution de l'environnement externe en développant un mécanisme interne (Anning-Dorson, 2021). Sur ce point, malgré l'intérêt suscité par

les PME dans le Programme Nationale de développement (PND), ces dernières éprouvent en Côte d'Ivoire des difficultés à innover et à s'adapter à leurs marchés (Okan et Dalberg, 2013 : 99 ; 105). De plus, elles peinent à tirer parti de l'opportunité qu'offre le numérique en dépit d'une population urbaine jeune et à forte croissance (Yohou et al, 2022). En réponse à cette problématique d'innovation et d'adaptabilité, les autorités publiques sont préoccupées à bâtir un tissu de PME innovantes (Annexe fiscale, 2022).

Nonobstant les constats ci-dessus, peu d'attention a été accordée à la manière dont les PME en Afrique mobilisent leur culture organisationnelle comme mécanisme interne pour stimuler flexibilité et capacité à répondre aux demandes de leurs marchés respectifs (Anning-Dorson, 2021). Aussi, les études comparatives dans les pays en développement apparaissent comme un moyen prometteur de sensibiliser davantage et d'enrichir notre compréhension de la culture organisationnelle (Addisalem et Kenenisa, 2024). Ainsi, une réflexion profonde sur la culture adaptative des PME en Afrique s'impose. Néanmoins, avant toute analyse fructueuse, il est prudent d'élaborer une mesure cohérente du concept. A défaut, les organisations éprouveront des difficultés à l'implémenter (Mitchell et al, 2014) et la recherche aura du mal à comprendre et à étudier la manière dont la culture adaptative influence les autres variables organisationnelles (Hartnell et al, 2011). Cela dit, à travers cette recherche nous voulons savoir : de la culturelle nationale et des valeurs culturelles épousées par les employés, laquelle en Afrique sub-saharienne peut être le levier pour bâtir dans les PME un modèle cohérent de culture organisationnelle adaptative ?

Notre objectif dans cette étude est de proposer une mesure de la culture adaptative propre au contexte de l'Afrique. A cet effet, nous avons mené une étude qualitative et une analyse factorielle sur des échantillons respectifs de 130 et 184 employés de PME exerçant dans différents secteurs d'activités. Le reste de cet article s'articule autour d'une revue de la littérature, de la méthodologie, des résultats, des discussions et d'une conclusion.

2. De la pertinence d'une mesure contextuelle de la culture adaptative

2.1. La culture adaptative : un concept méconnu, au contenu diffus mais d'actualité

S'adapter aux changements est aujourd'hui un impératif pour les leaders et les promoteurs d'entreprise (Mitchell et al, 2014). Pour y parvenir, ils doivent développer des cultures qui s'adaptent à des environnements turbulents en vue de contrôler les menaces et de saisir les opportunités qui s'y présentent (Costanza et al, 2015).

Le concept de culture adaptative a été abordé dans la littérature lorsque la culture organisationnelle a commencé à être analysée en termes de normes, et particulièrement de consensus, d'intensité et de contenu, (Chatman et al, 2014). Cependant, il reste rarement exploré dans la littérature (Do, Yeh et Madsen, 2016). Depuis, divers types de culture adaptative ont été proposés à travers les modèles Hofstede, OCP, OCAI, ROCP et DOCS (Addisalem et Kenenisa, 2024).

Les caractéristiques qui définissent une telle culture sont diffuses (Gordon et DiTomaso, 1992 ; Chartman et al, 2014 ; Costanza et al, 2015). Ainsi, un défaut de consensus existe dans la définition de la culture adaptative, tant au niveau individuel qu'au niveau organisationnel (Baard et al, 2013). Le tableau 1 en révèle des définitions variées. Certaines mettent l'accent sur le partage des informations, des compétences et l'importance du travail en équipe (Valle, 1999). D'autres valorisent la prise de risque, l'innovation et la flexibilité (Chartman et al, 2014 ; Cameron et Quinn, 2011) pendant que la nécessité pour l'organisation de rester alignée sur les exigences de l'environnement est priorisée par

endroit sans préciser les actions à entreprendre (Costanza et *al*, 2015 ; Schein, 1992 ; Denison et Mishra, 1995).

Epousant l'approche comportementale de la culture organisationnelle, nous retenons la définition de Denison et Mishra (1995) pour qui la culture est : « un ensemble de valeurs et de comportements valorisés, récompensés et partagés par les membres d'une organisation, et qui leur permet d'opérer des changements internes en vue de répondre aux exigences de leur environnement ». Cette définition offre une mesure compatible avec d'autres mesures comparatives de la culture organisationnelle (Kotrba, 2012). En outre, elle conduit à une mesure mieux structurée de la culture adaptative et répond aux critères de mesure d'une culture organisationnelle (Chartman et O'Reilly, 2016). Le modèle de culture adaptative qui en découle est celui développé à travers la dimension adaptabilité de la DOCS.

Cette conceptualisation échappe au risque d'une absence de validité convergente et discriminante qui peut conduire à assimiler notre instrument à une mesure du climat organisationnel, à l'exemple du modèle CVF (Chartman et O'Reilly, 2016) très usitée en matière de culture adaptative. Par ailleurs, les instruments de Costanza et al (2015) et de Martinez-caro et al (2020), quoique le premier ait été testé par Madi Odeh et al (2023), nécessitent du fait de leur caractère récent une confirmation de leurs validités et de leurs qualités psychométriques.

Tableau 1 : Définitions de la culture adaptative

Auteurs	Définitions
Kilman (1985)	Une culture qui autorise et soutient la prise de risque et la confiance en soi, qui encourage un sentiment partagé de confiance dans la résolution des problèmes, tout en restant ouvert à l'innovation.
Kotter et Heskett (1992)	Ensemble des attributs culturels qui permettent aux organisations de mieux s'adapter aux changements qui surviennent dans leur environnement en les aidant à anticiper.
Schein (1992)	Tout système doit pouvoir être maintenu en relation avec son environnement changeant pour survivre et grandir.
Valle (1999)	C'est une culture qui exige que les membres recherchent et partagent des informations et des ressources, élargissent la portée des tâches et des résultats, et interagissent comme dans une équipe dynamique pour accomplir la mission de l'organisation.
Chartman et <i>al</i> (2014)	Une culture qui met l'accent sur la flexibilité, l'innovation et la prise de risque.
Cameron et Quinn (2011)	Une culture innovante où la prise de risque est encouragée et où l'accent est mis sur les nouvelles connaissances, les nouveaux produits et services (une culture adhocratique)
Denison et Mishra (1995)	L'adaptabilité est la capacité de l'organisation à opérer un changement interne en réponse à des conditions externes.
Costanza et <i>al</i> (2015)	Un modèle de croyances partagées, de valeurs et de comportements qui indiquent que l'organisation est consciente et préoccupée par les changements de l'environnement et est orientée vers des actions agiles et flexibles pour faire face à de tels changements.

Source : revue de littérature

Quant à la dimension adaptabilité de la DOCS (Denison, 2001), elle reflète les normes et les valeurs propres à une culture organisationnelle (Chartman et O'Reilly, 2016) et s'articule autour de trois points (Tableau 2) : (1) la capacité à créer des changements, (2) l'orientation clients et (3) l'apprentissage organisationnel.

La capacité à créer des changements reflète la fréquence, la manière avec laquelle les changements et les innovations se produisent, ainsi que le soutien des employés à ces changements. Quant à l'orientation client, elle exprime le degré de prise en charge par le personnel des besoins des clients dans le processus de prise de décision (Kotter et Heskett, 1992 ; Nesbit, 2014). L'apprentissage organisationnel concerne la capacité de l'organisation à apprendre et à partager cet apprentissage (Yukl, 2009) et son aptitude à mettre en place des systèmes d'apprentissage pour recevoir, traduire et interpréter les signaux de l'environnement en vue d'en saisir les opportunités (Denison, 2001).

Tableau 2 : Dimensions du facteur « adaptabilité organisationnelle » (Denison, 2001)

1. la création du changement	<ul style="list-style-type: none"> -les méthodes de travail flexibles et facile à changer. -la réaction positive à la concurrence et aux changements - l'acceptation des nouvelles méthodes de travail. - la coopération entre les acteurs pour initier le changement
2. l'orientation client	<ul style="list-style-type: none"> -la prise en compte des préoccupations des clients. -l'écoute des clients
3. l'apprentissage organisationnel	<ul style="list-style-type: none"> - l'échec comme opportunité d'apprentissage et d'amélioration. -l'encouragement et la récompense de l'innovation et de la prise de risque. -l'apprentissage continu -le partage de l'information

Source : adapté de Denison (2001)

Le choix de notre modèle d'analyse effectué, il reste à savoir si cette conceptualisation de la culture adaptative peut être portée par le contexte culturel de l'Afrique subsaharienne marquée par une forte distance hiérarchique.

2.2. La culture nationale : Catalyseur ou inhibiteur de la Culture adaptative ?

La culture adaptative est un creuset d'innovation (Antonio et al, 2018) dont la mise en relation avec la distance hiérarchique ne foisonne pas dans la littérature. Une telle culture favorise la prise de risque, l'acceptation de nouvelles idées et façons de faire, la libre circulation de l'information, l'accès des employés aux sources de connaissances, le soutien aux bonnes idées et la récompense des meilleurs innovateurs (Harvard Business School, 2003). Toutefois, certaines cultures nationales pouvant favoriser ou inhiber l'innovation, elles peuvent également constituer un handicap pour la mise en œuvre d'une culture adaptative dans les entreprises.

Ainsi, la distance hiérarchique, la peur de l'incertitude s'avèrent être négativement corrélée à l'innovation. En revanche, l'individualisme, l'orientation à long terme et l'indulgence sont des dimensions culturelles pertinentes pour favoriser l'innovation (Prim et al, 2017). Cependant, l'influence

de la distance hiérarchique est à nuancer dans la mesure où elle a une influence négative sur la génération d'idées innovantes, mais positive sur leur mise en œuvre (Luo et Tong, 2020).

En Afrique, la forte distance hiérarchique est nourrie par le mythe du chef, le culte du secret et a pour conséquence le conformisme et le maintien de l'harmonie (Kessy, 1998, Diby, 2007). Le mythe du chef ou le respect sacré du chef conduit à éviter toute contradiction du chef en public (Kessy, 1998 ; Diby, 2007). Ainsi, les collaborateurs refusent de courir le risque interpersonnel de la franchise de peur d'être humiliés, ignorés ou blâmés. Ils craignent de poser des questions. La crainte relationnelle est donc à son maximum (Edmondson, 2022) dans une telle culture.

Quant au culte du secret, il se traduit par un défaut de transmission des informations, des savoirs et savoir-faire entre collaborateurs. En effet, rétention des flux d'informations reste un instrument de gestion du pouvoir, de domination (Kessy 1998) voire de mise en scène de la vie quotidienne. Une mise en scène qui vise à améliorer la présentation de soi (Goffman, 1957, cité par Edmondson, 2022). Enfin, conséquence du culte du secret et du respect sacré du chef, le conformisme culturel qui consiste à transmettre les connaissances sans ajoutées de la valeur (Kessy, 1998) reste le contrepoids de la remise en cause au fondement de l'innovation et donc de l'adaptabilité.

Après cette brève mise en évidence de la potentielle relation entre la culture adaptative et la culture de la distance hiérarchique, quelle est le niveau d'alignement des valeurs culturelles épousées par les employés de PME au regard de la distance hiérarchique ? et quelles peuvent en être les répercussions sur la construction d'une culture organisationnelle adaptative ?

2.3. Les valeurs culturelles épousées : une alternative aux limites de la culture nationale

S'il est vrai que la culture nationale constitue un terrain fertile pouvant expliquer les comportements au niveau macro dans un contexte culturel donné, il peut manquer de précision dans l'explication des comportements au niveau individuel (Straub et al, 2022). En effet, les comportements des individus peuvent être expliqués par leurs appartenances à des groupes professionnelles et sociaux qui développent leurs propres valeurs culturelles. De plus, dans un monde profondément globalisé, l'on note du fait du contact avec l'occident un nivellement des comportements par apprentissage social (Bandura, 2000).

Dès lors, des différences peuvent exister au niveau des individus ou des groupes d'individus dans l'adoption des valeurs culturelles nationales. Aussi, dans l'analyse des dimensions sous-jacentes de la culture adaptative en Afrique sub-saharienne selon le point de vue des employés, il est pertinent de s'interroger sur le rôle des valeurs culturelles épousées par les employés. Les valeurs culturelles épousées peuvent se définir comme le degré d'adhésion des individus aux valeurs culturelles nationales de leurs pays (Srite et Karahana, 2006).

A cet effet, l'analyse de la perception des employés en lien avec les pratiques organisationnelles révèle que les employés désavouent les environnements de travail où prévalent les valeurs du mythe du chef, du culte du secret et du conformisme. En revanche, ils approuvent les environnements où les collaborateurs apprennent de leurs erreurs et sont écoutés dans les prises de décision. En outre, ils recherchent des environnements où ils peuvent bénéficier de la confiance de dirigeants capables de reconnaître, d'encourager, de récompenser la qualité de leurs productions et d'assurer leur développement ainsi que celui de leurs compétences (Ouffouet, 2025).

Les valeurs culturelles épousées par les employés telles que décrites ci-dessus s'opposent aux valeurs culturelles nationales. En effet, elles sont favorables à l'apprentissage organisationnel, au changement

et donc à une culture adaptative. Ainsi, l'on peut s'attendre en Afrique sub-saharienne à une structure de culture adaptative dont les dimensions sont plus ou moins similaires à celle de Denison (2001).

3. Méthodologie, Résultats et discussions

3.1. Plusieurs employés de PME des secteurs d'activités d'Abidjan mobilisés par convenance et boule de neige

Les valeurs culturelles nationales épousées par les employés ayant une influence sur leurs comportements sociaux (Gupta, 2022) et organisationnels (Du et al, 2016), ces derniers ont été la cible de notre enquête. Le choix de la PME a reposé sur le critère de l'effectif. C'est pourquoi, tout travailleur régulièrement embauché ou ayant passé le cap du stage sans être embauché a été qualifié d'employé.

60 % des PME existantes et 80 % des PME formelles évoluent dans la ville d'Abidjan (Okan and Dalberg (2013) ; PND, 2015-2020). De plus, leur contribution au PIB n'est plus à prouver. Ainsi, au regard de l'intérêt que leur accorde les gouvernants à travers le Plan National de Développement (PND), divers secteurs d'activités (Tableau 3) ont été retenus. Toutefois, juste 40 % des dirigeants de ces PME ont répondu favorablement. Dans l'espoir d'accroître le taux de réponses au sein de chaque entreprise, l'échantillon a été constitué avec ce pourcentage. Notre enquête s'est déroulée en une seule fois sur une période de quatre mois allant d'avril à juillet.

Pour des raisons de défaut de bases de sondage fiables, les PME et les employés ont été contactées majoritairement par convenance (Roussel, 2005 :255) et dans une moindre mesure par boule de neige. Pour éviter le biais d'échantillonnage, notre échantillon a été diversifié en termes de caractéristiques tant des PME que des employés. Deux échantillons ont été constitués respectivement pour les analyses exploratoire et confirmatoire de sorte à nous prémunir contre les effets de test et de maturité (Igalens et Roussel, 1998 :125).

Pour tenir compte des contraintes de temps et de coût, un total de 500 questionnaires ont été administrés en une seule fois aux employés de 40 PME. En fin de compte, 314 questionnaires ont été retenus soit un taux de réponse définitif de 62,8 %. Ce qui est conforme au minimum de 200 individus recommandés par Roussel et al (2005). Puis, une scission aléatoire des 314 questionnaires (Belghiti-Mahut et al, 2004) a été opérée soit, 130 questionnaires dans la phase exploratoire et 184 dans la phase confirmatoire.

3.2. Le questionnaire autoadministré comme instrument de collecte

Le questionnaire autoadministré a été privilégié pour des raisons de coût et de précision de l'enquête. Le choix des participants et la distribution des questionnaires ont été conduits avec l'appui de l'institution d'accueil. A cette occasion, les objectifs de la recherche étaient expliqués en vue de susciter l'intérêt des employés (Neuman, 1997).

Les questionnaires ont été renseignés volontairement en l'absence de l'enquêteur et en toute confidentialité. Les formulaires remplis étaient anonymés dans des enveloppes individuelles collectées par l'enquêteur quelques jours plus tard pour éviter de mettre sous pression les répondants. Le tableau 1, ci-dessous, nous donne l'inventaire des items qui définissent le mieux les caractéristiques de la culture adaptative.

La dimension « adaptabilité » de la DOCS comprend à l'origine un total de 15 items répartis équitablement en trois sous dimensions. Elle reflète les normes et valeurs propres à une culture organisationnelle adaptative (Chartman et O'Reilly, 2016). Cependant, certains aménagements ont été effectués pour tenir compte du terrain de l'étude.

Ainsi, dans la dimension « Capacité à opérer le changement », les énoncés tels que « l'entreprise anticipe souvent les problèmes futurs et les changements qui surviennent dans son environnement », « l'entreprise encourage et récompense les employés qui lui fournissent des informations sur son marché ou sur son environnement » sont issus du terrain de l'étude.

Les recommandations d'expert ont permis d'introduire dans l'apprentissage organisationnel, l'énoncé « Notre entreprise fidélise ses employés ». Quant à l'item « Notre entreprise encourage les employés qui prennent des risques » et « Notre entreprise encourage et récompense les employés qui apportent des améliorations ou des innovations », ils ont été scindés pour une meilleure appréciation des réponses relative à la prise de risque et à l'innovation.

De plus, cette dimension intègre la majorité des dimensions définies par les modèles CVF (Cameron et Quinn, 2011), OCP (Chartman et Caldwell, 1991) et Costanza et al (2015). Fort de cela, nous avons opté pour cet instrument comme échelle de mesure de la culture adaptative.

Table 1 : inventaire des items de l'échelle de mesure de la culture adaptative

Dimensions	Code	Item
1. Capacité à opérer le Changement (CAC)	CAC1	Le mode de travail de l'entreprise est flexible et facile à adapter.
	CAC2	Face à la concurrence, et face aux différents changements qui surviennent dans son environnement, l'entreprise se défend bien.
	CAC3	L'entreprise améliore fréquemment ses méthodes de travail
	CAC4	Les changements initiés par le patron sont généralement boycottés (inversé)
	CAC5	Les employés coopèrent très souvent pour initier des changements
	CAC6	L'entreprise anticipe souvent les problèmes futurs et les changements qui surviennent dans son environnement (terrain)
	CAC7	L'entreprise encourage et récompense les employés qui lui fournissent des informations sur son marché ou sur son environnement (terrain)
2. Orientation client (CAO)	CAO 1	L'entreprise opère souvent des changements en prenant en compte les remarques et les recommandations des clients
	CAO 2	Les préoccupations des clients influencent directement les décisions prises au sein de l'entreprise
	CAO 3	Tous les employés ont une bonne compréhension des besoins des clients
	CAO 4	Les préoccupations des clients sont très souvent ignorées dans les décisions qui sont prises au sein de l'entreprise (inversé)
	CAO 5	L'entreprise encourage le contact direct avec les clients
3. Apprentissage organisationnel (CAA)	CAA1	Chez nous, les échecs sont considérés comme des occasions d'apprendre et de nous améliorer
	CAA2	Notre entreprise encourage les employés qui prennent des risques
	CAA3	Beaucoup de choses échappent à la compréhension de notre entreprise (inversé)
	CAA4	Notre entreprise encourage et récompense les employés qui apportent des améliorations ou des innovations
	CAA5	Notre entreprise forme régulièrement ses employés pour les rendre plus performants
	CAA6	Notre entreprise fidélise ses employés (entretien d'expert)
	CAA7	Dans notre entreprise, dirigeants et employés s'échangent régulièrement leur savoir faire

Source : adapté de Denison (2001)

3.3. Purification de l'échelle de mesure : échantillon, critères d'analyse et items pertinents

L'analyse exploratoire a permis de purifier l'échelle de mesure de la culture adaptative en supprimant les items qui en réduisent les qualités métriques. Elle a été réalisée conjointement à partir d'une analyse en composante principale (Jolibert et Jourdan, 2006) pour la validité du construit et par l'alpha de Cronbach pour la cohérence interne (Roussel, 2005 : 256). Les critères utilisés pour cette investigation sont résumés dans le tableau 2 et les résultats dans le tableau 4.

Tableau 2 : critères retenus pour l'analyse factorielle exploratoire (AFE)

Les différentes étapes de l'AFE		Critère de décision	Auteurs
1	Vérification des conditions d'application de l'analyse factorisation		
	Indice de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	$\geq 0,5$	Gavard-Perret et al (2012)
	Test de sphéricité de Bartlett	$< 5\%$	Jolibert et Jourdan (2006)
2	Choix d'une méthode d'analyse factorielle		
	Analyse en Composantes Principales (ACP)		Igalens et Roussel (1998 :154)
3	Choix du nombre de facteurs		
	Critère des valeurs propres	≥ 1	Evrard et al (2003 : 383)
	Critère du pourcentage de variance expliquée	$\geq 50 \%$	Thiétart et al (2014 : 490)
4	Choix de la méthode de rotation		Thiétart et al (2014 : 492)
	Rotation orthogonale (Varimax)		
5	Interprétation de la structure factorielle		Gavard-Perret et al (2012 : 251)
	Saturation ou loadings	$\geq 0,3$	
6	Fiabilité ou cohérence interne		Nunnally (1994)
	Alpha de Cronbach	$\geq 50\%$	

Source : données issues la revue de littérature

Concernant la taille de l'échantillon pour l'ACP, les recommandations d'Igalens et Roussel (1998 : 120) ont permis de constituer un échantillon composé de 5 à 10 fois plus d'individus qu'il y a d'items introduits dans une même ACP. Ainsi, notre échantillon exploitable pour cette phase exploratoire est de 130 employés. Ses caractéristiques sont livrées ci-dessous (tableau 3).

Tableau 3 : Caractéristiques des employés

Effectif	Sexe (%)		Age (en années)		Etude		Catégories		Expérience dans l'entité	
	H	F	Intervalle	%	Niveau	%	Nature	%	Durée en années	%
130 employés majoritairement jeunes dont environ 71% ont entre 25 et 44 ans	56	44	< 25	10	Néant	3,1	Employés	58,5	< 1	23,8
			[25 ; 34]	41,5	Primaire	6,9	Techniciens	26,2	[1 ; 5]	50
			[35 ; 44]	29,2	Secondaire	36,2	Ingénieurs	6,9	[6 ;10]	16,9
			[45 ; 54]	14,6	Licence	42,3	Chauffeurs	3,1	> 10	9,2
			[55 ; 65]	3,8	Master	10	Ouvriers	5,4	-	-
			> 65	0,8	Doctorat	1,5	-	-	-	-
	Répartition des employés en fonction de la durée de vie de la PME (en années)									
	[1 ; 5]	31,5%	[6 ; 10]	30,8%	> 10 ans	37,7%				
Répartition des employés en fonction des secteurs d'activité des PME										
	Transport	Santé	Sécurité	Bâtiment	Microfinance	NTIC				
	1%	22%	2%	8%	5%	8%				
	Communication	Industrie du bois	Hôtellerie	Commerce	Assistance aux PME	Énergie				
	14 %	6%	12 %	11%	2%	9 %				

Source : nos résultats



Tableau 4 : Items de l'échelle de mesure de la culture adaptative issus de l'analyse factorielle exploratoire

Dimensions	Facteur	Valeur Propre	Variance (%)	Code items	Libellés des items	Contribution factorielle	Alpha/ facteur	Bartlett/ KMO	Alpha
Capacité à opérer le changement	F1 (Aptitude au changement)	2,128	53,198	CAC.2	Face à la concurrence, l'entreprise se défend bien	0,766	0,792	P=0,000 KMO=0,722	0,76
				CAC.3	L'entreprise améliore fréquemment ses méthodes de travail	0,880			
				CAC.6	L'entreprise anticipe souvent les problèmes futurs et les changements qui surviennent dans son environnement	0,873			
	F2 (Résistance au changement)	1,033	25,833	CAC.4	Les changements initiés par le patron sont généralement boycottés	0,985	-		
Orientation-client	F1 (Intégration des besoins-clients)	1,731	34,626	CAO.1	L'entreprise opère souvent des changements en prenant en compte les remarques et les recommandations des clients	0,737	0,721	P=0,000 KMO=0,61	
				CAO.2	Les préoccupations des clients influencent directement les décisions de l'entreprise	0,668			
				CAO.4	Les préoccupations des clients sont très souvent ignorées dans les décisions qui sont prises au sein de l'entreprise	0,714			
	F2 (Ecoute-client)	1,038	20,760	CAO.3	Tous les employés ont une bonne compréhension des besoins des clients	0,607	0,654		
				CAO.5	L'entreprise encourage le contact direct avec les clients	0,788			
Apprentissage organisationnel	F1	3,019	50,324	CAA.1	Chez nous, les échecs sont considérés comme des occasions d'apprendre et de nous améliorer	0,655	0,799	P=0,000 KMO=0,81	
				CAA.2	Notre entreprise encourage les employés qui prennent des risques	0,685			
				CAA.4	Notre entreprise encourage et récompense les employés qui apportent des améliorations ou des innovations	0,630			
				CAA.5	Notre entreprise forme régulièrement ses employés pour les rendre plus performants	0,772			
				CAA.6	Notre entreprise fidélise ses employés	0,699			
				CAA.7	Dans notre entreprise, dirigeants et employés s'échangent régulièrement leurs savoir faire	0,799			

Source : nos résultats

Avec un KMO $\geq 0,5$ et un indice de Bartlett $< 0,05$, les dimensions (tableau 4) de la culture adaptative sont factorisables. La cohérence interne est bonne sur le facteur 1 avec $\alpha > 0,5$ mais reste non applicable sur le facteur 2 (Igalens et Roussel, 1998 : 145). La cohérence d'ensemble ($\alpha = 0,76$) est satisfaisante.

Les items CAC.1 « Le mode de travail de l'entreprise est flexible et facile à adapter » et CAC.5 « les employés coopèrent très souvent pour initier des changements » de la dimension « capacité à opérer le changement », mal représentés sur les axes factoriels, ont été supprimés. CAC.1 est représenté à (0,108) sur le facteur 1 et à (0,554) sur le facteur 2 et CAC.5, à (0,405) et (0,610) sur les facteurs 1 et 2. Pour la dimension « Orientation client », les items ont des coordonnées factorielles supérieures à 0,6 donc bien représentés. L'item CAA.3 « Beaucoup de choses échappent à la compréhension de notre entreprise » de la dimension « Apprentissage organisationnel » a été supprimé du fait de sa contribution factorielle de (-0,403). Après cette analyse exploratoire, nous passons à l'analyse confirmatoire.

3.4. L'analyse confirmatoire de l'échelle de mesure : échantillon, critères et résultats

3.4.1. Caractéristique de l'échantillon et critères d'analyse

L'analyse confirmatoire a été conduite par le moyen des équations structurelles. La validité et la fiabilité du modèle de culture adaptative issu de l'analyse exploratoire ont été testées en regroupant les échelles de ses trois composantes (Evrard et al. 2003, Vernhet, 2011). Les caractéristiques des 184 répondants sont décrits dans le tableau 5.

Tableau 5 : Caractéristiques des employés

Effectif	Sexe		Age (années)		Etude		Catégories		Expérience entité	
	H (%)	F (%)	Intervalle	%	Niveau	%	Nature	%	Durée	%
184 employés à majorité jeunes	53,3	46,7	< 25	8,2	Néant	2,2	Employés	56	< 1 an	21,2
			25 et 34	42,9	Primaire	6,0	Techniciens	26,6	1 et 5 ans	48,9
			35 et 44	30,4	Secondaire	36,4	Ingénieurs	9,8	6 et 10 ans	18,5
			45 et 54	14,7	Licence	41,3	Chauffeurs	3,3	> 10 ans	11,4
			55 et 65	3,3	Master	13	Ouvriers	4,3		
			> 65	0,5	Doctorat	1,1				
			Répartition des employés en fonction de :							

	La durée de vie des PME (%)			La taille des PME (%)		
	1 à 5 ans	6 à 10 ans	> 10 ans	Micro	Petites	Moyennes
	25 %	34,2 %	40,8 %	19,6	50,0	30,4

Source : nos résultats

Les critères de validation sont résumés dans le tableau 6.

Tableau 6 : critères de l'analyse factorielle confirmatoire (AFC)

Les différentes étapes de l'AFE		Critère de décision	Auteurs
1	Vérification des conditions d'application		
	Taille d'échantillon	≥ 100	Roussel et al (2002 : 49)
2	Choix d'une méthode d'estimation		
	Maximum de vraisemblance (ML)		
3	Adéquation du modèle aux données		
Indices absolus	χ^2/ddl	< 5	Roussel et al. (2002)
	GFI	> 0.9	
	AGFI	> 0.8	
	RMSEA	< 0.08	
Indices Incrémentaux	NFI	> 0.9	
	CFI	> 0.9	
Indice de parcimonie	AIC	Le plus faible possible	(Lacroux, 2008).
	CAIC (modèle saturé)	$<$ au CAIC du modèle saturé	
5	Evaluation et interprétation du modèle		
Fiabilité	Rhò de Jöreskog	$\geq 0,7$	Roussel et al. (2002)
Validité de Construit	Rhò de validité convergente	$\geq 0,5$	
	Validité discriminante		

Source : Données issues de la revue de littérature

3.4.2. Les résultats de l'analyse confirmatoire : Modèle conceptuel et interprétation

La figure 1, ci-après, présente les résultats de l'analyse factorielle confirmatoire. D'abord, concernant la qualité d'ajustement du modèle, les indices de qualité d'ajustement obtenus sont résumés dans le tableau 7.

Tableau 7 : Indice de qualité d'ajustement du modèle de la culture adaptative

Nom de l'indice	χ^2/ddl	GFI	AGFI	RMSEA	NFI	CFI	AIC	CAIC (modèle saturé)
Critère de bon ajustement	< 5	> 0.9	> 0.8	< 0.08	> 0.9	> 0.9	Le plus faible possible	$<$ au CAIC du modèle saturé
Critère d'acceptation	2,61	0,909	0,9	0,076	0,93	0,98	7604,253	7762,777 < (7854.83)

Source : nos résultats

Au regard de ces indices du tableau 7, le modèle est valide du point de vue des indices absolus, incrémentaux et de parcimonie. Il s'ajuste donc bien aux données.

Dans le tableau 8 ci-dessous, le Rhô de Jöreskog, pour chaque variable latente est supérieur au seuil de 0,7 et les Rhô de validité sont tous supérieurs à 0,5. L'échelle de mesure de la culture adaptative issue de l'analyse exploratoire est donc fiable et valide.

Tableau 8 : Validité convergente et fiabilité du construit de la culture adaptative

Items	Capacité à opérer le changement	Orientation-client (Intégration des besoins-clients)	Orientation-client (Ecoute-client)	Apprentissage organisationnel	Poids de la contribution au carré
CAC.2	0,712				0,51
CAC.3	0,82				0,67
CAC.4	0,976				0,95
CAC.6	0,86				0,74
CAO.1		0,794			0,630436
CAO.2		0,7			0,49
CAO.4		0,67			0,4489
CAO.3			0,775		0,60
CAO.5			0,775		0,60
CAA.1				0,632	0,40
CAA.2				0,691	0,48
CAA.4				0,675	0,46
CAA.5				0,722	0,52
CAA.6				0,677	0,46
CAA.7				0,789	0,62
Rhô de Jöreskog $\geq 0,7$	0,91	0,77	0,75	0,85	
Rhô de validité $\geq 0,5$	0,72	0,52	0,6	0,59	
Alpha de Cronbach	0,69	0,61	0,63	0,79	

Source : nos résultats

Enfin, la validité discriminante entre les facteurs est satisfaisante (tableau 9). En effet, les variances des variables latentes sont supérieures aux carrés des corrélations entre les variables latentes. De ce fait, le test d'un modèle de second ordre ne s'impose pas. Le modèle de la culture adaptative est donc de premier ordre à 4 facteurs.

Tableau 9 : Validité discriminante de l'échelle de mesure du leadership authentique

	Corrélation entre variables latentes	Carré de la corrélation	Variance de variable latente
Capacité changement - Orientation client 1	0,14	0,02	0,24
Capacité changement - Orientation client 2	0,06	0,00	0,24
Capacité changement-Apprentissage organisationnel	0,16	0,02	0,24
Orientation client 1 - Orientation client 2	0,07	0,00	0,49
Orientation client 2 - Apprentissage organisationnel	0,09	0,01	0,22

Source : nos résultats

En conclusion, l'échelle de mesure de la culture adaptative représentée par la Figure 1 montre de bonnes qualités psychométriques. Ainsi, cette mesure de culture adaptative peut être retenue.

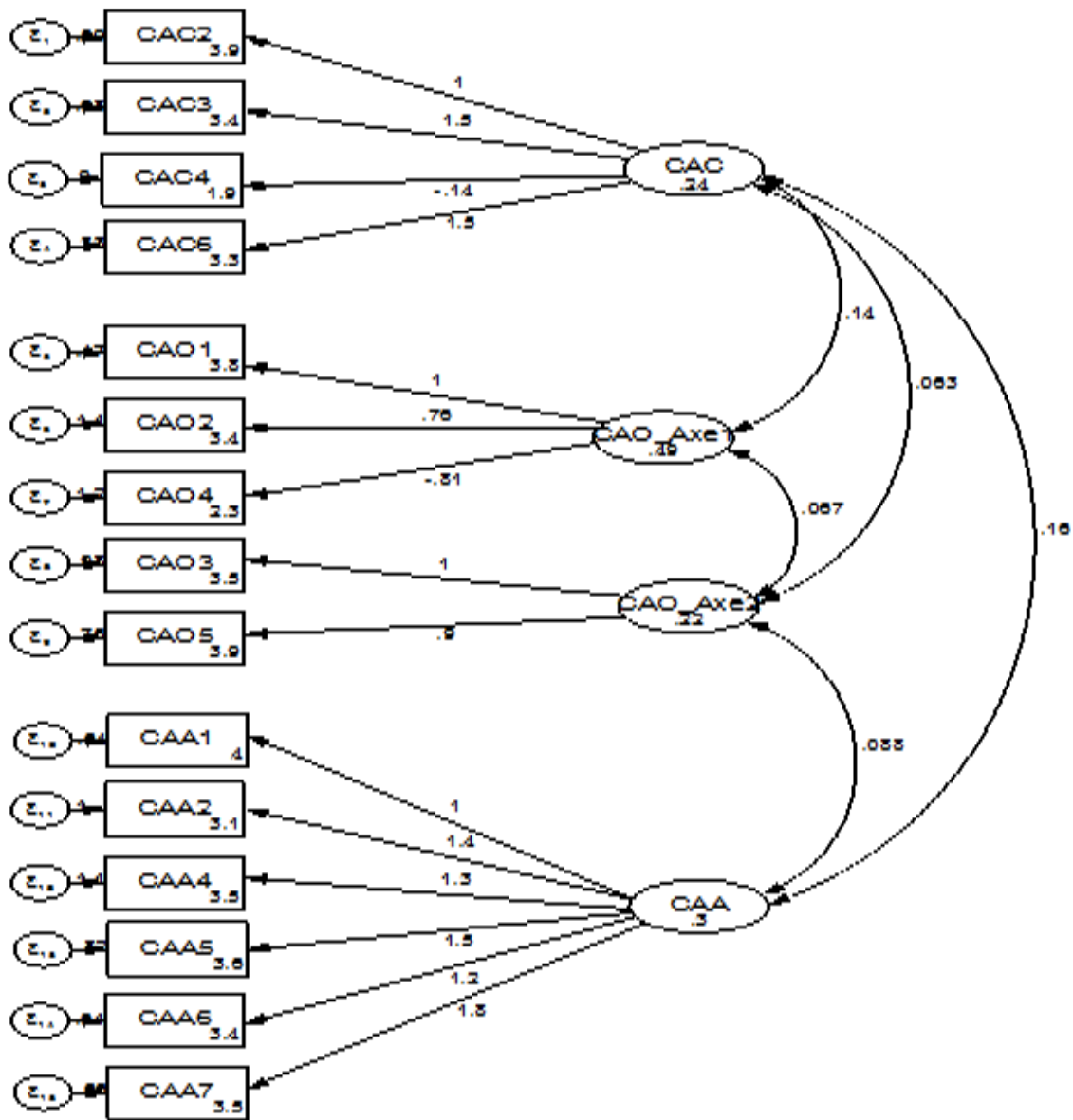


Figure 1 : Modèle de culture adaptative adapté aux PME Sub-saharienne

3.5. Discussion

Les modèles de culture adaptative recensés dans ce travail sont les plus usités (Chartman et O'Reilly, 2016). Toutefois, dans cette recherche, nous avons opté pour le modèle de Denison (1990). De fait, cette dernière est la seconde la plus citée (Nesbit et al, 2014 ; Sunarsih et al, 2016), mais aussi la plus représentative des caractéristiques d'une culture organisationnelle adaptative (Chartman et O'Reilly, 2016). En outre, ses qualités psychométriques sont confirmées (Cho, 2000 ; Davidson et al, 2007 ; Denison et al, 2012).

Les résultats de notre étude donnent une structure factorielle de premier ordre à 4 principaux axes dont la capacité à opérer le changement, l'apprentissage organisationnel et l'axe orientation client subdivisé en écoute des clients et prise en compte des besoins clients. Ce résultat diffère du modèle de référence qui a une structure factorielle à 3 axes regroupant la création du changement, l'orientation client et l'apprentissage organisationnelle.

La fiabilité affichée par la mesure d'origine (Denison et al, 2012) donne pour la capacité à opérer le changement ($\alpha=0,76$), l'orientation client ($\alpha=0,74$), l'apprentissage organisationnel ($\alpha=0,74$). Ces niveaux de fiabilité comparés à notre modèle confirment les bonnes qualités psychométriques de notre échelle de la culture adaptative avec une fiabilité de nos dimensions supérieure à 0,7 (Nunnally, 1978). Elle peut donc être opérationnel pour une utilisation dans les PME.

Le modèle d'origine est issu d'un contexte culturel Anglo-saxon qui favorise la faible distance hiérarchique (Hernandez, 1993). Dans ces cultures, les employés sont encouragés à remettre en question l'autorité et les décisions sont prises collectivement plutôt que de reposer uniquement sur les personnes occupant des postes de pouvoir. Très souvent individualistes, ces cultures priorisent l'individualité et le désir de donner la parole à chacun. D'où une communication ouverte autour de laquelle se construit des comportements favorables à une culture adaptative tels que l'apprentissage organisationnel, l'écoute des clients et la prise en compte des avis des collaborateurs en vue d'obtenir leur adhésion totale aux changements initiés.

Le modèle issu de l'étude révèle la même structure dans un contexte culturel marqué par une forte distance hiérarchique. Cette contradiction s'explique par les valeurs culturelles épousées par les employés de PME. Lesquelles sont proches des valeurs culturelles à faible distance hiérarchique donc aux antipodes des valeurs culturelles nationales. En effet, une telle évolution des valeurs des individus repose sur plusieurs raisons. D'abord, les comportements des individus peuvent être expliqués par leurs appartenances à des groupes professionnelles et sociaux qui développent leurs propres valeurs culturelles (Du et al, 2006). Ensuite, la globalisation occasionne un brassage des cultures et un changement dans les valeurs des peuples du fait de la dictature des valeurs occidentales véhiculées à travers les média sociaux (Dia, 1991, Du et al, 2006). Enfin, la population Africaine est à majorité jeune et de plus en plus distante des valeurs culturelles locales étant des victimes volontaires de l'acculturation occidentale.

4. Conclusion

De nos jours, développer une culture adaptative est devenu une exigence pour les organisations si elles veulent survivre. Cependant, élaborer une culture adaptative doit tenir compte du contexte culturel dans lequel évolue l'organisation. Notre modèle d'analyse étant conçu dans un contexte anglo-saxon à faible distance hiérarchique, il serait erroné de le transposer dans un contexte culturel à forte distance hiérarchique sans aménagement où sans nous assurer des appuis culturels pouvant le rendre opérationnel. C'est pourquoi nous avons cherché à savoir dans cette étude ce qui suit : de la culturelle nationale et des valeurs culturelles épousées par les employés, laquelle en Afrique sub-saharienne peut être le levier pour bâtir dans les PME un modèle cohérent de culture organisationnelle adaptative ?

Pour répondre à cette question, nous avons conduit une étude factorielle exploratoire et confirmatoire à partir du modèle de Denison, sur des échantillons respectifs de 130 et 184 employés de PME issus de divers secteurs d'activité. Les résultats révèlent une structure à 4 dimensions proche du modèle de

Denison. En effet, le modèle de Denison a une structure factorielle à 3 axes regroupant la création du changement, l'orientation client et l'apprentissage organisationnelle. Quant à nos résultats, elles présentent une structure factorielle de premier ordre à 4 principaux axes dont la capacité à opérer le changement, l'apprentissage organisationnel et l'axe orientation client subdivisé en écoute des clients et prise en compte des besoins clients.

Ce résultat semble contradictoire vu que le modèle d'origine a été conçu dans un contexte culturel à faible distance hiérarchique opposé à la forte distance hiérarchique en Afrique subsaharienne. Toutefois, l'explication réside dans les valeurs culturelles épousées par les employés de PME. En effet, bien que la culture nationale en Afrique subsaharienne soit marquée par une forte distance hiérarchique, incompatible avec la génération d'idées innovantes favorable à une culture adaptative, les valeurs culturelles épousées par les employés de PME sont de tendance à faible distance hiérarchique. Autrement, les employés sont favorables à des environnements organisationnels où prévaut la faible distance hiérarchique. Cette perception culturelle des employés peut s'expliquer par l'acculturation de l'Afrique favorisée par la globalisation ou par les valeurs culturelles propres aux groupes professionnels.

En guise d'implication, en nous référant aux résultats des travaux antérieurs et aux nôtres, les dirigeants de PME doivent dans la construction de leur culture adaptative adopter un style de leadership situationnel fondé sur la relation et l'organisation du travail. D'abord, un style de leadership ouvert, participatif, relationnel approprié à une culture à faible distance hiérarchique dans le but de favoriser l'éclosion d'idées innovantes sur la conception des produits, les processus et les procédés de fabrication ou encore d'exécution des services. Puis, un style à forte distance hiérarchique, beaucoup plus directif visant à faire respecter les normes de production retenues pour implémenter les idées innovantes. Cependant, la pratique de cette deuxième option doit baigner dans une culture de remise en cause pour éviter de perdre les opportunités d'innovation pouvant en découler.

Par ailleurs, au regard des différences entre les influences respectives des valeurs culturelles épousées et des valeurs culturelles nationales, il est important pour les dirigeants d'en faire une utilisation avisée. En effet, pour conserver l'adaptabilité de son organisation, le dirigeant doit se référer entre autres aux valeurs culturelles épousées par la majorité de ses collaborateurs, soit dans notre cas réduire la distance hiérarchique, afin de faciliter les initiatives d'innovation et l'adoption des changements initiés. Cependant, loin de l'idée de diaboliser la culture nationale, les dirigeants et leurs collaborateurs doivent intégrer dans la conception de leurs produits, dans leurs processus et procédés, les valeurs culturelles nationales voire épousées par les consommateurs en vue de faire accepter leurs produits.

Ce travail n'est pas sans limites. Par exemple, les PME sont tirées de la zone d'Abidjan qui, quoique regroupant la majorité d'entre elles, est beaucoup plus influencée par les valeurs occidentales. De ce fait, le modèle pourrait être testé à un niveau national notamment dans les grandes villes. Comme piste, les travaux futurs pourraient étudier l'influence de notre modèle sur les variables organisationnelles telles que l'innovation et la performance. D'autres études pourraient envisager de façon explicite la prise en compte des problématiques de la durabilité dans le modèle proposé.

REFERENCES / BIBLIOGRAPHIE

- [1] ADIN, C. A. (2021). Leading and influencing culture change. *The Veterinary Clinics of North America. Small Animal Practice*, 51(5), 1071–1078. <https://doi.org/10.1016/j.cvsm.2021.04.018>
- [2] ADDISALEM T. B. & KENENISA L. D., 2024. "Organizational culture: a systematic review," *Cogent Business & Management, Taylor & Francis Journals*, vol. 11(1), pages 2340129-234, December.
- [3] ANNEXE FISCALE à la Loi de Finances n° 2021-899 du 21 décembre 2021 portant Budget de l'Etat pour l'année 2022.
- [4] ANNING-DORSON, T. (2021), "Organizational culture and leadership as antecedents to organizational flexibility: implications for SME competitiveness", *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, Vol. 13 No. 5, pp. 1309-1325. <https://doi.org/10.1108/JEEE-08-2020-0288>
- [5] ANTONIO J. VERDU-JOVER, LIRIOS ALOS-SIMO & JOSE-MARIA GOMEZ-GRAS (2018). Adaptive culture and product/service innovation outcomes, *European Management Journal*, Volume 36, Issue 3, 2018, Pages 330-340, ISSN 0263-2373, <https://doi.org/10.1016/j.emj.2017.07.004>.
- [6] AUTISSIER D., JOHNSON, K., & METAIS-WIERSCH, E. (2018). Du changement à la transformation. Stratégie et pilotage de transformation. Dunod.
- [7] BAARD, S. K., RENCH, T. A., & KOZLOWSKI, S. W. (2013). Performance adaptation: A theoretical integration and review. *Journal of Management*, 40, 48–99. doi: 10.1177/0149206313488210.
- [8] BENNIS, W., GOLEMAN, D., & BIEDERMAN, P. W. (2008). Creating a transparent culture. *Executive forum. Leader to leader*.
- [9] BELGHITI-MAHUT, S., & BRIOLE, A. L'implication organisationnelle et les femmes cadres : une interrogation autour de la validation de l'échelle de Allen et Meyer (1996). *Psychologie du travail et des organisations* 10 (2004) 145–164.
- [10] BIRKINSHAW, J., & CHRISTINA B. G. (2004). Building an Ambidextrous Organisation. *Advanced Institute of Management Research Paper* No. 003 45: 47–55. [CrossRef]
- [11] CAMERON, K. S., & QUINN, R. E. (2011). Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- [12] CHATMAN, J., & CALDWELL, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of management journal*, 34(3), 487-516.
- [13] CHATMAN, J. A., CALDWELL, D. F., O'REILLY, C. A., & DOERR, B. (2014). Parsing organizational culture: How the norm for adaptability influences the relationship between culture consensus and financial performance in high-technology firms. *Journal of Organizational Behavior*, 35(6), 785–808. doi:10.1002/job.1928.
- [14] CHATMAN, J.A. & O'REILLY, C.A. (2016). Paradigm lost: Reinvigorating the study of organizational culture, *Research in Organizational Behavior* (2016), <http://dx.doi.org/10.1016/j.riob.2016.11.004>.
- [15] CHO, H. (2000). The validity and reliability of the organizational culture questionnaire, viewed 24 March 2011.
- [16] COSTANZA, D., BLACKSMITH, N., COATS, M., SEVERT, J., & DECOSTANZA, A. (2015). The Effect of Adaptive Organizational Culture on Long-Term Survival. *Journal of Business and Psychology*. 31. 10.1007/s10869-015-9420-y.
- [17] DAVIDSON, G., COETZEE, M., ET VISSER, D. (2007): Organizational Culture and Financial Performance in a South African investment bank', *SA Journal of Industrial Psychology*, vol.33, no.1, pp. 38-48.
- [18] DIBY K., C. (2007). Management des services publics en Afrique. Retour d'expérience : des raisons d'espérer, *NEI-CEDA/Hachette Livre internationale*, second edition 2007.
- [19] DENISON, D. R., & MISHRA, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 204-223. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.6.2.204>
- [20] DENISON, D. R. (2001). Organizational culture: Can it be a key driver for driving organizational change? In C. Cooper, S. Cartwright & P. C. Earley (Eds.), *International Handbook of Organizational Culture and Climate* (pp. 347-372). London: John Wiley & Sons.
- [21] DENISON, D., NIEMINEN, L., & KOTRBA, L. (2012). Diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 23:1, 145-doi: 10.1080/1359432x.2012.713173
- [22] DO, B-R., YEY, P-W., & MADSEN, J. (2016). Exploring the relationship among human resource flexibility, organizational innovation and adaptability culture. *Chinese Management Studies*, Vol. 10 Iss 4 pp. - Permanent link to this document: <http://dx.doi.org/10.1108/CMS-01-2016-0022>.

- [23] DU, R. & LIU, L. & STRAUB, D. & KNIGHT, M.. (2016). The impact of espoused national cultural values on innovative behaviour: an empirical study in the Chinese IT-enabled global service industry. *Asia Pacific Business Review*. 23. 1-19. 10.1080/13602381.2016.1156907
- [24] EDMONDSON, A. (2022). *L'Entreprise sereine : La sécurité psychologique, levier d'une organisation performante, apprenante et innovante*. Pearson
- [25] ERRIDA, A., & LOTFI, B. (2021). The determinants of organizational change management success: Literature review and case study. *International Journal of Engineering Business Management*, 13, 18479790211016273.
- [26] EVRARD, Y. PRAS, B., & ROUX E. (2003). In collaboration with Desmet P., Dussaix A-M and Lilien G: *Market : études et recherches en marketing*, 3rd edition, Dunod, 684 p.
- [27] GAVARD-PERRET M., GOTTELAND D., HAON C. & AL. (2012). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion*, 2nd Edition, Paris, Pearson France.
- [28] GORDON, G. G., & DITOMASO, N. D. (1992). Predicting corporate performance from organizational culture. *Journal of Management Studies*, 29(6), 783–798. doi:10.1111/j.1467-6486.1992.tb00689. x.
- [29] GUPTA, M. (2022), "Social network behavior inappropriateness: the role of individual-level espoused national cultural values". *Information Technology & People*, Vol. 35 No. 3 pp. 879–898, doi: <https://doi.org/10.1108/ITP-05-2020-0301>
- [30] HARVARD BUSINESS SCHOOL. (2003). *Managing creativity and innovation*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- [31] HERNANDEZ, E.M (1993). Vers un modèle africain de GRH : l'exemple de la DPO. GRH- 1993 - JOUY-EN-JOSAS, Groupe Thématique N° 4, Page 147-154
- [32] HARTNELL, C. A., OU, A. Y., ET KINICKI, A. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. *Journal of Applied Psychology*, 96, 677–694. doi:10.1037/a0021987.
- [33] IGALENS, J. & ROUSSEL, P. (1998). *Méthodes de recherche en gestion de ressources humaines*, Economica, Paris.
- [34] JOLIBERT, A. AND JOURDAN P. (2006). *Marketing Research methods*, Dunod, Paris.
- [35] JÖRESKOG K. G. (1973). A General Method for Estimating a Linear Structural Equation System. in GOLDBERGER A. S. and DUNCAN O. D. (Eds), *Structural Equation Model in Social Sciences*, Seminar Press/Harcourt Brace.New York.
- [36] KESSY M. Z. (1998), *Culture africaine et gestion de l'entreprise moderne*, Edition : Centre d'édition et de diffusions africaines (CEDA), Côte d'Ivoire, January 1998.
- [37] KILMANN, R. H. (1985). Five steps for closing culture-gaps. In R. H. Kilmann (Ed.), *Gaining control of the corporate culture* (pp. 351–369). San Francisco: Jossey-Bass.
- [38] KIRKMAN, B.L.; CHEN, G.; FARH, J.L.; CHEN, Z.X.; LOWE, K.B.(2009). Individual power distance orientation and follower reactions to transformational leaders: A cross-level, cross-cultural examination. *Acad. Manag. J.* 2009, 52,744–764
- [39] KOTRBA, L. M., GILLESPIE, M. A., SCHMIDT, A. M., SMEREK, R. E., RITCHIE, S. A., & DENISON, D. R. (2012). Do consistent corporate cultures have better business performance? Exploring the interaction effects. *Human Relations*, 65, 241–262. doi: 10.1177/0018726711426352.
- [40] KOTTER, J. P., & J. L. HESKETT. *Corporate Culture and Performance*. New York: Free Press, 1992.
- [41] LACROUX, A. (2008), *Implication au travail et relation d'emploi atypique : le cas des salariés intérimaires*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion. Université Paul Cezanne, Aix-Marseille III.
- [42] LUO, S., WANG, J., & TONG, D. Y. K. (2020). Does Power Distance Necessarily Hinder Individual Innovation? A Moderated-Mediation Model. *Sustainability*, 12(6), 2526. <https://doi.org/10.3390/su12062526>
- [43] MA, W. C., LI, X. Z., & ZHANG, G. Y. (2017). Analysis of the knowledge graph of the study and research of foreign industry-university-research cooperative organizations. *Sci. Technol. Manage. Res.* 37, 119–125. doi: 10.3969/j.issn.1000-7695.2017.08.018
- [44] MADI ODEH, R.B.S., OBEIDAT, B.Y., JARADAT, M.O., MASA'DEH, R. & ALSHURIDEH, M.T. (2023). The transformational leadership role in achieving organizational resilience through adaptive cultures: the case of Dubai service sector, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 72 No. 2, pp. 440-468. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2021-0093>.
- [45] MARTÍNEZ-CARO, E., GABRIEL CEGARRA-NAVARRO, J., & JAVIER ALFONSO-RUIZ, F.(2020). Digital technologies and firm performance: The role of digital organisational culture. *Technological Forecasting and Social Change*, Volume 154, 2020
- [46] MITCHELL, C., RAY, R. L., VAN A., B. (2014). People and performance reconnecting with customers and reshaping the culture of work research report r-1537-14-rr. *The conference board CEO challenge 2014*.
- [47] Mitchell, C., Ray, R. l., Van A., B. (2014). People and performance reconnecting with customers and reshaping the culture of work research report r-1537-14-rr. *The conference board CEO challenge 2014*.

- [48] NESBIT, P. L. ET LAM, E. (2014). Cultural Adaptability and Organizational Change: A Case Study of a Social Service Organization in Hong Kong. *Contemporary Management Research* Pages 303-324, Vol. 10, No. 4, December 2014 doi:10.7903/cmr.12186.
- [49] NEUMAN, W. (1997). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*. Allyn & Bacon. Boston.
- [50] NUNNALLY, J. C., & BERNSTEIN, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). McGraw-Hill. New York.
- [51] OUFFOUET, K.-F. (2024). La transformation digitale de la PME en contexte Covid-19 : une analyse de l'approche par le leadership authentique dans le contexte culturel de la Côte d'Ivoire. *Projectics / Proyèctica / Projectique*, 38(2), 69-86. <https://doi.org/10.3917/proj.038.0069>.
- [52] OUFFOUET, K.F. (2025). The Role of Workforce Governance in the Authentic Leadership-Digital Culture Relationship: Toward a Trust-Based Conceptual Model Anchored in the Cultural Context. In: Schiavone, F., Omrani, N., Gabteni, H. (eds) *Advanced Perspectives and Trends in Digital Transformation of Firms, Networks, and Society*. DTS 2024. *Springer Proceedings in Business and Economics*. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-80692-6_23
- [53] PATEL, J. (2024). The Role Of Adaptive Culture In Organizational Success: A Comprehensive Review. *Journal of Organizational Culture Communications and Conflict*, 28(S2), 1-3.
- [54] PRIM, A. L., FILHO, L. S., ZAMUR, G. A. C., & DI SERIO, L. C. (2017). The relationship between national culture dimensions and degree of innovation. *international journal of innovation management*, 21(01), 1730001. <https://doi.org/10.1142/s136391961730001x>
- [55] PND (2015-2020), National Development Program, Ivory Coast
- [56] ROUSSEL, P. & WACHEUX, F. (2005). *Management des ressources humaines : Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, 440 pages, De Boeck, Brussels.
- [57] ROUSSEL P., DURRIEU F., CAMPOY E., & EL AKREMI A., (2002), *Méthodes d'équations structurelles : Recherches et applications en gestion*, Edition Economica, Paris.
- [58] SCHEIN. E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*, CA. 418 pages, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- [59] SEAH, M., HSIEH, M.-H., & HUANG, H.-Y. (2014). Leader driven organizational adaptation. *Management Decision*, 52(8), 1410–1432. <https://doi.org/10.1108/md-07-2013-0380>
- [60] SRITE, M., & E. KARAHANNA. (2006). "The Role of Espoused National Cultural Values in Technology Acceptance." *MIS Quarterly* 30 (3): 679–704.
- [61] OKAN & DALBERG (2013). *STRATÉGIE PME IVOIRIENNES* (2013). Final report. Financing PARE-PME - IDA Grant N°H5280 CI.
- [62] STRAUB, D., K. LOCH, ROBERTO EVARISTO, KARAHANNA, E., & M. STRITE. (2002). "Toward a Theory-based Measurement of Culture." *Human Factors in Information Systems* 10 (1): 61–65. doi:10.4018/jgim.2002010102.
- [63] SUNARSIH, N. & MASHITHOH, H. (2016). The influence of organizational culture adaptability in regard to the organizational commitment of the Staff of Universitas Terbuka. *Review of Integrative Business & Economics Research*, Vol. 5 (1), pp.199-209.
- [64] THIETART R-A. & AL (2014), *Méthodes de Recherche en Management* 4th Edition, Dunod
- [65] TILLSON, J. C. F., FREEMAN, W. D., BURNS, W. R., MICHEL, J. E., LECUYER, J. A., SCALES, R. H., & WORLEY, D. R. (2005). *Learning to respond to asymmetric threats*, (IDA document Number D-3114), Alexandria, VA, *Institute for Defense Analysis*, August. Retrieved from <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a442427.pdf>
- [66] UHL-BIEN, M., & MICHAEL A. (2018). Leadership for organizational adaptability: A theoretical synthesis and integrative framework. *The Leadership Quarterly* 29: 89–104.
- [67] VALLE, M. (1999). Crisis, culture and charisma: The new leader's work in public organizations. *Public Personnel Management*, 28, 245–258.
- [68] YOHOU, D., H. & PICARELLI, N. (2022). *The Digital Sector: Central Enabler in Emerging Economies*. Washington, D. C.: World Bank Group (2022).
- [69] YUKL, G. (2009). Leading organizational learning: Reflections on theory and research. *The Leadership Quarterly*, 20(1), 49-53. <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.11.006>