



## **L’agilité organisationnelle au service de la créativité et de l’innovativité : Vers une meilleure capacité d’innovation**

**Abir BESBES**

Enseignante chercheuse

Institut Supérieur de Comptabilité et d’Administration des Entreprises (ISCAE), Université de la Manouba  
Laboratoire Valorisation du Patrimoine Naturel et Culturel (VPNC), Université de Jendouba  
Tunisie

**Résumé:** Ce papier vise à vérifier le rôle de l’agilité organisationnelle dans le développement de la créativité, de l’innovativité et par conséquent de la capacité d’innovation. Il se fonde, théoriquement, sur les capacités dynamiques qui participent à la constitution de nouvelles routines organisationnelles facilitant l’adaptation rapide aux changements. Associées à l’agilité, des capacités dynamiques comme la créativité et l’innovativité offrent des possibilités de reconfiguration en développant la capacité d’innovation.

Notre étude quantitative menée sur un échantillon de 180 entreprises a permis de vérifier les relations positives entre l’agilité organisationnelle, la créativité, l’innovativité et la capacité d’innovation. Ces relations tendent à démontrer que l’entreprise, pour optimiser sa capacité d’innovation, doit développer de concert ses capacités d’agilité, de créativité et d’innovativité.

**Mots clés:** Agilité organisationnelle; Créativité; Innovativité; Capacité d’innovation ; Capacités dynamiques.

**Digital Object Identifier (DOI):** <https://doi.org/10.5281/zenodo.17949197>

### **1 Introduction**

Le renouvellement des capacités organisationnelles suppose, en général, des capacités dynamiques capables de reconfigurer les ressources et les compétences, de rigidifier l’organisation et de favoriser son changement (Teece et al. 1997 ; Teece et al., 2016). Ainsi, les entreprises doivent faire preuve d’innovation en faisant référence au renouvellement et à la valeur ajoutée à un système tout en apportant soit des changements radicaux, soit des améliorations graduelles dans des produits, services ou processus (Michelot et Collin, 2024). D’ailleurs, la capacité d’innovation désigne la capacité d’une organisation à créer de nouvelles idées, de nouveaux produits ou de nouveaux processus (Dayan et al., 2025). Il s’agit donc d’un concept étroitement liés aux capacités dynamiques essentielles pour faire face à un environnement en constante évolution (Dayan et al., 2025).

Dans ce même cadre de la recherche d’une meilleure adaptation aux changements de l’environnement, Goldman et al. (1991, 1995) ont proposé un modèle managérial pour l’entreprise, basé sur l’agilité organisationnelle et permettant de développer une habileté à évoluer dans un environnement concurrentiel changeant d’une façon

continue et imprévisible. L'agilité organisationnelle est une capacité nécessaire pour détecter les changements de l'environnement et y répondre de manière permanente par des capacités dynamiques appropriées (Sharifi et Zhang, 1999). Parmi ces capacités, la créativité et l'innovativité présentent une utilité accrue face à un environnement vaste dont l'innovation est un catalyseur.

Les entreprises doivent faire preuve de créativité et d'innovativité pour relever le défi de satisfaction des besoins croissants en innovation (Bonnardel et Lubart, 2019 ; Errami et Guehain, 2018). La créativité organisationnelle apparaît au sein du courant de l'ambidextrie des organisations (Cipriani, 2013) dont la quête est de trouver un compromis entre les activités d'exploitation de l'existant et les activités d'exploration du nouveau. L'exploration est fortement associée à des notions de recherche, développement, découverte, innovation dont la créativité est une source. Les études récentes sur la créativité essentiellement du domaine des affaires et de l'éducation s'intéressent à l'approche pragmatique qui s'oriente vers le développement de la compétence créative à travers divers outils, méthodes et stratégies (Michelot et Collin, 2024). Quant à l'innovativité organisationnelle telle que proposée par Subramanian (1996), elle désigne la prédisposition de l'organisation à adopter ou à générer et à implanter des innovations qui touchent ses produits, ses processus ou ses structures administratives. L'innovativité a été même considérée comme une culture organisationnelle dont la capacité d'innovation est une conséquence (Hurley et Hult, 1998).

Dans le cadre de ce papier, nous cherchons à vérifier les relations directes pouvant exister entre l'agilité organisationnelle, la créativité et l'innovativité et leurs impacts sur la capacité d'innovation. Ainsi, nous posons la question de recherche suivante : **Dans quelle mesure l'agilité organisationnelle influence-t-elle la créativité et l'innovativité pour expliquer la capacité d'innovation ?**

La première section présente le fondement théorique de la recherche et propose une revue de la littérature permettant de circonscrire le sujet par l'ensemble des définitions conceptuelles. Une autre section est consacrée au modèle conceptuel et au cadre opératoire pour proposer les différentes hypothèses de recherche. Une phase finale présente les analyses des données et les interprétations qui en découlent.

## 2 Définitions conceptuelles et fondement théorique

Nous exposons ici le fondement théorique de notre recherche et nous traçons les contours de notre cadre conceptuel à travers une revue de la littérature.

### 2.1 Approche des Capacités Dynamiques

Dans son origine, c'est l'article fondateur de Teece, Pisano et Shuen (1997) tel qu'actualisé en 2007 (Teece, 2007) qui évoque la perspective des capacités dynamiques. Ces dernières sont les capacités à renouveler les compétences dans un environnement changeant (Teece, 2007). Donc, l'entreprise doit avoir des capacités dynamiques nécessaires à l'intégration et la reconfiguration des compétences internes et externes (Teece et al., 1997, 1998) pour mieux répondre aux changements rapides de l'environnement. L'approche des capacités dynamiques forme l'extension de "Resource Based View" (RBV) pour examiner et traiter la vitesse du marché et les rapides changements technologiques. Il s'agit d'une approche complémentaire à la théorie des ressources (Teece et al., 1997).

Toutefois, les capacités dynamiques visaient à remédier à une des limites de la théorie des ressources liée à la non-prise en compte de la flexibilité et de son importance face à un environnement vaste (Prévet et al., 2010). La flexibilité stratégique est considérée comme un "proxy" des capacités dynamiques (Bierly et Chakrabarti, 1996). De ce fait, les entreprises ont besoin d'être flexibles surtout dans des moments qui demandent des décisions très réactives (exp. l'entrée sur le marché ou le changement technologique) et lorsque la concurrence future et les structures de marché sont difficiles à prévoir (Sher et Lee, 2004).

Les capacités dynamiques forment le fondement théorique de notre recherche. L'agilité organisationnelle, la créativité, l'innovativité et la capacité d'innovation ont été largement reconnues comme des capacités dynamiques (Sambamurthy et al., 2003; Raschke, 2010; Hassner Nahmias et Perkins, 2012 ; Teece et al., 2016).

## 2.2 Agilité organisationnelle

Dans son origine, l'agilité apparaît dans le rapport publié en 1991 par l'université de "Lehigh-Iacocca Institute" et écrit par Goldman et al. (Goldman, Nagel, Dove et Preiss, 1991) pour donner réponse à la demande du Congrès américain sur la stratégie des entreprises industrielles du 21ème siècle. Dans ce rapport, l'agilité est la capacité permettant à l'entreprise de se développer et prospérer dans un environnement compétitif changeant et incertain (Dove, 1992 ; Goldman et al., 1995). Elle est utile pour détecter les changements de l'environnement et y répondre d'une manière réactive (Sharifi et Zhang, 1999). Il s'agit d'une capacité dynamique essentielle, car elle explique comment l'entreprise fonde, force et reconfigure les compétences et les capacités nécessaires à l'adaptation aux changements de l'environnement (Roberts et Grover, 2012). Donc, la perspective des capacités dynamiques "fournit un fondement théorique pour reconnaître l'agilité comme une capacité dynamique" (Sambamurthy et al., 2003; Raschke, 2010).

L'agilité touche l'ensemble des domaines d'affaires (mode de management, structures organisationnelles, systèmes d'information, personnel, processus, pratiques d'affaires, logistique) (Charbonnier-Voirin, 2011 ; Narasimhan et al., 2006; Christopher et Towil, 2001). Différentes dimensions ont donc été associées au concept de l'agilité, telles que la flexibilité, la rapidité ou la vitesse, la réactivité, et la réponse aux changements et aux besoins. Dans sa définition même, l'agilité organisationnelle a été considérée comme "l'aptitude d'une entreprise à répondre avec créativité, flexibilité et réactivité aux différentes fluctuations de son environnement et à proposer des services et des produits de qualité correspondant aux exigences de ses clients" (Barzi, 2007, p.6).

## 2.3 Créativité

La créativité est généralement liée à la génération d'idées nouvelles, originales et utiles (Amabile, 1996). Il s'agit d'un acte de création visant la proposition de nouvelles idées ou solutions voire de nouveaux produits ou services (Cipriani, 2013). Ainsi, la créativité est la pensée à de nouvelles choses ou de nouvelles combinaisons de choses («*Creativity is thinking up new things or new combinations of things* » (Revelle, 2014, p.131)).

De nombreuses définitions de la créativité mettent en avant certains critères comme la nouveauté, l'originalité, l'adaptation à la situation, et la valeur (remplacée parfois par l'utilité ou la pertinence). Si pour Amabile (1996), la créativité est associée à des idées nouvelles, originales et utiles, elle se rapporte pour Bonnardel et Lubart (2019), à des idées novatrices, inattendues, adaptées à la situation et ayant de la valeur.

## 2.4 Innovativité

L'innovativité est la culture de l'entreprise qui favorise la flexibilité dans le choix des différentes options servant à répondre aux changements de l'environnement et à répondre essentiellement aux besoins des clients pour les satisfaire (Koc et Ceylan, 2005). Hurley et Hult (1998) considèrent l'innovativité comme une culture organisationnelle et la capacité d'innover comme une conséquence de cette culture. Par ailleurs, les auteurs séparent les notions d'innovativité et de capacité d'innover et suggèrent que l'innovativité est l'initiation de l'innovation alors que la capacité d'innover est l'implémentation et l'adoption de l'innovation.

L'innovativité organisationnelle est étroitement liée au développement des ressources et au partage des connaissances au sein de l'organisation (Subramanian & Youndt, 2005). Par ailleurs, la bonne gestion des connaissances développe les infrastructures pour augmenter la capacité d'innovativité et supporter l'innovation dans l'organisation (Abedellatif et al., 2017, p.8).

## 2.5 Capacité d'innovation

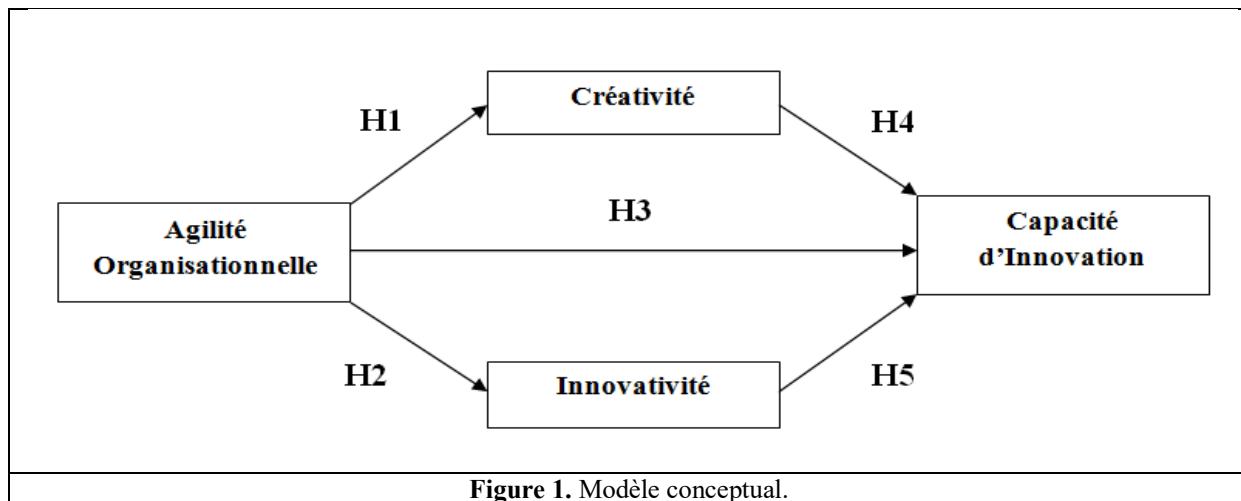
La capacité d'innover est la capacité de l'entreprise à s'engager dans l'innovation, c'est-à-dire à introduire de nouvelles idées ou de nouveaux produits et processus (Koc et Ceylan, 2005). Il s'agit d'un processus multidimensionnel qui transforme les idées en nouveaux produits, services et procédures (Bensahri, 2025). Donc, l'innovation est liée au processus de transformation des opportunités du marché à des usages pratiques. Villavicencia (2000) affirme que « l'innovation résulte de l'action créatrice des acteurs en milieu organisé, c'est-à-dire qu'il s'agit de la mise en œuvre collective des connaissances et compétences des acteurs permettant d'améliorer ou de créer des nouveaux produits et procédés de fabrication ». Donc, il ne s'agit pas de construire des bases de connaissances en elles-mêmes, mais plutôt de chercher à s'organiser pour que les pratiques innovantes se diffusent à travers l'organisation et contribuent ainsi à son progrès (Chanal et Mothe, 2005).

Villavicencia et al., (2016) distinguent entre l'innovation continue et l'innovation de rupture. L'innovation continue, en tant que stratégie incrémentale, se produit très souvent dans le cadre d'un ensemble de règles et/ou

de relations établies, où les acteurs cherchent la productivité, l'efficacité et la domination du marché accrues (Villavicencia et al., 2016). L'innovation de rupture, en tant que stratégie de gestion, vise à réaliser une innovation radicale dans les produits et/ou les processus, ce qui exige un effort considérable, car cela nécessitera d'importants investissements en R&D (Villavicencia et al., 2016).

### 3 Hypothèses de recherche

Notre modèle conceptuel schématise des relations entre l'agilité organisationnelle, la créativité, l'innovativité et la capacité d'innovation. Cinq hypothèses de recherche ont été formulées (cf. Figure 1) pour préciser et qualifier les relations qui en découlent.



#### 3.1 Relation entre agilité organisationnelle, créativité, innovativité et capacité d'innovation

La synergie entre agilité organisationnelle, créativité et innovativité souligne le potentiel des organisations à atteindre des capacités d'innovation supérieures en favorisant une culture créative et innovative (Cui, 2025 ; Dayan et al., 2025 ; Musa et al., 2025). L'agilité organisationnelle favorise la créativité et l'innovativité en créant un environnement flexible, basé sur la vitesse et orienté vers l'initiative et l'apprentissage. Les équipes flexibles prennent facilement l'initiative pour générer et tester rapidement de nouvelles idées, ce qui développe des cycles d'apprentissages courts. Nous formulons les deux hypothèses suivantes :

**H 1 : L'agilité organisationnelle a un impact positif sur la Créativité**

**H 2 : L'agilité organisationnelle a un impact positif sur l'innovativité**

##### 3.1.1 Agilité organisationnelle et capacité d'innovation

Dans un environnement complexe, l'agilité est un facteur clé de succès pour les entreprises, car elle leur confère innovation et avantage concurrentiel (Teece et al., 2016). D'ailleurs, l'évolution technologique constante exige davantage d'agilité de l'entreprise (Jafari-Sadeghi, 2022). En outre, les conditions de marché changeantes et le renouvellement des besoins des consommateurs nécessitent une meilleure agilité pour acquérir ou développer de nouvelles capacités telles que la créativité et la capacité d'innovation. Sur la base de ces constats, nous émettons l'hypothèse suivante :

**H 3: L'agilité organisationnelle a un impact positif sur la capacité d'innovation**

#### 3.2 Relation entre créativité, innovativité et capacité d'innovation

La créativité est largement admise comme un déterminant principal de l'innovation. En effet, les besoins en innovation sont croissants et toute entreprise doit faire preuve de créativité pour relever le défi de miser sur l'innovation (Bonnardel et Lubart, 2019). Par ailleurs, « pour toute organisation, la créativité est la source de l'innovation et le fondement de sa capacité innovante » (Gotteland et al., 2017, p.9).

En tant qu'un aspect de la culture organisationnelle, l'innovativité est liée à l'ouverture de l'organisation à des nouvelles idées. Elle est donc la mesure de l'orientation de l'entreprise envers l'innovation (Hurley et Hult, 1998). Alors que l'innovativité est toute une culture organisationnelle, la capacité d'innover est la concrétisation de cette culture (Hurley et Hult, 1998).

La capacité de l'entreprise à développer sa créativité et son innovativité devient alors une source d'innovation. Nous formulons les deux hypothèses suivantes :

**H 4 : La Créativité a un impact positif sur la capacité d'innovation**

**H 5 : L'innovativité a un impact positif sur la capacité d'innovation**

#### 4 Méthodologie de recherché

Nous exposons ici les mesures des variables de notre modèle ainsi que et les outils de collectes de données et d'échantillonnage.

##### 4.1 Mesure des variables

Des échelles de mesure de type Likert à cinq points ont été adoptées pour mesurer les différentes variables. L'agilité organisationnelle a été mesurée par l'échelle de Tallon et Pinsonneault (2011) en se basant sur 8 items et en évaluant la réponse aux changements de la demande, de l'innovation et des prix, la capacité d'adaptation, la vitesse, le temps de réaction ou le temps de réponse aux lancements des produits par les concurrents, l'expansion du marché, le changement du produit-mix et l'adoption de nouvelles technologies. Nous complétons cette échelle par celle de flexibilité organisationnelle développée par Miller et al. (1992) comprenant 4 items et dégageant une fiabilité assez bonne ( $\alpha=0,761$ ) pour couvrir toutes les dimensions de l'agilité organisationnelle. La créativité a été mesurée par l'échelle de Zhou et George (2001) composée de 13 items et dégageant une bonne fiabilité de 0,96. Quant à l'innovativité, on retient l'échelle adoptée par Calantone et al. (2002) basée sur six items et largement validée par des recherches antérieures. Sa fiabilité a été jugée bonne en faisant apparaître un Alpha de Cronbach de 0,89. La capacité d'innovation a été mesurée par l'échelle de Çalik et al., (2017) composée de 18 items et dégageant une très bonne fiabilité avec un Alpha de Cronbach de 0,923.

##### 4.2 Outil de collecte de données et processus d'échantillonnage

Pour traiter un échantillon de grande taille, la collecte des données s'est basée sur un questionnaire regroupant toutes les échelles de mesure retenues. Ces dernières étaient initialement en anglais et il a fallu les traduire en français en sollicitant l'aide d'un spécialiste en anglais des affaires. Après le pré-test du questionnaire, nous avons procédé à son administration en deux modes ; face à face, et par Internet. Notre population est relative aux entreprises opérantes dans le secteur industriel (agroalimentaire, emballage/ conception et électronique). L'administration du questionnaire a été limitée à ce secteur pour que l'échantillon ne soit pas très hétérogène. Au final, notre échantillon se compose de 180 entreprises réparties comme suit: 44% du secteur agroalimentaire, 40% de l'emballage et conception et 16% du secteur électronique.

#### 5 Analyse des résultats

La qualité des échelles de mesure adoptées a été assurée par la vérification de leur fiabilité par l'analyse de fiabilité et la vérification de leur validité par l'analyse factorielle. Nous évoquons par la suite la confirmation ou l'infirmation de nos hypothèses de recherche.

##### 5.1 Vérification des échelles de mesure

(1) La vérification de l'échelle de l'agilité organisationnelle, montre un indice KMO (Kaiser, Meyer et Olkin) et un test de sphéricité de Bartlett satisfaisants. La valeur du KMO est de 0,760 ( $>0,5$ ) ainsi que le test de Bartlett est significatif ( $\text{Khi-deux}=688,45$  ;  $p=0,000$ ) (probabilité d'erreur  $<5\%$ .. L'analyse fait montrer trois facteurs représentant 73,404 % de la variance totale. Le premier facteur (34,727 % de la variance) représente la réponse aux changements, le deuxième facteur montre la réactivité (21,989 % de la variance) et le troisième facteur est relatif à la vitesse (16,689% de la variance). Pour ces trois facteurs, la fiabilité moyenne est jugée assez bonne ( $\alpha = 0,749$ ).

(2) Pour la flexibilité, un seul facteur regroupant 4 items, a été dégagé d'une valeur propre de l'ordre de 1,904 et représentant 47,611% de l'information récupérée. Il a une fiabilité de 0,629.

(3) Pour la mesure de la créativité, l'analyse factorielle fait ressortir une valeur de 0,720 pour l'indice KMO ( $>0,5$ ) et un test de sphéricité de Bartlett significatif (Khi-deux approximé= 854,014;  $p= 0,000$ ). L'analyse en composantes principales dégage deux facteurs : un premier relatif aux nouvelles idées et aux solutions des problèmes (33,578%) et un second facteur représentant les nouvelles méthodes et l'atteinte des objectifs (25,548%). Pour les deux facteurs, l'analyse de fiabilité montre une consistance interne assez bonne ( $\alpha=0,66$ ).

(4) Concernant la mesure de l'innovativité, l'indice KMO affiche une valeur de 0,808 ( $>0,5$ ). En plus, le test de sphéricité de Bartlett est significatif (Khi-deux= 883,687;  $p=0,000$ ). L'analyse factorielle dégage un seul facteur regroupant cinq items (un item problématique a été éliminé) et ayant une valeur de l'ordre de 3,182 tout en représentant 63,639% de l'information récupérée. La fiabilité a été jugée bonne ( $\alpha=0,847$ ).

(5) La vérification de l'échelle de la capacité d'innovation montre que les deux tests de KMO et de sphéricité de Bartlett sont satisfaisants. L'indice KMO a une valeur de 0,899 ( $>0,5$ ) et le test de sphéricité est significatif (Khi-deux = 3048,972;  $p=0,00$ ). La purification de l'échelle sur la base des analyses factorielles fait ressortir un facteur représentant 77,9% de l'information récupérée. La fiabilité de l'échelle a été jugée bonne.

## 5.2 Vérification des hypothèses

La vérification des hypothèses reliant plusieurs variables multidimensionnelles est basée sur la régression linéaire multiple.

### H 1: L'agilité organisationnelle et la créativité

Les régressions de l'agilité organisationnelle sur la créativité montrent les résultats suivants :

La créativité basée sur les nouvelles idées et sur les solutions des problèmes est expliquée de l'ordre de 13,4 % par l'agilité en termes de réponse aux changements, réactivité et vitesse alors qu'elle est expliquée de l'ordre de 5,1 % par l'agilité en termes de flexibilité.

Tandis que la créativité basée sur les nouvelles méthodes et l'atteinte des objectifs est expliquée de l'ordre de 7 % par l'agilité (réponse aux changements, réactivité et vitesse) et de l'ordre de 2,6 % par l'agilité (la flexibilité). De par les équations de régression suivantes, nous confirmons notre première hypothèse stipulant que l'agilité organisationnelle a un impact positif sur la créativité.

<b>Créativité / Nouvelles idées et solutions des problèmes</b>	=	0,305	Réactivité
		( $t= 6,099$ ; $p= 0,000$ )	
	+	0,201	Réponse aux changements
		( $t= 4,028$ ; $p= 0,000$ )	
<b>Créativité / Nouvelles idées et solutions des problèmes</b>	=	0,225	Flexibilité
		( $t= 4,155$ ; $p= 0,000$ )	
<b>Créativité / Nouvelles méthodes et atteinte des objectifs</b>	=	0,174	Vitesse
		( $t= 3,368$ ; $p= 0,001$ )	
	+	0,146	Réactivité
		( $t= 2,823$ ; $p= 0,005$ )	
	+	0,134	Réponse aux changements
		( $t= 2,592$ ; $p= 0,000$ )	
<b>Créativité / Nouvelles méthodes et atteinte des objectifs</b>	=	0,160	Flexibilité
		( $t= 2,920$ ; $p= 0,004$ )	

### H 2: L'agilité organisationnelle et l'innovativité

L'agilité en termes de réponse aux changements, réactivité et vitesse explique 28,8% de l'innovativité ( $F=44,562$  ;  $p=0,000$ ) et quant à l'agilité en termes de flexibilité, elle explique 12,8% de l'innovativité ( $F=45,584$  ;  $p=0,000$ ). Pour ces analyses, tous les Bêtas standardisés sont significatifs. Notre hypothèse relative à l'impact positif de l'agilité sur l'innovativité a été bien vérifiée par les deux équations de régression suivantes :

<b>Innovativité</b>	=	0,414 Réactivité (t= 8,922 ; p= 0,000)
	+	0,245 Réponse aux changements (t= 5,269 ; p= 0,000)
	+	0,244 Vitesse (t= 5,260 ; p= 0,000)
<b>Innovativité</b>	=	0,358 Flexibilité (t= 6,752 ; p= 0,000)

### H 3: L'agilité organisationnelle et la capacité d'innovation

La régression de l'agilité organisationnelle sur la capacité d'innovation affiche les résultats suivants :

- ✓ Une valeur R-deux de l'ordre de 0,195. Par conséquent, l'agilité explique 19,5 % de la capacité d'innovation. Cette relation est significative vu la valeur positive du test de Ficher (F= 27,993 ; p= 0,000) avec une probabilité d'erreur inférieure au seuil de 5 %.
- ✓ Des coefficients Bêta positifs et significatifs (cf. Tableau1) puisque les valeurs des tests de Student sont supérieures à 1,96 en valeur absolue avec des probabilités d'erreur inférieures à 5 %.

**Tableau 1.** Coefficients de la régression de l'agilité sur la capacité d'innovation.

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard			
1	(Constante)	1,217E-016	,048		,000 1,000
	Agilité: Réponse aux changements	,260	,060	,260	4,367 ,000
	Agilité: Vitesse et Réactivité	,206	,048	,206	4,262 ,000
	Agilité: Flexibilité	,170	,060	,170	2,859 ,005

a. Variable dépendante : Capacité d'Innovation

Notre hypothèse relative à l'impact positif de l'agilité organisationnelle sur la capacité d'innovation est bien vérifiée par l'équation de régression suivante :

<b>Capacité d'Innovation</b>	=	0,260 Réponse aux changements (t= 4,367 ; p= 0,000)
	+	0,206 Vitesse et Réactivité (t= 4,262 ; p= 0,000)
	+	0,170 Flexibilité (t= 2,859 ; p= 0,005)

### H4 : La créativité et la capacité d'innovation

Le modèle global de régression de la créativité sur la capacité d'innovation affiche une valeur de R-deux de l'ordre de 0,3. Ainsi, la créativité explique 30 % de capacité d'innovation. Cette relation est significative (F=30,923 ; p=0,000) (p<5 %). Après la vérification des significativités des paramètres de régression, l'équation de régression suivante nous a permis de confirmer l'hypothèse traçant la relation positive entre la créativité et la capacité d'innovation.

<b>Capacité d'Innovatiion</b>	=	0,315 Créativité/ Nouvelles méthodes – Atteinte des objectifs (t= 6,243 ; p= 0,000)
	+	0,242 Créativité/ Nouvelles idées – Solutions de problèmes (t= 4,806 ; p= 0,000)

##### H5: L'innovativité et la capacité d'innovation

L'innovativité explique 9,9 % de la capacité d'innovation. La relation de régression est significative ( $F=36,328$  -  $p=0,000$ ). L'équation suivante confirme l'hypothèse de l'impact positif de l'innovativité sur la capacité d'innovation.

$$\text{Capacité d'innovation} = 0,314 \quad \text{Innovativité} \\ (t= 6,027 ; p= 0,000)$$

## 6 Discussion et conclusion

Notre étude permet de jeter un regard sur les relations entre certaines capacités dynamiques telles que l'agilité organisationnelle, la créativité, l'innovativité et la capacité d'innovation. Plus particulièrement, les résultats de la recherche mettent en exergue le rôle de l'agilité organisationnelle dans le développement de la créativité, de l'innovativité et de la capacité d'innovation. Par ailleurs, nous avons vérifié que l'agilité organisationnelle explique bien la créativité, l'innovativité et la capacité d'innovation. En outre, la capacité d'innovation est expliquée de l'ordre de 30% de la créativité, de 19,5 % de l'agilité organisationnelle et de 9,9 % de l'innovativité. Toutes les relations positives vérifiées tendent à démontrer que l'entreprise, pour miser sur sa capacité d'innovation, doit développer de concert ses capacités créative, innovative et agile.

Nos résultats empiriques confirment les cinq hypothèses de recherche formulées au départ. Ces résultats s'inscrivent dans la veine des études théoriques et empiriques qui soulignent en général le caractère déterminant des capacités dynamiques et qui mettent en particulier le rôle de l'agilité organisationnelle, de la créativité organisationnelle, de l'innovativité organisationnelle dans l'amélioration de la capacité d'innovation telles que celles de Musa et Enggarsyah (2025), Cui (2025), Dayan et al., (2025), Teece et al., (2016).

Si l'approche des capacités dynamiques stipule que le succès se base sur la mobilisation et la reconfiguration à bon escient des capacités, la perspective d'agilité accrédite l'idée que la prospérité de l'entreprise dans un environnement complexe et incertain se fonde sur son agilité marquée par une aptitude à réagir et à répondre aux changements avec rapidité et flexibilité. Lorsque l'agilité est combinée avec la créativité et l'innovativité, des effets positifs peuvent se produire pour fortifier la capacité d'innovation.

Notre travail de recherche présente toutefois la limite de ne pas tenir compte des relations de modération et d'alignement pouvant exister entre l'ensemble des variables étudiées. En allant plus loin dans cette observation, il est clair que nous avons écarté d'autres notions pouvant établir des liens plus étroits dans le modèle, et approfondir, par conséquent, notre problématique. Plus particulièrement, les notions de l'innovation technologique et managériale peuvent être introduites dans le modèle pour vérifier les relations qui en découlent. Des voies de recherche futures peuvent être ouvertes eu égard à ces limites et permettraient d'affiner encore davantage des synergies dynamiques pour mettre en valeur les processus managériaux permettant d'optimiser les interfaces fonctionnelles, stratégiques, structurelles et technologiques.

## REFERENCES

- [1] ABDELLATIF,T., SLAMA Y., Mokni H., (2017). Analyse de la relation et des effets croisés entre l'innovation, l'innovativité et l'efficacité managériale. Question (s) de management.
- [2] Amabile, T.M. (1996). Creativity in Context: Update to the Social Psychology of Creativity. Westview Press, Boulder, CO.
- [3] Barzi, R, (2007). Le concept de l'agilité à l'épreuve de la PME : Cas de l'industrie de l'habillement. XVIème Conférence de l'AIMS, p.1-34.
- [4] BENSAHRI, O., (2025), Towards a Reconciliation Between Performance, Innovation and Inclusiveness in Solidarity Economy Organizations. Revue Internationale de la Recherche Scientifique. Vol. 3. No.4. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.16785686>
- [5] Bierly, P., et Chakrabarti A., (1996). Generic knowledge strategies in the US pharmaceutical industry. Strategic Management Journal, 17 (Winter Special Issue), p.123-135.
- [6] Bonnardel N. Lubart. T. (2019). La créativité : approches et méthodes en psychologie et en ergonomie. RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise. 2019/4 n° 37, vol. 8. P.79-98.

- [7] Calantone Roger J., S. Tamer Cavusgil, Yushan Zhao, (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management* N°31, 515-524.
- [8] Çalık E. (2017). A Scale Development for Innovation Capability Measurement. *Journal of Advanced Management Science*, Vol. 5, No. 2.
- [9] Chanal V. et Mothe C., (2005). Quel design organisationnel pour combiner innovation d'exploration et innovation d'exploitation ?. *FACEF Pesquisa*, Vol.8, N°1, p.84- 103.
- [10] Charbonnier-Voirin, A., (2011). Développement et test partiel des propriétés psychométriques d'une échelle de mesure de l'agilité organisationnelle. *M@n@gement*, 14, 2, p.119-156.
- [11] Christopher, M., Towill D., (2001). An Integrated Model For The Design of Agile Supply Chains. *International J. of Physical Distribution& Logistics Management*, Vol.31/4, p.235-246.
- [12] Cipriani A. (2013). Créativité et connaissance : relation conflictuelle ou concordante. *Communication dans un congrès CERFIGE*, Nancy.
- [13] Cui, J. (2025). The Impact of Absorptive Capacity, Organizational Creativity, Organizational Agility, and Organizational Resilience on Organizational Performance: Mediating Role of Digital Transformation.  
Available at SSRN : <https://ssrn.com/abstract=5083189> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.5083189>
- [14] Dayan, M. Husain, Z., Dayan, B., Di Benedetto, A. (2025). Roles of service innovation and dynamic internal resources on the organizational innovativeness-competitiveness relationship in Indian IT sector—A moderated mediation model. *European Research on Management and Business Economics* 31. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2025.100290>
- [15] Dove, R., (1992). 21st Century Manufacturing Enterprise Strategy: What Is All This Talks About Agility?. *Agility Forum* 1992, p.1-8.
- [16] Errami Y., Guehair, N. (2018). Innovativité organisationnelle et adoption des outils de gestion : le cas du Balanced Scorecard. *Management & Prospective* 2018/3 Volume 35, pp. 45-70
- [17] Goldman, S.L., Preiss, K., Nagel R.N., Dove R., (1991). 21st Century Manufacturing Enterprise Strategy: An Industry-Led View, (2 vol.), Iacocca Institute at Lehigh, University, Bethlehem, PA.
- [18] Gotteland, D. Haon C. & Boulé, J.-M. (2017). L'innovation: de l'idée au lancement - Créer et développer un produit ou service nouveau. Dunod.
- [19] Hassner Nahmias, Anat & Perkins, Caroline (2012). *The Agile Change Methodology: A Researched Organizational Change Maturity Model Helping Organizations Become Agile, A Proven Change Management Method*. Lambert Academic Publishing.  
<https://ssrn.com/abstract=5083189> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.5083189>
- [20] Hurley Robert & Hult Tomas, (1998). Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination. *Journal of Marketing*, Vol.62, p.42-54.
- [21] Inclusiveness in Solidarity Economy Organizations. *Revue Internationale de la Recherche Scientifique*. Vol. 3, No. 4, Août 2025
- [22] Jafari-Sadeghi V., Amoozad-Mahdiraji H., Busso D., Yahiaoui D. (2022). Towards agility in international high-tech SMEs: Exploring key drivers and main outcomes of dynamic capabilities. *Technological Forecasting and Social Change*. Volume 174.
- [23] Koc Tufan ; Cemil Ceylan, (2005). Factors impacting the innovative capacity in large-scale companies. *Technovation*, Vol.10, N°2, p. 1-10.
- [24] Michelot, F. Collin S. (2024). La compétence numérique en contexte éducatif : Regards croisés et perspectives internationales. *Presses de l'Universités du Québec*
- [25] Musa. S. Enggarsyah D.T.P. (2025). Absorptive capacity, organizational creativity, organizational agility, organizational resilience and competitive advantage in disruptive environments Available to Purchase. *Journal of Strategy and Management* (2025) 18 (2): 303–325. <https://doi.org/10.1108/JSCMA-10-2023-0265>
- [26] Narasimhan, R., Morgan S., Wook K.S., (2006). Disentangling Leanness and Agility: An Empirical Investigation", *J. of Operations Management*, 24, p.440-457.

- [27] Prévot, F., F. Brulhart, G. Guieu, L. Maltese, (2010). Perspectives fondées sur les ressources: Position de synthèse", Revue Française de Gestion, n°204, p.87-103.
- [28] Raschke, R., (2010). Process-Based View of Agility: The Value Contribution of It and the Effects on Process Outcomes", Int. J. of Accounting Information Systems, 11, p.297-313.
- [29] Revelle, Jack (2014). First creativity, then innovation. Industrial Engineer, Vol.46,11, p.31-35.
- [30] Roberts N. Grover V. (2012). Investigating Firm's Customer Agility And Firm Performance: The Importance Of Aligning Sense And Respond Capabilities. J. of Business Research, N°65, p.579-585.
- [31] Sambamurthy V. Bharadwaj A. Grover V. (2003). Shaping Agility Through Digital Options: Reconceptualizing The Role Of Information Technology In Contemporary Firms. MIS Quarterly, 27(2), p.237-263.
- [32] Sanchez, L.M. et Nagi R.,(2001). A Review Of Agile Manufacturing Systems", Int. J. Prod. RES, Vol.39, N°16, 3561-3600.
- [33] Sharifi, H. et Zhang Z., (1999). A Methodology For Achieving Agility In Manufacturing Operations: An Introduction", International J. of Production Economics, 62, p.7-22.
- [34] Sher, P.J; Lee V.C., (2004). Information Technology as a Facilitator For Enhancing Dynamic Capabilities Through Knowledge Management. Information & Management, 41, p.933-945.
- [35] Subramaniam, M., & Youndt, M. A. (2005). The Influence of Intellectual Capital on the Types of Innovative Capabilities. Academy of Management Journal,48, 450-463
- [36] Subramanian, A. and Nilakanta, S. (1996). Organizational Innovativeness: Exploring the Relationship Between Organizational Determinants of Innovation, Types of Innovations, and Measures of Organizational Performance. Omega, 24, 631-647. [https://doi.org/10.1016/S0305-0483\(96\)00031-X](https://doi.org/10.1016/S0305-0483(96)00031-X)
- [37] Tallon P.P., Pinsonneault A., (2011). Competing perspectives on the link between strategic information technology alignment and organizational agility: insights from a mediation model", MIS Quarterly, Vol.35, N°2, p.463-486.
- [38] Teece David , Peteraf Margaret , and Sohvi Leih. (2016). Dynamic Capabilities and Organizational Agility: Risk, Uncertainty, and Strategy in the Innovation Economy. California Management Review, Volume 58, Issue 4. <https://doi.org/10.1525/cmr.2016.58.4.13>
- [39] Teece, D. J., G. Pisano, et A. Shuen, (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. Strategic Management Journal, 18(7), p.509-533.
- [40] Teece, D.J. (2007). Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance", Strategic Management Journal, 28(13), p.1319-1350.
- [41] Teece, DJ., (1998), "Capturing Value from Knowledge Assets: The new economy, markets for Know-how, and intangible assets. California Management Review, Vol.40, 3, p.55-79.
- [42] VILLAVICENCIA G. J. D., DIDONET. S., DODD, A. (2016). PERSPECTIVES ON INNOVATION MANAGEMENT OF ECUADORIAN COMPANIES: EMPIRICAL EVIDENCE. International Journal of Innovation Management. Vol. 20, No. 3 (June 2016). DOI: 10.1142/S1363919616500481
- [43] Zhou, Jing; George, Jennifer M., (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. Academy of Management Journal 44.4 : p. 682-696.