

L'adoption des nouvelles structures organisationnelles par les dirigeants des PME : un comportement planifié

Résumé : En se basant sur la théorie du comportement planifié d'Ajzen, la présente recherche a pour objectif de prédire l'intention d'adoption des nouvelles structures organisationnelles par les propriétaires dirigeants des PME en Tunisie. L'analyse de régression sur les données collectées par questionnaire auprès de 100 dirigeants propriétaires des PME en Tunisie, montre que cette intention est affectée positivement par l'utilité perçue et négativement par la complexité perçue. L'effet médiateur de l'attitude du propriétaire dirigeant est également mis en évidence dans cette relation. Nos résultats montrent aussi que cette intention est affectée directement et positivement par les partenaires d'affaires.

Mots clés : innovation organisationnelle, Processus d'adoption, intention d'adoption, PME.

Laroussi Ben Abdallah¹

Unité de Recherche Culture, Stratégie, Structure et Performance (CSSP)

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Tunis

Université de Tunis El Manar

E-mail: ba.laroussi@yahoo.fr

¹Je tiens à remercier Mr Mohammed SAAD, professeur en innovation et management de la technologie à « Bristol Business School » et Mr Adnen BEN FADHEL, professeur en gestion à la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Tunis qui m'ont soutenu dans mon travail de recherche.

INTRODUCTION

Le développement rapide des technologies d'information et de communication (TIC) et de l'internationalisation a entraîné l'émergence d'un contexte caractérisé par une forte concurrence, une ouverture des frontières, une valorisation du savoir et un recours aux changements discontinus. Pour cela, les PME doivent modifier leur organisation interne pour répondre à l'évolution de leur environnement externe (Martin et Tanguy, 2008) et/ou à leurs besoins naturels de développement (Debray et Leyronas, 1998). En ce sens, plusieurs chercheurs (Marchesnay, 1991 ; Leray, 1999) ont pu démontrer que les PME peuvent adopter plusieurs formes de structures organisationnelles. Cependant, il semble que les connaissances actuelles ne permettent pas de bien cerner la réalité de l'évolution des structures organisationnelles des PME (Leray, 1999 ; Messeghem, 2001). Pour cela, nous proposons d'aborder la problématique de changement des structures organisationnelles des PME à travers une optique d'innovation. Dans ce cadre, les études qui portent sur l'adoption des innovations par les PME sont marquées par deux tendances différentes. La première consiste à étudier l'influence des caractéristiques du dirigeant de la PME (capacité à innover, expérience, niveau d'éducation et âge) sur son comportement d'adoption. La deuxième considère que ce comportement est largement influencé par sa perception des attributs de l'innovation à adopter (l'utilité, la complexité, la compatibilité, ...) et des pressions externes. L'objectif de la présente communication est d'identifier les influents de l'intention d'adoption d'une nouvelle structure organisationnelle par les propriétaires dirigeants des PME(s). Ce qui nous permettra d'affirmer que le comportement d'adoption dans les PME n'est pas seulement planifié mais aussi influencé par des éléments de nature cognitive tels que les attributs perçus de la nouvelle structure. Cependant, les attributs retenus traduisent une vision de court terme du dirigeant.

Cette communication est structurée en cinq sections. La première section aborde la définition des principaux concepts de base utilisés dans notre analyse et discute les déterminants de l'intention des dirigeants des PME d'adopter la nouvelle structure. La seconde section a pour objectif de définir et de justifier notre choix méthodologique. La troisième est consacrée aux analyses des données. Les résultats de notre questionnaire sont présentés dans la quatrième section. La dernière section porte sur la discussion, les principales conclusions et les implications managériales de notre recherche.

1. FONDEMENTS THEORIQUES

1.1. Le changement des structures des PME et la théorie de l'innovation

L'objectif de cette première partie théorique est de démontrer que nous pouvons assimiler le changement des structures organisationnelles des PME à un processus d'adoption d'une innovation organisationnelle. Cette partie se propose également de mettre en évidence l'importance de prendre en considération la perception du propriétaire dirigeant lors de l'étude de ce processus.

1.1.1. Le changement de la structure organisationnelle des PME : un processus d'adoption d'une innovation organisationnelle

L'innovation est « un changement organisationnel à travers lequel des nouveaux produits, technologies ou structures sont introduits dans l'organisation avec l'objectif d'améliorer son efficacité » (Larray et Michael, 1978, P 33). Elle porte en elle-même « le germe d'un changement ou d'une modification quelconque dans les produits, les processus, les modes de commercialisation, ou les pratiques managériales d'une organisation. ». Elle implique donc un changement de l'organisation (Carrier et Grand, 1996, P 5) ou encore des situations « désorganisantes » (Bayad et al., 2006). Toutefois le changement peut être parfois différent de l'innovation dans la mesure où toute innovation entraîne un changement mais un changement peut ne pas être considéré comme innovation (Larry et Michael, 1978). Pour cela, Knight (1967) décrit l'innovation comme l'adoption d'un changement qui est nouveau pour une organisation. La distinction entre changement et innovation se base donc sur le degré de nouveauté de l'élément implémenté (Carrier et Grand, 1996). Par ailleurs, l'innovation n'est pas limitée seulement au changement du produit ou de technique de production. Elle englobe aussi le changement de la structure organisationnelle et les processus (Larry et Michael, 1978). D'ailleurs, Lynch (2007, p.5) définit l'innovation organisationnelle comme « un changement de la structure de l'entreprise et des méthodes de management pour améliorer l'utilisation des connaissances, la qualité des produits et des services ainsi que l'efficacité des flux de travail ». Damanpour et Gopalakrishnan (1994) considèrent que l'innovation technique consiste à changer les outputs et l'efficacité des processus de transformation. Par contre, l'innovation administrative consiste à changer la structure organisationnelle et le processus administratif. Dans ce cadre, l'innovation est définie comme un processus complexe (Saad et al., 2002). Il est donc nécessaire de prendre en considération l'aspect processus lors de l'étude de l'innovation (Larry et Micheal, 1978 ; Edwards et al., 2005 ; Frambach et Schillewaert, 2002 ; Damanpour et Wischnevsky, 2006). L'approche processus est théoriquement utile dans la mesure où elle permet de tenir compte simultanément de

l'ensemble des événements et des séquences qui influencent l'innovation en générale (Damanpour et Gopalakrishnan, 1994). Il est aussi nécessaire « de comprendre le processus d'adoption et de diffusion de l'innovation pour prédire l'évolution et la durabilité de l'amélioration de la productivité de l'entreprise » (Lynch, 2007, P5). Nous estimons qu'il ne suffit pas de dire que les PME sont avantagées sur certains facteurs de nature comportementale. Il est plus pertinent de comprendre comment ces facteurs interviennent dans un contexte spécifique à travers le temps. Dans ce cas, l'approche processus permet de bien apprécier le rôle de la PME pour comprendre et expliquer l'innovation dans ce type d'entreprises (Edward et al., 2005). Cet auteur insiste en particulier sur la nature politique du processus d'innovation dans la mesure où l'individu participe à construire le sens même de l'innovation à chaque étape de ce processus. Dans ce cadre, plusieurs auteurs (Damanpour et Wischnevsky, 2006 ; Damanpour et Gopalakrishnan, 1994 ; Ravichandran, 2000 ; Frambach et Schillewaert, 2002) considèrent qu'il est nécessaire de distinguer entre le processus d'adoption et de génération des innovations parce qu'il s'agit de deux processus substantiellement différents (Damanpour et Wischnevsky, 2006 ; Damanpour et Gopalakrishnan, 1994 ; Ravichandran, 2000). La présente recherche porte sur le processus d'adoption dans la mesure où les PME sont plus susceptibles d'adopter l'innovation organisationnelle (Osterman, 1994; Ichniowski et Shaw, 1995). En effet, ces entreprises n'ont pas les ressources nécessaires pour développer des pratiques managériales uniques et originales. Même si elles arrivent à le faire, ces pratiques sont menacées dans la mesure où elles peuvent être adoptées par d'autres entreprises (Lynch, 2007). En outre, Bodas Freitas (2008) constate que le cycle de vie des innovations organisationnelles est relativement court puisque les évolutions de ces innovations suivent les changements des contextes économiques, culturels et sociaux. Cependant, l'adoption d'une innovation organisationnelle, telle que l'adoption d'une nouvelle structure, n'a pas de valeur si elle n'est pas bien intégrée dans le processus de travail existant (Rogers, 2003 ; Frambach et Schillewaert, 2002) ou n'apporte aucune utilité additionnelle à l'entreprise (Ravichandran, 2000). Dans ce contexte, le processus d'adoption est « une séquence des étapes par lesquelles passe une entreprise potentiellement adoptive de l'innovation avant d'accepter un nouveau produit, service ou idée » (Frambach et Schillewaert, 2002, p. 164). Il permet de passer « de la première connaissance de l'innovation, à la formation d'une attitude envers cette innovation, à la décision de l'adopter ou de la rejeter, à l'implémentation de cette nouvelle idée, et à la confirmation de cette décision. » (Rogers, 2003, p. 21). Il s'agit donc d'un processus hautement structuré (Damanpour, 1988). D'autres chercheurs (Zaltman et al., 1973;

Damanpour et Wischnevsky, 2006; Damanpour et Gopalakrishnan, 1994) considèrent que ce processus est composé de deux sous processus : l'initialisation et l'implémentation. Dans ce cas, le processus d'initialisation est associé aux activités permettant à l'organisation de « reconnaître l'existence d'un besoin donné, de se préoccuper d'une éventuelle innovation, d'évaluer la possibilité de s'approprier de cette innovation et prendre la décision de l'adopter » (Damanpour et Wischnevsky, 2006, P 274). Cette décision marque le début de la phase de l'implémentation (Rogers, 2003 ; Frambach et Schillewaert, 2002). La présente communication portera seulement sur la première étape du processus d'adoption. Par contre, l'étude de ce processus dans sa globalité fait l'objet de notre travail de thèse qui est sur le point d'être finalisé.

1.1.2. La perception du dirigeant propriétaire de la PME : le centre de gravité du processus d'adoption d'une nouvelle structure

En tant que processus, l'adoption des innovations constitue un aspect particulier du processus de prise de décision dans l'organisation (Larry et Micheal, 1978). Généralement, les PME sont caractérisées par la place centrale du dirigeant dans le processus décisionnel (Thévenot, 1992). C'est un décideur autonome (Bachelet et Favre, 1998). Son engagement détermine la qualité de la communication interne (Livian et Sarnin, 1990). Cette analyse se complète avec la vision schumpetérienne de l'entrepreneur, qui le place dans une problématique de dynamique économique. C'est l'entrepreneur qui introduit et conduit l'implémentation de l'innovation. Ses actions, volontaires et délibérées, traduisent la manière dont il conçoit la gestion de sa P.M.E. D'où l'intérêt de tenir compte de sa perception et la relation de cette dernière avec son action. Il est donc utile de s'intéresser particulièrement aux représentations et perceptions individuelles du propriétaire dirigeant dans la mesure où il garde toujours sa propre identité physique, psychique et socioculturelle lorsqu'il gère son entreprise (Bodeau, 1994). D'après Denis (1993), l'esprit humain appréhende son environnement en construisant des représentations ou encore des images qui lui permettent d'identifier le monde qui l'entoure. Ces représentations, de nature mentale, constituent un ensemble organisé d'opinions, d'attitudes, de croyances et d'informations concernant un objet ou une situation donnée (Bachelet et Faver, 1998). Elles prennent naissance donc à partir des systèmes cognitifs qui sont formés par des particularités individuelles et par un noyau commun partagé par la plupart des esprits humains faisant partie de la même culture. Elles aboutissent à une certaine perception de la réalité, c'est-à-dire à une production individuelle de la réalité qui est relative au système de traitement qui la façonne ou encore le cerveau (Ruano-Borbalan, 1993). Il s'agit d'une réalité perçue et relative. Dans ce cas, les représentations et les

perceptions interviennent comme étant des grilles de lecture et des guides d'action (Ruano-Borbalan, 1993). Massa et Testa (2008) constatent l'existence d'une large littérature dans le domaine de l'entrepreneuriat et des PME(s) ayant le même point de vue concernant l'impact de la perception du dirigeant de la PME sur son comportement. Storey (2000) considère que les problèmes de la gestion de l'innovation sont expliqués principalement par la perception du dirigeant des besoins du changement, des opportunités à changer ainsi que des scénarios possibles de changement. En fait, la perception du dirigeant de la PME joue « un rôle central » dans le processus d'adoption. Elle l'affecte d'une part en amont, plus précisément au moment de la prise de la décision d'adoption et d'autre part, pendant la mise en œuvre du projet ou encore la conduite du changement (Bayad et al., 2006). Pour cela, Damanpour et Gopalakrishnan, (1994) affirment que c'est la perception par le dirigeant d'un décalage entre ce que fait l'organisation et ce qui est supposé être fait qui pourrait activer le processus d'innovation. C'est la perception d'une entité sociale qui permet de décider de la nouveauté d'un élément extérieur (Zaltman et al., 1973). Il est donc largement admis que c'est la perception de la nouveauté par le dirigeant qui influence son comportement (Kimberly et al., 1981). Les représentations du dirigeant aboutissent alors à une perception donnée de l'innovation, qui à son tour influence son comportement d'adoption. Mais, les représentations se forment à partir des expériences, des informations, du savoir, du modèle de pensée (reçus et transmis par la tradition), de l'éducation et des relations sociales (Jodelet, 1997). Il est donc intéressant d'examiner les origines des représentations du dirigeant de la PME qui influencent sa perception de l'innovation et son comportement d'adoption des nouvelles structures?

1.2. Les influents de l'intention d'adoption d'une nouvelle structure des PME

L'objectif de cette deuxième partie théorique est de démontrer que les influents de l'intention d'adoption des nouvelles structures organisationnelles par les propriétaires dirigeants des PME sont de nature cognitive.

1.2.1. L'explication de l'adoption par les caractéristiques du dirigeant

Kimberly et al. (1981) suggèrent que l'adoption des innovations est influencée au niveau individuel, par quatre catégories de variables qui comprennent la teneur du travail, le cosmopolite (l'ouverture pour différentes idées et manières de faire), la formation ou niveau d'éducation et l'implication du leader. Quant à Rogers et Shoemaker (1971), ils ont pu mettre en évidence une influence positive du niveau d'éducation du leader sur l'adoption de l'innovation. D'autres études plus récentes ont démontré que l'adoption des innovations par le propriétaire dirigeant de la PME est influencée par sa capacité à innover et par son expérience. Ainsi Marcati et al (2008), considèrent que la capacité à innover et la personnalité

de l'entrepreneur jouent un rôle déterminant dans l'adoption des innovations dans les PME. Ils distinguent entre la capacité générale et spécifique à innover. La première se réfère « au degré d'ouverture et de créativité de l'individu ainsi qu'à sa prédisposition à suivre des nouvelles orientations » (Marcati et al., 2008, p1580). Par contre, la deuxième est relative à « la prédisposition de l'individu d'être parmi les premiers à adopter l'innovation dans un domaine spécifique » (Marcati et al., 2008, p1581). La capacité à innover est souvent déterminée par des traits de personnalité de l'entrepreneur. Elle influence l'intention des dirigeants des PME à adopter l'innovation. De même, Baron et Tang (2009) affirment qu'il existe une relation positive entre d'une part les émotions positives du dirigeant et sa créativité et d'autre part le niveau d'innovation de l'entreprise. En fait, ils ont trouvé que la créativité du dirigeant est un antécédent décisif de l'innovation. Quant à Tabak et Barr (1999), Ils ont mis en évidence une relation positive et significative entre, d'une part, la tolérance du dirigeant envers le risque et son efficacité personnelle et, d'autre part, son intention d'adopter les éventuelles innovations technologiques. Par ailleurs, Ucbasaran et al. (2009) ont trouvé que les entrepreneurs expérimentés dans le domaine des affaires identifient plus les opportunités d'affaires et d'innovation que les autres entrepreneurs moins expérimentés. Ils ont démontré également que les expériences d'affaires qui ont échoué stimulent l'entrepreneur pour identifier des éventuelles opportunités d'affaires mais elles ne l'encouragent pas à exploiter et adopter les innovations. Dans le même ordre d'idées, Gumusluoglu et Ilsev (2009) ont identifié une influence positive du leadership transformationnel sur l'innovation organisationnelle. Ce leader est caractérisé par son rôle charismatique, son individualisme, ses motivations spirituelles et ses préoccupations pour donner un sens collectif aux missions de l'entreprise. Cependant, plusieurs autres chercheurs (Thong, 1999 ; Doolin et Troshani, 2007) s'accordent sur le fait que l'explication de l'adoption de n'importe quelle innovation devrait se baser sur la trilogie « innovation-organisation-environnement ». D'ailleurs, de nombreuses études ont été menées sur la base de cette trilogie pour expliquer l'adoption par le dirigeant de la PME des innovations technologiques (Kendall et al., 2001 ; Tan et al., 2007 ; Corrocher et Fontana, 2008 ; Wang et Ahmed, 2009 ; Oh et al., 2009) ou organisationnelles (Basoglu et al., 2007 ; Chen et Lin, 2009 ; Karipidis et al., 2009). Dans ce cas, il est largement admis que la théorie du comportement planifié d'Ajzen offre un cadre d'analyse approprié (Kaplan et al., 2007 ; Vas et Régis Coeurderoy, 2004 ; Frambach et Schillewaert, 2002) particulièrement dans les situations où l'utilisateur a la possibilité d'accepter ou de refuser l'innovation (Vas et Régis Coeurderoy, 2004). Pour cela, nous tiendrons compte de cette dernière condition lors de la constitution de notre échantillon. En outre, nous avons choisi cette théorie comme cadre

d'analyse vu son pouvoir très important de généralisation (Kaplan et al., 2007). En effet, plusieurs chercheurs ont validé empiriquement l'application de cette théorie pour expliquer le comportement d'adoption par les dirigeants des PME des innovations technologiques (Riemenschneider et al., 2003 ; Nasco et al., 2008) et des innovations organisationnelles (Marshall et al., 2009 ; De Cannière et al., 2009). A l'instar de ces travaux, nous proposerons de se référer à cette théorie pour identifier les influents à l'adoption par les propriétaires dirigeants des PME des nouvelles structures organisationnelles.

1.2.2. La prédiction de l'intention d'adoption des nouvelles structures organisationnelles des PME : la théorie du comportement planifié d'Ajzen

La théorie du comportement planifié d'Ajzen propose de prédire l'intention de l'individu de s'engager dans un comportement donné. D'après Ajzen, l'intention est déterminée par trois principales variables : l'attitude, la norme subjective et le contrôle perçu du comportement.

L'attitude concerne « l'évaluation, positive ou négative, de l'individu de la performance du comportement » (Ajzen et Martin, 1980, P.6). L'attitude est influencée par les avantages et les inconvénients qui peuvent résulter de la décision d'adoption., Le bénéfice perçu de l'innovation influence positivement l'intention du propriétaire dirigeant de la PME d'adopter cette innovation via une influence positive de l'attitude de ce dirigeant (Rogers, 2003 ; Sameer, 1999 ; Vas et Coeurderoy, 2004, Au et Yeung, 2007; Marcati et al., 2008 ; Kaplan et al., 2007 ; Nasco et al., 2008). Plusieurs appellations ont été utilisées pour qualifier l'avantage attendu ou anticipé par le dirigeant suite à l'adoption de l'innovation. Kaplan et al. (2007) parlent de l'utilité perçue. Pour De Marez et al. (2007), il s'agit plutôt d'un avantage relatif. Quant à Au et Yeung (2007), ils utilisent le terme de « bénéfice perçu » pour décrire l'avantage attendu ou anticipé qui pourrait être éventuellement exploité par l'organisation. Il peut être direct dans le cas où l'innovation influence l'efficacité interne de l'organisation. Par contre, il est indirect lorsque l'innovation entraîne l'amélioration de la qualité de service ou de produit et des relations avec les partenaires d'affaires (Thompson et al., 2009). Ainsi, l'utilité perçue forme la base de notre première hypothèse (H1): l'utilité perçue de la nouvelle structure par le dirigeant propriétaire de la PME influence positivement son intention d'adopter cette structure via une influence positive sur son attitude. De même, le renforcement attendu de la valeur de l'entreprise suite à l'adoption de l'innovation influence positivement l'intention d'adopter l'innovation via une influence positive sur l'attitude du dirigeant (Au et Yeung, 2007 ; Marcati et al., 2008 ; Kaplan et al., 2007 ; Nasco et al., 2008). Dans ce cas, la valeur de l'entreprise concerne la qualité de son image principalement chez ses clients (Au et Yeung, 2007). D'où, notre deuxième hypothèse (H2) qui concerne la

perception par le dirigeant propriétaire de la PME d'un éventuel renforcement de la valeur de son entreprise, suite à l'adoption de la nouvelle structure, influence positivement son intention de l'adopter via une influence positive sur son attitude.

En outre, il est attendu que la compatibilité de l'innovation influence positivement l'attitude du dirigeant envers cette innovation. Cette dernière influence à son tour positivement l'intention du dirigeant d'adopter cette innovation (Rogers, 2003 ; Au et Yeung, 2007 ; Marcati et al., 2008 ; Kaplan et al., 2007 ; Nasco et al., 2008). Dans le cadre de notre recherche, la compatibilité « correspond au fait que l'innovation est perçue comme étant compatible avec les valeurs, les croyances, l'expérience passée des utilisateurs potentiels » (Vas et Coeurderoy, 2004, p 11). Ce ci nous permet de proposer notre troisième hypothèse (H3). Cette hypothèse propose que la perception par le dirigeant propriétaire de la PME d'une éventuelle compatibilité de la nouvelle structure influence positivement son intention de l'adopter via une influence positive de son attitude. Par ailleurs, la complexité « est liée à la difficulté de comprendre et d'utiliser une innovation » (Vas et Coeurderoy, 2004, p 11). Plusieurs chercheurs ont démontré que la complexité perçue de l'innovation par le dirigeant influence négativement son intention de l'adopter via une influence négative sur son attitude (Rogers, 2003 ; Vas et Coeurderoy, 2004 ; Au et Yeung, 2007 ; Marcati et al., 2008 ; Kaplan et al., 2007 ; Nasco et al., 2008). Ce ci nous permet de formuler notre quatrième hypothèse (H4) pour qui la complexité de la nouvelle structure perçue par le dirigeant propriétaire de la PME influence négativement son intention d'adopter cette structure via une influence négative de son attitude. La deuxième variable explicative de l'intention d'adoption est la norme subjective. Elle correspond à « la perception par le preneur de décision de la pression sociale qui est exercée par ses partenaires afin de l'amener à accepter ou à refuser l'adoption » (Marcati et al., 2008, p1583). Cette pression provient des personnes ou groupes de personnes qui approuvent ou désapprouvent l'adoption de l'innovation (Marcati et al., 2008). Dans le cadre de la présente recherche, nous allons tenir compte de deux groupes de personnes : l'administration et les partenaires d'affaires. L'administration se réfère à l'intervention de l'Etat pour encourager ou non l'adoption de l'innovation. Nous estimons que cette intervention est plus pertinente lorsqu'elle se concrétise par un cadre réglementaire. Le résultat de l'intervention de l'Etat au niveau cognitif et social prend beaucoup plus de temps pour être observable et nécessite un suivi dans le temps. Ce qui dépasse le cadre de notre étude. Dans ce sens, plusieurs chercheurs (Au et Yeung, 2007 ; Kostova et Roth, 2002) considèrent que les incitations de l'Etat favorisent l'adoption des innovations. Les partenaires d'affaires regroupent principalement les entreprises similaires à l'entreprise concernée par

l'adoption de l'innovation. D'après la théorie institutionnelle, les organisations qui partagent le même environnement utilisent des pratiques similaires et deviennent donc iso morphiques (Kostova et Roth, 2002). En effet, l'adoption de l'innovation organisationnelle et managériale est influencée par le nombre d'entreprises qui ont réussi grâce à l'utilisation de cette innovation. (Bodas Freitas, 2008 ; Thompson et al., 2009). Cela nous permet de proposer l'hypothèse (H5) selon laquelle les incitations de l'administration et la pression des partenaires d'affaires influencent positivement l'intention du dirigeant propriétaire de la PME d'adopter une nouvelle structure. La troisième variable explicative de l'intention d'adoption est le contrôle de l'incertitude. Elle correspond « aux événements qui peuvent favoriser ou non l'adoption » (Marcati et al., 2008, P.1584). A l'instar de l'étude menée par Au et Yeung (2007), nous allons assimiler cette variable à la centralisation du pouvoir décisionnel dans la PME. Plusieurs chercheurs (Au et Yeung, 2007 ; Kimberly et al., 1981 ; Zaltman et al., 1973) ont démontré que la centralisation ne favorise pas l'adoption des innovations. Notre sixième hypothèse (H6) propose donc qu'une forte centralisation de la PME influence négativement l'intention de son dirigeant propriétaire d'adopter une nouvelle structure.

2. METHODOLOGIE EMPIRIQUE ET D'ANALYSE DES DONNEES

2.1. Méthodologie empirique

Selon Mourtajji (2004), le choix d'une méthode de recherche dépend principalement de la perception de la réalité par le chercheur. Cette dernière ne peut être ni objective ni subjective. Il faut donc faire appel à la fois à plusieurs méthodologies afin de parvenir à l'appréhender complètement. Il s'agit, en particulier, de dépasser la 'querelle' quantitative/qualitative et opter pour une approche plutôt complémentaire (Biardeau et al., 2004). Le défi consiste donc à les articuler dans un même travail de recherche (Rymeyko, 2004). Lallé (2004) suggère de combiner ces méthodes en fonction du stade de la recherche. Lallé propose de commencer par une phase exploratoire (étude d'un cas), puis d'élargir le champ d'investigation sur les hypothèses et les thèmes pris en compte par des interrelations discontinues avec d'autres entreprises. Lallé (2004) propose enfin d'élaborer et de distribuer un questionnaire pour généraliser, au sens statistique, les résultats. Le recours à une approche qualitative pourrait être considéré comme un préalable, nécessaire à toute étude quantitative. Il permet de bien cerner la question de recherche, d'aborder concrètement le terrain et d'assimiler certains concepts théoriques. De même, Evrard et al. (1993) considèrent que les études qualitatives exploratoires peuvent constituer « une phase de pré-étude ou de pré-test préalable à l'élaboration d'une étude quantitative confirmatoire par questionnaire ». Nous proposerons donc de combiner ces deux approches.

2.1.1. Etude qualitative exploratoire

Nous avons conduit une quinzaine d'entretiens conformément au guide d'entretien que nous avons élaboré. En fait, l'élaboration de ce guide est réalisée dans le cadre de notre travail de thèse où nous proposons d'examiner l'ensemble du processus d'adoption. Les analyses qualitatives de la présente communication portent donc sur les réponses à la première question du guide d'entretien - Quelles sont les raisons qui vous poussent à changer ou non la structure organisationnelle de votre PME. Nous avons choisi de mener des entretiens semi structurés ou semi-directifs afin d'aborder notre sujet avec tous ses détails (Nogura et Moulette, 2004). En effet, l'entretien semi-structuré favorise l'accès à des représentations des interviewés qui sont naturellement inaccessible (Bares et Caumont, 2004). Pour optimiser l'exploitation de l'entretien comme technique de recueil des informations, nous avons veillé à respecter certains principes de non directivité (Evrard et al., 1993). En effet, nous avons fait preuve d'une « attention positive inconditionnelle » face à l'interviewé(e) (Evrard et al., 1993). Nous avons montré « un réel intérêt » pour tout ce que l'interviewé(e) dit. (Sanséau, 2004). Nous avons également essayé de démonter une attitude « empathique » (Evrard et al., 1993) ou encore « ouverte et constructive » permettant la création d'un climat de confiance (Bares et Caumont, 2004). Tout au long de ces entretiens, nous avons dû intervenir lorsque l'interviewé avait considéré que la question n'était pas claire ou encore lorsque l'interviewé avait répondu à une de nos questions sans pour autant être précis. La durée moyenne de chaque entretien a été de 20 minutes. La retranscription et le codage des entretiens nous ont permis d'élaborer une quinzaine de verbatim. Ces derniers ont fait l'objet d'une analyse par un logiciel spécifique, le « WordMapper ». Ce logiciel se base sur des techniques linguistiques et statistiques pour classer automatiquement les textes en unité de contexte appelée « cluster » ou encore ensemble de mots qui sont associés ensemble d'une manière significative. Ces clusters traduisent généralement les concepts ou encore les grands thèmes structurant les textes analysés. La manipulation de ce logiciel permet de visualiser le résultat de ce classement sous forme de graphiques ou encore des cartographies. Dans le cadre de cette recherche, nous nous sommes basés essentiellement sur l'analyse des diagrammes représentant les clusters selon les deux dimensions. La première, intitulée la centralité (axe des abscisses), correspond à « la somme des liens externes », c'est-à-dire l'importance des liens d'un cluster donné avec les autres clusters (Courtial, 1990). Dans ce cas, plus la centralité est importante et plus le cluster apparaît comme un thème central (Peyrat-Guillard, 2006). La deuxième dimension est intitulée la densité (axe des ordonnées). Elle correspond à la valeur moyenne des liens entre les mots d'un même cluster (Courtial, 1990). Elle nous

renseigne sur l'importance de l'association entre ces mots. Plus cette association est forte et plus le cluster apparaît comme un ensemble uni et compact (Peyrat-Guillard, 2006). Dans ce cadre, les axes associés aux valeurs médianes permettent de dégager quatre quadrants. Notre analyse portera essentiellement sur le premier quadrant, supérieur à droite dans la mesure où il correspond à « des thèmes focaux organisateurs du discours » (Courtial, 1990).

2.1.2. Etude quantitative confirmatoire par questionnaire

Suite à la phase exploratoire, nous avons élaboré un questionnaire en nous inspirant des items de mesure dégagés par la littérature. Nous avons également mené une série d'entretiens avec quatre dirigeants propriétaires et consulté trois experts-universitaires (un économiste et deux gestionnaires) dans le but d'améliorer et d'affiner la conception de notre questionnaire. Pour élaborer notre projet de questionnaire, nous nous sommes largement inspirés des recommandations fournies par Evrard et al. (1993). Notre questionnaire est articulé autour de cinq principaux thèmes : la présentation générale de la PME et de ses caractéristiques organisationnelles, les attributs perçus de la nouvelle structure et l'influence des groupes (partenaires d'affaires et le soutien de l'Etat). Ces différents thèmes sont articulés par des phrases de transition pour démontrer les liens entre eux et attirer l'attention de l'interviewé. Nous avons veillé aussi à ce que les questions soient posées d'une manière progressive (du général au particulier). La majorité des réponses des dirigeants sont exprimées par une échelle de Likert en six points qui indiquent respectivement les opinions suivantes : tout à fait en désaccord, plutôt en désaccord, légèrement en désaccord, légèrement d'accord, plutôt d'accord, tout à fait d'accord. Notre questionnaire a été distribué auprès d'un échantillon de propriétaires dirigeants des PME. Les entreprises sélectionnées possèdent un effectif de 10 à 200 personnes. Elles sont dirigées par des propriétaires qui détiennent la totalité du capital ou une partie de celui-ci qui soit supérieure ou égale à la moitié. Nous avons procédé à un échantillonnage aléatoire simple avec un tirage systémique. Nous avons pu collecter en définitif 100 réponses, ce qui constitue un taux de réponse de 23%. L'analyse des données est réalisée en deux étapes par le logiciel SPSS 13. La première étape de l'analyse consiste à étudier la validité et la fiabilité des échelles de mesure à l'aide de la méthode de l'analyse à composantes principales et des tests de fiabilité. La seconde étape correspond à des analyses univariées et multivariées (régressions multiples).

2.1.3. Mesures des variables

Nous nous sommes basés sur les travaux de Au et Yeung (2007) et ceux de Thompson et al., (2009) pour mesurer la variable « bénéfice perçu ». Selon ces chercheurs le bénéfice escompté de l'innovation est perçu en termes d'amélioration de la productivité, de la qualité, de la part

de marché, de la réduction des coûts, du temps, d'efforts et de la conquête de nouveaux marchés. En outre Thompson et al. (2009), distinguent entre le bénéfice direct et le bénéfice indirect. Selon Au et Yeung (2007), De Marez et al. (2007) et Kaplan et al. (2007), la difficulté perçue sera mesurée par deux catégories d'indicateurs. Elles concernent d'une part le risque perçu et d'autre part le niveau perçu de complexité. Ce risque pourrait être financier, social ou celui qui se rattache à l'implémentation de la nouvelle structure et d'autre part le niveau perçu de complexité. Pour opérationnaliser la variable compatibilité, nous avons fait appel aux indicateurs de mesure développés par Au et Yeung (2007), et ceux conçus par De Marez et al. (2007). Ces chercheurs mesurent la compatibilité sur deux niveaux qui concernent la cohérence et l'adéquation de l'innovation avec d'une part la personnalité et le style de gestion du preneur de la décision d'adoption et d'autre part, les caractéristiques de l'organisation. La variable « renforcement de la valeur de la PME » est opérationnalisée à travers les items de mesure développés par Au et Yeung (2007). Ces indicateurs permettent d'évaluer le renforcement de l'image de la PME, la création d'une valeur ajoutée aux clients, et le souci du dirigeant d'avoir l'innovation qui est utilisée par les concurrents. Quant à la variable « incitations de l'Etat », elle est mesurée par les items développés par Kostova et Roth (2002). Cette évaluation porte sur le cadre réglementaire du pays concernant la qualité des produits et services, le partage des connaissances (qualité et management de la qualité) et la connotation de la qualité par rapport aux normes et valeurs sociales. Pour mesurer la variable influence des partenaires d'affaires, nous avons adapté les items utilisés par Thompson et al. (2009). L'opérationnalisation de la variable « centralisation » est faite sur la base des items utilisés par Koufteros et al. (2003 et 2007). Par ailleurs, nous nous sommes inspirés des items utilisés par Nasco et al. (2008) pour opérationnaliser les deux variables « intention d'adoption » et « attitude ». Nous avons choisi de nous référer à ces chercheurs dans la mesure où leur étude traite de l'introduction d'une nouvelle pratique organisationnelle (commerce électronique) dans les PME. Il est important de noter que toutes ces échelles ont fait l'objet d'une double traduction assistée par deux enseignants de langue.

2.2. Analyse des données

2.2.1. Analyse des entretiens

La cartographie de la Figure (1) en annexe correspond aux réponses des interviewés à notre question qui porte sur les déterminants de l'adoption d'une nouvelle structure. Le quadrant supérieur à droite de cette cartographie regroupe trois clusters qui représentent les principaux thèmes ou encore les thèmes focaux. Le premier cluster est formé par l'association des mots suivants « changement technologique/ nature/ envisagerons/ décision/ répondre/ diapason/

demande ». Il reflète l'existence d'une relation assez forte entre d'une part, la nature de la demande de la clientèle et la technologie utilisée et d'autre part, la décision d'adopter une nouvelle structure. Autrement dit, ces deux partenaires de la PME (client et fournisseurs de la technologie) influencent la décision de la PME pour changer sa structure. Pour avoir plus de détails, nous avons consulté les extraits des verbatims où cette relation a été exprimée par les interviewés. Nous nous sommes aperçus que la majorité des interviewés considèrent que le changement de la nature de la demande de la clientèle et l'apparition d'une nouvelle technologie de travail les obligent à penser sérieusement à changer la structure de leurs entreprise. En fait, il nous semble que la variable « influence des partenaires d'affaire » de notre modèle théorique reflète bien ces aspects pratiques. Le deuxième cluster de ce cadrant est formé par l'association des mots suivants « Augmentation/Evolution/Entreprise/Marché ». Il concerne la réaction de l'entreprise face aux évolutions de son environnement. Dans ce cadre, la plupart des interviewés estiment qu'il serait nécessaire d'augmenter les incitations pour aider les dirigeants des PME à moderniser leur entreprise. En réalité, nous avons constaté au cours du déroulement des entretiens que certains interviewés ont évoqué, d'une manière informelle, l'intervention de l'Etat dans l'activité économique à travers des programmes spécifiques. Ils n'ont pas caché leur prédisposition à changer la structure de leur entreprise, même si ce ci ne leur apparaît pas convaincant, à condition qu'ils obtiennent des incitations de natures surtout matérielles. Pour cela, nous estimons que ce cluster reflète la variable support du gouvernement de notre modèle théorique. Le troisième cluster du cadrant supérieur droit regroupe les mots suivants « Améliorer Productivité/Changer Nombre/Travail/Pousse Recherche/ Suivre ». Il traduit les attributs perçus du changement (bénéfice perçu, complexité perçue, compatibilité et valeur de l'entreprise) de notre modèle théorique. En effet, la structuration de ce cluster montre que la majorité des dirigeants propriétaires des PME tunisiennes consultées considèrent qu'il ne faut pas adopter la nouvelle structure si elle ne permet pas d'améliorer la productivité. Ces dirigeants estiment aussi que la nouvelle structure devrait permettre à leur entreprise de suivre l'évolution de la demande de la clientèle. En outre, ils jugent qu'il est important que la mise en œuvre de cette nouvelle structure ne nécessite pas de changements majeurs dans le processus de travail en vigueur.

2.2.2. Etude de la validité et la fiabilité des échelles de mesure

Le construit « Attributs perçus de la nouvelle structure » est structuré initialement autour de quatre dimensions : « L'utilité perçue », « La difficulté perçue », « La compatibilité » et « Le renforcement de la valeur de l'entreprise ». L'analyse en composantes principales (ACP) réalisée dans une première étape à partir des items (16 items) correspondants aux variables

formant le construit étudié fait ressortir ces quatre facteurs. Nous avons mené une ACP avec rotation dans la mesure où la première analyse ne nous a pas permis de nous prononcer clairement sur la composition des facteurs. Cette deuxième ACP fait ressortir quatre facteurs restituant pratiquement 73.150% de la variance totale. En plus, la matrice des composantes ainsi obtenue démontre que certains items sont fortement corrélés (coefficient de saturation est supérieur à 0.3 en valeur absolue) à la fois avec plus qu'un facteur. Nous estimons donc qu'il est utile d'éliminer ces items pour la suite des analyses (Tableau 1 en Annexe A).

Le construit « influence des groupes » est structuré initialement autour de deux dimensions : « le support du gouvernement » et « l'influence des partenaires d'affaires ». L'analyse en composantes principales réalisée dans une première étape à partir des items (6 items) correspondants aux variables formant le construit étudié fait ressortir ces deux facteurs restituant 71.985% de la variance totale (tableau 2 en Annexes A). L'analyse en composantes principale de la variable « centralisation » fait ressortir un seul facteur qui restitue 60.530% de la variance totale. Ce facteur est formé respectivement par les indicateurs suivants : contrôle du travail par les employés, prise d'actions par les employés, Appui de la décision par les chefs et encouragement des employés pour demander des améliorations des règles. Les principaux tests font apparaître que la valeur du test de Bartlett est inférieure à 0.05 pour les trois analyses réalisées, ce qui nous permet d'affirmer que la recherche des composantes est justifiée. Quant au test de KMO, sa valeur est égale à 0.74 pour la première ACP. Ce ci correspond à une validité moyenne. Cette valeur est égale à 0.63 pour la deuxième ACP et 0.66 pour la troisième ACP. Ce qui correspond à une faible validité mais acceptable. Le score moyen de l'alpha de Cronbach pour l'ensemble des échelles est de 0.72. Ce ci nous permet d'affirmer que la fiabilité des échelles de mesure est satisfaisante.

2.2.3. Analyses multivariées : Régression simple et multiple

Afin d'identifier la nature de l'influence des différents déterminants sur l'intention du propriétaire dirigeant de la PME d'adopter une nouvelle structure, nous avons utilisé des régressions multiples. Dans ce cas, il est particulièrement important de vérifier l'éventuelle existence d'une multi-colinéarité entre les variables indépendantes. En effet, l'existence d'une multi-colinéarité élevée pourrait remettre en cause la consistance des résultats ou remettre en cause leur généralisation. Pour cela, nous avons calculé le facteur d'inflation (VIF) pour chaque variable. La valeur trouvée est très proche de 1 pour chaque variable indépendante du modèle. Il n'existe donc pas de relation linéaire entre ces variables (Neter et al., 1996).

3. RESULTATS ET INTERPRETATIONS

3.1. Résultats de la régression et interprétations

La valeur de R deux ajustée indique le pourcentage de la variance totale de l'intention d'adoption qui est expliquée par les variables indépendantes. Cette valeur est égale à 22% pour le premier modèle (régression des attributs perçus de la nouvelle structure sur l'intention d'adoption).

Les résultats de la régression multiple (modèle 1)

Modèl	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	signification
Régression	20,912	4	5,228	6,375	0.00
Résidu	77,088	94	,820		
Total	98,000	98			

	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Signification
	B	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	,000	,091		,004	,997
La compatibilité	,001	,091	,001	,012	,991
La complexité perçue	-,327	,091	-,328	-3,590	,001
L'utilité perçue	,285	,091	,285	3,119	,002
Le renforcement de la valeur de l'entreprise	-,153	,091	-,153	-1,673	,098

Notre première hypothèse stipule que l'utilité perçue de la nouvelle structure par le dirigeant propriétaire de la PME influence positivement son intention d'adopter cette structure via une influence positive sur son attitude. Cette hypothèse est partiellement validée dans la mesure où les résultats montrent une influence positive et significative ($\beta = 0,285$; $\text{sig} = 0,002$). Il reste à confirmer l'existence d'un effet de médiation. Notre deuxième hypothèse stipule que la perception par le dirigeant propriétaire de la PME d'un éventuel renforcement de la valeur de son entreprise, suite à l'adoption de la nouvelle structure, influence positivement son intention de l'adopter via une influence positive sur son attitude. Les résultats de la régression montrent une influence négative mais pas significative ($\beta = 0,153$; $\text{sig} = 0,098$). Cette hypothèse est donc rejetée. La troisième hypothèse stipule que la perception par le dirigeant propriétaire de la PME d'une éventuelle compatibilité de la nouvelle structure influence positivement son intention de l'adopter via une influence positive sur son attitude. Dans ce cas les résultats de la régression montrent une influence positive mais pas significative ($\beta = 0,001$; $\text{sig} = 0,991$). Cette hypothèse est aussi rejetée. La quatrième hypothèse stipule que la complexité de la nouvelle structure perçue par le dirigeant propriétaire de la PME influence négativement son intention d'adopter cette structure via une influence négative sur son attitude. Les résultats de la régression montrent l'existence d'une influence négative et significative ($\beta = -0,327$; $\text{sig} = 0,001$). Cette hypothèse est donc partiellement validée. Il reste

à vérifier l'existence d'un éventuel effet de médiation. Le R deux ajusté correspondant au deuxième modèle (régression de l'influence des groupes sur l'intention d'adoption) est égal à 12%. L'hypothèse correspondante stipule que les incitations de l'administration et la pression des partenaires d'affaires influencent positivement l'intention du dirigeant propriétaire de la PME d'adopter une nouvelle structure.

Les résultats de la régression multiple (modèle 2)

Les résultats de la régression multiple (modèle 2)						
Modèl	Somme des carrés		ddl	Carré moyen	F	signification
Régression	6,551		2	3,275	6.628	0.02
Résidu	47,933		97	,494		
Total	54,484		99			
	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		t	Signification
	B	Erreur standard	Bêta			
(Constante)	,007	,070			0,103	,918
Les incitations du Gouvernement	-,148	,098	-,144		-1,515	,133
L'influence des partenaires d'affaires	,332	,100	,317		3,325	,001

Les résultats de la régression montrent l'existence d'une part d'une influence positive et significative des partenaires d'affaire sur l'intention d'adoption ($\beta=0,332$; $\text{sig}=0,001$) et d'autre part d'une influence négative mais pas significative des incitations de l'administration sur l'intention d'adoption ($\beta=-0,148$; $\text{sig}=1,33$). Cette hypothèse est donc partiellement validée. Le troisième modèle correspondant à la validation de la dernière hypothèse est globalement non significatif ($\text{sig}=0,223$). Cette hypothèse est donc rejetée.

Les résultats de la régression multiple (modèle 3)

Les résultats de la régression multiple (modèle 3)						
Modèl	Somme des carrés		ddl	Carré moyen	F	signification
Régression	1,433		1	1,433	1,440	0,223
Résidu	96,567		97	,996		
Total	98,000		98			
	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		t	Signification
	B	Erreur standard	Bêta			
(Constante)	,000	,100			-,003	,998
Centralisation	,120	,100	,121		1,200	,233

3.2. Mise en évidence d'un effet médiateur de l'attitude

D'après Jolibert et Jourdan (2006), la mise en évidence d'un effet médiateur consiste à démontrer successivement dans une première étape que la variable indépendante exerce une influence sur la variable dépendante. La deuxième étape consiste à démontrer que la variable indépendante exerce aussi une influence sur la variable médiatrice. Quant à la dernière étape,

il est question d'introduire simultanément la variable explicative et médiatrice dans la même régression. Il faut que le coefficient correspondant à la variable indépendante diminue en présence de la variable médiatrice (médiation partielle) ou devient égal à zéro (médiation totale). Selon ces deux chercheurs la manière « la plus classique » pour mettre en évidence un effet médiateur consiste à réaliser trois régressions correspondant à chacune des étapes sus-indiquées. Nous allons appliquer cette méthode pour mettre en évidence l'existence éventuelle d'un effet de médiation de l'attitude dans deux relations. La première relation concerne l'influence de l'utilité perçue de la nouvelle structure sur l'intention d'adoption. La seconde relation porte sur l'influence de la complexité perçue sur l'intention d'adoption. Nous avons trouvé dans le premier cas que la valeur du coefficient β qui se rattache à la variable « utilité perçue » dans la première étape est égale à 0,286. La valeur de ce coefficient dans la deuxième étape est égale à 0,205. La régression correspondante à la troisième étape, l'introduction simultanée de l'utilité perçue et de l'attitude dans la même régression, montre que le coefficient β qui est rattaché à l'utilité perçue est égal à 0,277 alors que celui qui est rattaché à l'attitude est égal à 0,041. Ainsi nous pouvons déduire l'existence d'une médiation partielle de l'attitude dans la relation qui lie l'utilité perçue à l'intention d'adoption. Notre première hypothèse est donc validée. Le deuxième effet de médiation concerne l'effet de l'attitude dans la relation complexité perçue/intention d'adoption. La valeur de β qui se rattache à la variable « complexité perçue » dans la première étape est égale à - 0,327. Cette valeur est égale à 0,124 dans la deuxième étape et à -0,347 dans la dernière étape. Ainsi, il existe également un effet de médiation de l'attitude dans cette deuxième relation. Notre quatrième hypothèse est donc validée.

4. DISCUSSION ET CONCLUSION

Les résultats de notre étude montrent que l'attitude du propriétaire dirigeant des PME est influençable par deux attributs de la nouvelle structure : l'utilité perçue et la complexité perçue. Ce résultat confirme les propos de Vas et Coeurderoy (2004), Wang et Benbasat (2005) ainsi que ceux de Au et Yeung (2007). En effet, ces chercheurs considèrent que ces deux attributs influencent d'une manière déterminante l'attitude du dirigeant pour adopter les innovations technologiques. Dans ce sens, les dirigeants qui composent notre échantillon conçoivent la complexité à travers les modifications à introduire par rapport à la structure initiale et le coût à supporter. Ces résultats rejoignent ceux qui ont été trouvés respectivement par Premkumar et al. (1994) et Niederman (1998). De même ce résultat est en adéquation avec celui trouvé par Corrocher et Fontana (2008). Ces deux chercheurs ont montré que l'adoption des technologies d'information et de communication (TIC) par les dirigeants des

PME en Italie dépend de leurs perceptions du bénéfice réalisé des équipements déjà existants dans leurs entreprises. Il semble aussi que les dirigeants des PME prennent des risques plus au moins calculés. Leurs intentions d'adoption des nouvelles structures sont influencées par l'utilité qu'ils espèrent réaliser s'ils adopteront ces structures. Ce résultat renforce les conclusions des études réalisées par Kendall et al. (2001) et par Wang et Ahmed (2009). Ces chercheurs ont trouvé que l'utilité perçue par les dirigeants des PME prédit l'adoption du commerce électronique par ces entreprises. De même notre résultat converge avec l'étude réalisée par Oh et al. (2009) et qui démontre que l'utilité perçue par les PME familiales de l'adoption du « e-traid » prédit l'intention d'adoption du dirigeant de cette pratique. Cependant, les dirigeants de notre échantillon considèrent que l'utilité devrait être en premier lieu directe. Elle devrait permettre l'amélioration de la qualité de services ou produits, de la part de marché, de la productivité et la conquête des nouveaux marchés. Le fait que nous n'ayons pas trouvé une relation significative entre le renforcement de la valeur de la firme, suite à l'utilisation de la nouvelle structure (avantage indirecte de long terme) et l'intention du dirigeant à renouveler la structure de sa PME, renforce cette conclusion. Nous n'avons pas trouvé également une influence significative de la compatibilité perçue par les dirigeantes sur leurs intentions d'adoption des nouvelles structures. Ce qui nous permet d'affirmer que l'intention d'adoption n'est pas influencée par des déterminants de nature personnelle. Toutefois, cette conclusion doit être prise avec précaution. Il faut la vérifier par d'autres études. Nos résultats révèlent également une influence significative et positive des partenaires d'affaires sur l'intention des dirigeants d'adopter des nouvelles structures. Ces dirigeants ont tendance à adopter les nouvelles structures lorsque ces dernières sont suggérées par leurs clients, leurs fournisseurs et les experts. Nous venons ainsi appuyer les plaidoyers de Bodas Freitas (2008) et de Wang et Ahmed (2009) qui considèrent que les pressions externes influencent l'intention d'adoption des dirigeants des PME. Selon Barnett (1997), ce constat est expliqué par l'importance des pressions concurrentielles dans le comportement d'adoption des entreprises de petites tailles. Par ailleurs, nos résultats n'ont pas révélé une influence significative entre l'incitation de l'administration et l'intention d'adoption. Au et Yeung (2007) ont également abouti à la même conclusion dans leur étude portant sur l'adoption des innovations technologiques par les entreprises chinoises. L'Etat devrait donc cibler davantage les programmes qui sont conçus pour les PME (Au et Yeung, 2007). A l'instar de l'étude menée par Nasco et al. (2008), nous n'avons pas identifié un effet significatif du construit contrôle perçu sur l'intention d'adoption des nouvelles structures. En fait, Kemberly et al. (1981) constatent qu'il n'existe pas une théorie permettant de comprendre la nature de

l'influence de la centralisation sur l'adoption de l'innovation. Selon ces auteurs les résultats empiriques suggèrent que la nature de cette influence pourrait dépendre du type de l'innovation et de sa relation avec le décideur. C'est pour cela que ces chercheurs préconisent que l'adoption d'une innovation administrative pourrait être favorisée par une structure centralisée alors que l'adoption d'une innovation technologique est favorisée par une structure décentralisée. Bien que les dirigeants des PME soient souvent considérés comme étant mobilisés par une logique émergente que délibérée (Bayad et al., 2006), il semble que l'adoption des innovations organisationnelles par les dirigeants des PME en Tunisie se base sur des considérations de nature cognitive. Nous estimons que ce résultat devrait être pris en considération par l'administration tunisienne afin d'arriver à susciter l'adhésion des dirigeants tunisiens aux divers programmes qui sont conçus ou à concevoir pour la modernisation des PME (Programme de mise à niveau, programme nationale de qualité,..). Ces résultats pourraient également être utiles pour les entreprises qui sont concernées par la commercialisation des innovations organisationnelles en Tunisie afin de cibler davantage leur politique marketing. En fait, cette deuxième suggestion pourrait même être étendue aux pays méditerranéens dans la mesure où leur culture sociétale fait que ces pays n'adoptent pas les innovations d'une manière spontanée (Waarts et Everdingen, 2005).

BIBLIOGRAPHIE

- Ajzen, I. et Martin, F., (1980), « Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior. », Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Au, A.K.M., and Yeung, M.C.H., (2007), «Modelling Chinese manufacturers 'technology adoption behaviour», Journal of Organizational Transformation and Social Change, Vol.4, No.2
- Bachelet, C. et Favre, J.P., (1998), « Coexistence et Cohérence des Représentations du Dirigeant de PME : Application à la Communication Interne », 4^e Congrès International Francophone sur la P.M.E, Nancy-Metz, 22-23-24 Octobre
- Bares, F. et Caumont, D., (2004), « Etude Qualitative et Entrepreneuriat: La Pertinence de l'Usage de l'Entreprise », First International Co-Sponsored Conference Research Methods Division Academy of Management, Lyon, France
- Barnett W. P. (1997), « The Dynamics of Competitive Intensity», Administrative Science Quarterly, Vol. 42: No.1, 128-160.
- Baron, R.A. et Tang, j., (2009), « The Role of Entrepreneurs in Firm-level Innovation: Joint Effects of Positive Affect, Creativity, and Environmental Dynamism», Journal of Business Venturing
- Basoglu, N., Daim, T. et Kerimoglu, O., (2007), « Organizational Adoption of Enterprise Resource Planning Systems; A Conceptual Framework », Journal of High Technology Management Research, Vol. 18, 73-97
- Bayad, M., Schmitt, C., Gallais, M. et Gallais, M., (2006), « Perception et Adoption des Outils de Gestion dans les PME. Quels Facteurs Facilitateurs ? », 8^{iem} Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Fribourg, Suisse

- Biardeau, S., (2004), «Veers un syncrétisme des approches en recherché managerial», First International Co-Sponsored Conference Research Methods Division Academy of Management, Lyon, France
- Bodas Freitas, I.M., (2008), « Sources of Differences in the Pattern of Adoption of Organizational and Managerial Innovations from Early to Late 1990s, in the UK », Research Policy, Vol. 37, NO. 1, 131-148
- Bodeau, U.V., (1994), « Le Cadre de Référence du Dirigeant. Une Clef pour la Compréhension des P.M.E », Actes de la 39^e Conférence Mondiale de l'ICSB, Strasbourg
- Carrier, C. et Garand, D.J., (1996), « Le Concept D'Innovation : Débats et Ambigüités », 5^{ième} Conférence Internationale de Management Stratégique, Lille, 13-14-15 mai
- Chen, H.J. et Lin, T.C., (2009), « Exploring source of the variety in organizational innovation adoption issues – An empirical study of managers' label on knowledge management project issues in Taiwan », Expert Systems With Applications, Vol. 36, 1380–1390
- Corrocher, N. et Fontana, R., (2008), « Objectives, Obstacles and Drivers of ICT Adoption: What do IT Managers Perceive? », Information Economics and Policy, Vol. 20, No. 3, 229-242
- Courtial, J.P., (1990), « Introduction à la scientométrie, de la bibliométrie à la veille technologique », Economica
- Damanpour, F. et Wischnevsky, J.D., (2006), « Research on innovation in organizations: Distinguishing innovation-generating from innovation-adopting organizations», Journal of Engineering and Technology Management, Vol. 23, 269-291
- Damanpour, F., (1998), « Theories of Organizational Structure and Innovation Adoption: the Role of Environmental Change”, Journal of Engineering and Technology Management, Vol.15, No. 1, 1-24
- Damanpour, F. et Gopalakrishnan, S., (1994), « Theories of Organizational Structure and Innovation Adoption: the Role of Environmental Change », Journal of Engineering and Technology Management, Vol. 15, No.2, 95-116
- Damanpour, F., (1991), « Organizational Innovation: a Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators», Academy of Management Journal, Vol. 5, No. 34, 555–590.
- Damanpour, F., (1988), « Innovation Types, Radicands, and the Adoption Process», Communication Research, Vol. 15, 545-667
- Debray, C. et Leyronas, C., (1998), «Réseau et hypogroupe: l'émergence de pratiques managériales en PME », dans Torrès, O., « PME : de nouvelles approches », Economica, Paris
- De Cannière, M.H., De Pelsmacker, P. et Geuens, M., (2009), « Relationship Quality and the Theory of Planned Behavior Models of Behavioral Intentions and Purchase Behavior», Journal of Business Research, Vol. 62, 82-92
- De Marez, L., Vyncke, P., Berte, K., Schuurman, D., et De Moor, K., (2007), «Adopter segments, adoption determinants and mobile marketing», Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing, Vol. 16, No.1, 78–95
- Denis, M., (1993), «Entretien avec Michel Denis », Propos Recueillis par Jacques Lecomte, Revue Science Humain, No. 27
- Doolin, B. et Troshani, I., (2007), « Organizational Adoption of XBRL», Electronic Markets, Vol. 17, No. 3, 199-209
- Evrard, Y., Pras, B., et Roux, E., (1993), « Market: Etudes ET Recherches en Marketing », Editions Nathan.
- Edwards, T., Delbridge, R., et Munday, M., (2005), «Understanding innovation in small and medium-sized enterprises: a process manifest», Technovation, Vol. 25, No.10, 1119-1127

- Frambach, R.T. et Schillewaert, N., (2002), « Organizational innovation adoption A multi-level framework of determinants and opportunities for future research», *Journal of Business Research*, Vol. 55, No. 2, 163-176
- Gumusluoglu, L. et Ilsev, A., (2009), « Transformational Leadership, Creativity, and Organizational Innovation», *Journal of Business Research*, Vol. 62, No. 4, 461-473
- Ichniowski, C. et Shaw, K., (1995), « Old Dogs and New Tricks: Determinants of the Adoption of Productivity-Enhancing Work Practices», in Lynch, L.M., (2007), « The Adoption and Diffusion of Organizational Innovation: Evidence for the U.S. Economy », IZA Discussion Paper, No. 2819
- Jodelet, D., (1997), « Représentation sociale : phénomènes, concept et théorie », in *Psychologie sociale*, sous la direction de Moscovici, S., Paris, PUF
- Jolibert, A., et Jourdan, P., (2006), « Marketing Research », Dunod, Paris.
- Kaplan, A.M., Schoder, D. et Haenlein, M., (2007), « Factors Influencing the Adoption of Mass Customization: The Impact of Base Category Consumption Frequency and Need Satisfaction», *J.Prod. Innov. Manag.*, Vol. 24, 101–116
- Karipidis, P., Athanassiadis, K., Aggelopoulos, S. et Giompliakis, E., (2009), « Factors affecting the adoption of quality assurance systems in small food enterprises », *Food Control*, Vol. 20, 93–98
- Kendall, J.D., Tung, L.L., Chua, K.H., Dennis, C.H. et Tan, S.M., (2001), « Perceptivity of Singapore's SMEs to electronic Commerce adoption», *The Journal of Strategic Information Systems*, Vol. 10, N. 3, 223-242
- Kimberly, J.R. et Evanisko, M.J., (1981), « The Influence of Individual, Organizational, and Contextual Factors on Hospital Adoption of Technological and Administrative Innovations », *Academy of Management Journal*, Vol. 24, No. 4, 689-713
- Knight, K.E., (1967), « A Descriptive Model of Intra-firm Innovation Process», in Wan, D., Huat Ong, C. et LEE F., (2005), « Determinants of Firm Innovation in Singapore», *Technovation*, Vol. 25, No. 3, 261–268
- Kostova, T., et Roth, K., (2002), « Adoption of organizational practice by subsidiaries of multinational corporations : institutional and relational effects», *Academy of Management Journal*, Vol 45, No.1
- Koufteros, A.X., Nahm, A.Y., Edwin Cheng, T.C., et Lai, K.H., (2007), « An empirical assessment of a nomological network of organizational design constructs: From culture to structure to pull production to performance», *International Journal of Production Economics*, Vol. 106, No. 2, 468-492
- Koufteros, A.X., Nahm, A.Y., et Vonderembse, M.A., (2003), « The impact of organizational structure on time-based manufacturing and plant performance», *Journal of Operations Management*, Vol 21, No. 3, 281-306
- Lallé, F., (2004), « Cartographie des positionnements du chercheur par rapport au terrain : proposition d'articulation », *First International Co-Sponsored Conference Research Methods Division Academy of Management*, Lyon, France
- Larry, L.C. et Michael, J.O., (1978), « Organizational Innovation: A Model and Needed Research », *Journal of Business Research*, Vol. 6, No. 1, 33-50
- Leray, Y., (1999), « Pour une approche renouvelée des structures organisationnelles des ME-MI françaises », *Revue Internationale PME*, Vol.12, N.4, 34-54
- Livian, Y.F. et Sarnin, P., (1990), « La formation et la communication comme éléments de mise en œuvre des changements stratégique dans les P.M.E/P.M.I », *Rapport de Recherche de l'Institut de Recherche de l'Entreprise, Ecully*
- Lynch, L.M., (2007), « The Adoption and Diffusion of Organizational Innovation: Evidence for the U.S. Economy », IZA Discussion Paper, No. 2819

- Marcati, A., Guido, G. et Peluso, A.M., (2008), « The Role of SME Entrepreneurs 'Innovativeness and Personality in the Adoption of Innovations», *Research Policy*, Vol. 37, No. 9, 1579-1590
- Marchesnay, M., (1991), « Mintzberg on PME », *Revue Internationale PME*, Vol.4, N.1
- Marshall, R.S., Akoorie, M.E.M., Hamann, R., et Sinha, P., (2009), « Environmental practices in the wine industry: An empirical application of the theory of reasoned action and stakeholder theory in the United States and New Zealand», *Journal of World Business*
- Massa, S. et Testa, S., (2008), « Misaligned perspectives and goals among entrepreneurs, academics, and policy makers », *Technovation*, Vol. 28, No.7, 393–407
- Martin, M., et Tanguy, C., (2008), « L'innovation organisationnelle dans les petites entreprises. Une logique d'accompagnement de l'innovation technologique ou d'évolution propre de la structure organisationnelle ? », *Colloque de l'Association de Science Régionale de la Langue Française*, Québec, Canada.
- Messeghem, K., (2001), « Implications organisationnelles des normes ISO 9000 pour les petites et moyennes entreprises », *Finance Contrôle Stratégie*, Vol.4, N.3, 183-213
- Mourtajji, L., (2004), « Le quasi-qualitatif : une réelle réconciliation entre les méthodes qualitatives et les méthodes quantitatives ? », *First International Co-Sponsored Conference Research Methods Division Academy of Management*, Lyon, France
- Nasco, S.A., Toledo, E.G. et Mykytyn, P.P., (2008), « Predicting Electronic Commerce Adoption in Chilean SMEs», *Journal of Business Research*, Vol. 61, 697–705
- Neter, J., Kutner, M.H., Nachtsheim, C.J. et Wasserman, W. (1996), "Applied Linear Statistical Models", in Scott Marshall, R., Akoorie, M. le E.M., Hamann, R. et Sinha, P. (2009), "Environmental Practices in the Wine Industry: An Empirical Application of the Theory of Reasoned Action and Stakeholder Theory in the United States and New Zealand", *Journal of World Business*
- Niederman, F. (1998) « The Diffusion of Electronic Data Interchange Technology», in Larsen, T. J. et McGuire, E. «Information Systems Innovation and Diffusion: Issues and Directions», London: Idea Group, 141–60
- Noguera, F., et Moulette, P., (2004), « Une méthode de recherche et d'observation in situ en sciences de gestion : cas de la recherche expérimentation », *First International Co-Sponsored Conference Research Methods Division Academy of Management*, Lyon, France
- Oh, K.Y., Cruickshank, D. et Anderson, A.R., (2009), « The Adoption of e-trade Innovations by Korean Small and Medium Sized Firms », *Technovation*, Vol. 29, No. 2, 110-121
- Osterman, P., (1994), « How Common is Workplace Transformation and Who Adopts it? », in Lynch, L.M., (2007), « The Adoption and Diffusion of Organizational Innovation: Evidence for the U.S. Economy », *IZA Discussion Paper*, No. 2819
- Peyrat-Guillard, D., (2006), « Alceste et WordMapper : L'Apport Complémentaire d deux Logiciels pour Analyser un même Corpus d'Entretiens », *8ièm Journées Internationales d'Analyse Statistique des Données Textuelles*, France.
- Premkumar, G., Ramamurthy, K. et Nilakanta, S. (1994), «Implementation of Electronic Data Interchange: An Innovation Diffusion Perspective», *Journal of Management Information Systems*, Vol. 11, No. 2, 157–86.
- Ravichandran, T., (2000), « Redefining Organizational Innovation : Towards Theoretical Advancements », *The Journal of High Technology Management Research*, Vol. 10, No. 2, 243–274
- Riemenschneider, C.K., Harrison, D.A. et Mykytyn, P.P., (2003), « Understanding it Adoption Decision in Small Business: Integrating Current Theories» *Information and Management*, Vol. 40, No. 4, 269-285

- Rogers, E. M., (2003), « Diffusion of Innovations», 5ième edition, The Free Press, New York
- Rogers, E. M., et Shoemaker, F., (1971), « Communication of Innovations», New York: The Free Press
- Ruano-Borbalan, J.C., (1993), « Les représentations : une notion clé des sciences humaines », Sciences Humaines, No. 27, 16-18
- Rymeyko, K., (2004), « Méthodes de recherche qualitative et quantitative : une tentative de réconciliation. Cas d'une recherche », First International Co-Sponsored Conference Research Methods Division Academy of Management, Lyon, France
- Saad, M., Jones, M., et James, P., (2002), «A review of the progress towards the adoption of supply chain management (SCM) relationships in construction», European Journal of Purchasing and Supply Management, Vol. 8,173–183
- Sameer, V., (1999), «Diffusion and adoption of multicasting: Role of implicit versus explicit communication initiation methods », White Paper, J Mack Robinson College of Business, Georgia State University
- Sanséau, P.Y., (2004), « Les récits de vie comme stratégie d'accès au réel en sciences de gestion : positionnement et perspectives d'analyse », First International Co-Sponsored Conference Research Methods Division Academy of Management, Lyon, France
- Storey, J., (2000), « The Management of Innovation Problem », International Journal of Innovation Management, Vol. 4, No. 3, 347-369.
- Tabak, F. et Barr, S.H., (1999), « Propensity to Adopt Technological Innovations: the Impact of Personal Characteristics and Organizational Context», Journal of Engineering and Technology Management, Vol. 16, No. 3-4, 247-270
- Tan, J., Tyler, K. et Manica, A., (2007), « Business-to-business Adoption of e-Commerce in China», Information and Management, Vol. 44, No. 3, 332-351
- Thévenot, L., (1992), « Les différentes natures de l'innovation, une approche de la dynamique des organisations», Culture d'Entreprise et Innovation, Presses du CNRS, Paris.
- Thompson, S.H., Sijie, T., et Lai, K.H., (2009), « Adopters and Non-Adopters of e-Procurement in Singapore: An empirical study», Omega, Vol. 37, No. 5, 972-987
- Thong, J. Y. L., (1999), « An Integrated Model of Information Systems Adoption in Small Businesses », Journal of Management Information Systems, Vol. 15; No.4, 187–214
- Ucbasaran, D., Westhead, P. et Wright, M., (2009), « The extent and nature of opportunity identification by experienced entrepreneurs», Journal of Business Venturing, Vol.24, No. 2, 99-115
- Vas, A. et Coeurderoy, R., (2004), « Dynamique Organisationnelle et Diffusion du Changement: Analyse par Modèle de Survie de L'Introduction d'un Système en Gestion Intégré du Travail», 13^{ième} conférence de l'AIMS. Normandie. Vallée de Seine
- Wang, Y. et Ahmed, P.K., (2009), « The Moderating Effect of the Business Strategic Orientation on eCommerce Adoption: Evidence from UK family run SMEs », The Journal of Strategic Information Systems, Vol. 18, No.1, 16-30
- Wang, W., et Benbasat, I., (2005), « Trust in and Adoption of Online Recommendation Agents», Journal of the Association for Information Systems, Vol. 6 No.3, 72-101
- Waarts, E., et Everdingen, Y.V., (2005) « The Influence of National Culture on the Adoption Status of Innovations: An Empirical Study of Firms Across Europe », European Management Journal Vol. 23, No. 6, 601–610
- Zaltman, G., Duncan, R. et Holbek, J., (1973), Innovations and Organizations, in Massa, S. et Testa, S., (2008), « Misaligned perspectives and goals among entrepreneurs, academics, and policy makers », Technovation, Vol. 28,No.7, 393–407

ANNEXE A

Tableau (1) : Le bilan de l'ACP du construit attributs perçues de la nouvelle structure

Composantes et Variables	Coefficients	Variances en %	
		Réelle*	Interne
Composante I : L'utilité perçue			
1. Conquête des nouveaux marchés	,889	32.106	47.508
2. Amélioration de la qualité de services ou produits	,876		
3. Amélioration de la productivité	,875		
4. Amélioration de la part de marché	,850		
5. Apporter une valeur ajoutée aux clients	,762		
6. Avantages et inconvénients	,749		
Composante II: La complexité perçue			
1. Modifications par rapport à la structure initiale	,854	19.665	29.100
2. L'utilisation des nouvelles méthodes	,801		
3. Obligation d'investir dans d'autres aspects	,764		
Composante III: La compatibilité			
1. Nouvelles manières d'organiser le travail et cohérence avec les principes de gestion	,782	8.552	12.654
2. Appréciation du changement par les clients et les fournisseurs	,727		
3. Nouvelles méthodes d'organiser et cohérence avec les caractéristiques personnelles	,632		
Composante IV: Le renforcement de la valeur de la firme			
1. Utilisation par les concurrents	,827	7.257	10.738
TOTAL		67.579	100

Tableau (2) : Le bilan de l'ACP du construit influences des groupes

Composantes et Variables	Coefficients	Variances en %	
		Réelle	Interne
Composante I : Le support du gouvernement			
1. Les lois et les règles concernant la conduite des affaires	,877	47.044	65.352
2. Il existe assez d'organismes juridiques et réglementaires	,835		
3. Les standards de la bonne qualité	,822		
4. Il existe suffisamment des lois	,804		
Composante II: L'influence des partenaires d'affaires			
1. Conseillée et demandée à la fois par les clients, fournisseurs et experts en gestion	,832	24.941	34.648
2. Conseillée ou demandée par les clients	,830		
TOTAL		71.985	100

*Nous présentons dans cette colonne la variance exprimée avant la rotation des composantes

ANNEXE B

Figure (1) : Graphique des déterminants de l'adoption de la nouvelle structure

