

La contribution de la capacité d'absorption et la flexibilité stratégique au développement de de la résilience

organisationnelle: Cas des PME familiales de la ville d'Agadir

The contribution of absorption capacity and strategic flexibility to the
development of organizational resilience: Case of family SMEs in the
city of Agadir

Auteur 1: El Abidi Ayoub

Auteur 2: Messaoudi Abdelaziz

El Abidi Ayoub, (Doctorant chercheur)

Université Ibn Zohr / Faculté des sciences juridiques économiques et sociales d'Agadir, Maroc.
Laboratoire d'Études et Recherches en Économie et Gestion (LEREG)
Elabidi.ayoub@gmail.com

Messaoudi Abdelaziz, (Professeur d'enseignement supérieur habilité)

Université Ibn Zohr / Faculté des sciences juridiques économiques et sociales d'Agadir, Maroc.
Laboratoire d'Études et Recherches en Économie et Gestion (LEREG)
a.messaoudi@uiz.ac.ma

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

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

Pour citer cet article : El ABIDI, A & MESSAOUDI A. (2021) «La contribution de la capacité
d'absorption et la flexibilité stratégique au développement de de la résilience organisationnelle : Cas des
PME familiales de la ville d'Agadir » , Revue African Scientific Journal, Volume 3, Numéro 10,
pp : 123-146.

Date de soumission : Janvier 2022

Date de publication : Mars 2022



DOI: 10.5281/zenodo.6363627

Copyright © 2022 – ASJ



Résumé

Cet article vise à examiner l'effet direct de la capacité d'absorption via ses deux dimensions notamment la capacité d'absorption potentielle et réalisée sur la résilience organisationnelle ainsi qu'à travers le rôle médiateur de la flexibilité stratégique dans les PME familiales de la ville d'Agadir, en mettant en lumière les concepts théoriques phares, dans le but de trouver des réponses concrètes à la problématique soulevée.

En se référant à une panoplie de travaux scientifiques antérieures (Miroshnychenko et al., 2021 ; Chaudhary, 2019 ; Kantur et Say, 2015) nous avons dressé un modèle de recherche susceptible de lier nos trois construits de la recherche. S'inscrivant dans une posture épistémologique post-positiviste et d'une approche abductive, la recherche s'appuie sur une démarche méthodologique mixte. Dans ce sens, nous avons mené une recherche qualitative exploratoire et quantitative confirmatoire, menées respectivement auprès de 12 et 62 PME familiales opérant dans la ville d'Agadir. Il a été constaté que la capacité d'absorption à travers ses dimensions a un impact aussi bien sur la flexibilité stratégique ainsi que sur la résilience organisationnelle via le rôle médiateur de cette flexibilité.

Mots clés : Absorption ; Résilience ; Flexibilité ; stratégique ; PME.

Abstract

This article aims to examine the direct effect of absorptive capacity via its two dimensions, in particular potential and realized absorptive capacity on organizational resilience. As well through the mediating role of strategic flexibility in family SMEs in the city of Agadir, by highlighting the key theoretical concepts, with the aim of identifying concrete answers to the problem raised. In order to detect the causal relationships between the different concepts, we opted for an abductive approach.

Based on a range of previous scientific work (Miroshnychenko et al., 2021; Chaudhary, 2019; Kantur and Say, 2015) we have drawn up a research model likely to link our three research constructs. As part of a post-positivist epistemological posture and an abductive approach, this research is based on a mixed methodological approach. In this sense, we conducted an exploratory qualitative and confirmatory quantitative research, conducted respectively with 12 and 62 family SMEs operating in the city of Agadir. It has been found that the absorptive capacity through its dimensions has an impact on strategic flexibility as well as on organizational resilience via the mediating role of this flexibility.

Keywords: Absorption; Resilience; Flexibility; Strategic; SME.

Introduction

L'évolution rapide de l'environnement met les entreprises face au défi d'atteindre des performances soutenues, donnant à la nécessité d'une révision constante des stratégies qu'elles adoptent pour mieux s'adapter et d'être proactive à l'évolution du scénario commercial (Sanchez, 1995 ; Hitt et al., 1998). Le concept de flexibilité stratégique est la capacité de l'organisation à entreprendre des actions flexibles dans un délai rapide l'évolution de l'environnement (Evans, 1991). Des recherches antérieures suggèrent que la flexibilité et la reconfiguration des ressources organisationnelles existantes peut soutenir la résilience des entreprises entrepreneuriales dans un environnement en pleine évolution (Alvarez et Busenitz, 2001).

Nombreuses études ont été déployées dans le passé pour expliquer le rôle des stratégies flexibilité (Matthyssens et al., 2005 ; Santos-Vijande et al., 2012), mais les manières exactes dont cela a un impact sur la résilience de l'entreprise est ambiguë. Avec ça lien flou plus loin dans le contexte des moyennes et petites entreprises, il devient impératif pour les chercheurs de résoudre le paradoxe de la stratégie flexibilité et la résilience.

La capacité d'absorption est la capacité de l'entreprise à reconnaître, assimiler et appliquer des informations précieuses, nouvelles et externes, sont critique pour ses capacités à s'adapter et innover (Cohen et Levinthal, 1990). La capacité d'absorption est une construction importante qui influence la stratégie flexibilité (Miroshnychenko et al., 2021). Des recherches empiriques montrent que la capacité d'absorption d'une entreprise influence la performance et la résilience organisationnelle (Kostopoulos et al., 2011).

La capacité d'absorption est une condition préalable importante au renouvellement de la base de connaissances d'une entreprise (Zahra et George, 2002). Cela conduit à son tour à une plus grande flexibilité dans la reconfiguration de la base de ressources. Dans ce papier, nous soutenons que les entreprises ont besoin de développer leur capacité d'absorption potentielle (acquisition et assimilation des connaissances) ainsi que leur capacité d'absorption réalisée (transformation et exploitation des connaissances).

Cette étude vise à identifier les caractéristiques théoriques et pratiques des concepts de capacité d'absorption, de flexibilité stratégique et de résilience. Nous considérons la capacité d'absorption comme un antécédent clé de flexibilité stratégique et résilience organisationnelle. La flexibilité stratégique met l'accent sur l'utilisation flexible des ressources et la

reconfiguration des processus, reflétant un type de la capacité dynamique (Eisenhardt et Martin, 2000). Elle est considérée comme un clé déterminant de l'avantage concurrentiel et de la compétitivité dans les marchés turbulents (Hitt et al., 1998).

Notre enquête met en évidence l'importance de la capacité d'absorption et offre des implications théoriques et pratiques importantes. Notre contribution théorique porte sur la littérature analysant la relation compris entre nos trois construit la flexibilité stratégique, la capacité d'absorption et la résilience organisationnelle, en identifiant le rôle de la capacité d'absorption potentielle et réalisée dans le développement stratégique flexibilité et la résilience. Plus précisément, nous montrons que la capacité d'absorption a des effets directs sur la résilience et indirecte à travers la flexibilité stratégique, ce qui aide à la compréhension des déterminants de la résilience organisationnels et de la flexibilité stratégie dans le contexte des PME familiales.

Dans le prolongement de ces observations, nous avons soulevé la problématique suivante : *« Est-ce que la capacité d'absorption peut-elle servir de tremplin pour la résilience organisationnelle? Et dans l'affirmatif comment la flexibilité stratégique peut en contribuer ? »*

En général, ce travail de recherche va suivre un cheminement progressif, traitons trois grands axes, premièrement, nous allons exposer un cadre théorique et conceptuel, passant par une recherche des modèles théoriques et allant jusqu'à l'investigation empirique qui va nous permettre de déceler les particularités de la capacité d'absorption, la flexibilité stratégique et la résilience organisationnelle dans les PME familiales de la région d'Agadir.

1. Contexte général et mise en perspective théorique

Dans des environnements de plus en plus dynamiques, la gestion et la transformation des connaissances d'une entreprise sont essentielles. Pour ce faire, les entreprises développent leur capacité d'absorption afin de maintenir leur avantage concurrentiel en augmentant la flexibilité stratégique de l'entreprise. Selon Zahra et George (2002), la capacité d'absorption se manifeste par la présence simultanée de quatre éléments fondamentaux, dont deux font référence à la capacité d'absorption potentielle (acquisition et assimilation des connaissances) et deux à la capacité d'absorption réalisée (transformation et exploitation des connaissances).

La capacité d'absorption potentielle peut être particulièrement forte dans les entreprises dotées de mécanismes organisationnels tels que la rotation des postes, les interfaces interfonctionnelles et la participation à la prise de décision (Jansen et al., 2005). Au lieu de cela, les mécanismes organisationnels associés aux capacités de socialisation, tels que la connectivité et les tactiques de socialisation (Jansen et al., 2005), favorisent la capacité d'absorption réalisée. Les deux dimensions de la capacité d'absorption ont des rôles distincts mais complémentaires. Si la capacité d'absorption potentielle permet aux entreprises de découvrir des options compétitives pour un développement durable, elle ne garantit pas que ces options soient poursuivies avec succès. Zahra et George (2002) soulignent que les entreprises peuvent acquérir et assimiler des connaissances mais n'ont peut-être pas la capacité de transformer et d'exploiter ces connaissances pour générer des bénéfices. Par conséquent, l'acquisition et l'assimilation de nouvelles connaissances sont des conditions préalables à l'exploitation de la capacité d'absorption réalisée (Jansen et al., 2005 ; Zahra et George, 2002).

Les entreprises doivent développer un ensemble de capacités organisationnelles offrant un portefeuille de scénarios possibles impliquant le développement de capacités critiques d'identification, d'acquisition, de déploiement et d'identification (Johnson et al., 2003). En outre, ils aident les entreprises en période de chocs économiques graves (Makkonen et al., 2014). La capacité d'absorption potentielle aide l'entreprise à identifier les changements dans l'environnement facilite le déploiement des capacités nécessaires, contribuant au renouvellement de la base de connaissances et des compétences, et à une utilisation plus flexible des ressources et des capacités.

En fait, plusieurs chercheurs suggèrent que la capacité d'absorption potentielle peut accroître l'avantage concurrentiel grâce à la flexibilité stratégique (Jansen et al., 2005 ; Volberda et al., 2010). L'acquisition et l'assimilation continues de connaissances externes issues de la capacité d'absorption potentielle de l'entreprise sont une exigence importante de flexibilité. Seules les

entreprises qui ont des capacités bien développées pour acquérir et assimiler les connaissances seront en mesure d'identifier les tendances et les opportunités, et donc de reconfigurer avec souplesse leur base de ressources (Zahra et George, 2002). En d'autres termes, seules les entreprises ayant une forte capacité à acquérir et à assimiler des connaissances externes sont susceptibles d'avoir un niveau élevé de flexibilité stratégique leur permettant de réagir rapidement et adéquatement aux risques et opportunités commerciaux.

Les petites entreprises manquant de ressources tangibles, la présente étude postule que l'impact de la flexibilité stratégique est renforcé lorsqu'elle est déployée en combinaison avec des capacités basées sur la connaissance (Zhou et Wu, 2010), telles que la capacité d'absorption. Kedia et Bhagat (1988) ont initialement conceptualisé la capacité d'absorption en termes de réceptivité d'une entreprise aux connaissances externes, d'autres chercheurs ont théorisé la capacité d'absorption en termes de sa capacité à aider à résoudre des problèmes, à traiter des connaissances externes tacites (Kim, 1998), à apprendre de partenaires, ainsi que d'explorer et d'exploiter des connaissances externes (Lane et Lubatkin, 1998).

Le renouvellement des capacités organisationnelles existantes avec des connaissances externes nouvellement acquises permet l'innovation dans l'organisation (Grant, 1996). L'acquisition de connaissances améliore la capacité d'une organisation à établir des liens entre les ressources et les capacités existantes (Jansen et al., 2005) et aide à trouver de nouvelles opportunités de marché en identifiant les besoins des clients, en surveillant les mouvements des concurrents et en développant de nouveaux produits (Albort-Morant et al., 2016). De même, l'assimilation des connaissances facilite l'interprétation proactive des changements stratégiques dans l'environnement commercial dynamique (Liao et al., 2003 ; Ben-Menahem et al., 2013) et augmente l'innovation avec des cycles de développement de produits plus courts (Xie et al., 2018). Ainsi, la capacité d'absorption potentielle peut permettre le déploiement d'une flexibilité stratégique (Zahra et George, 2002).

Passant au concept de capacité d'absorption réalisée, il représente la capacité des entreprises à transformer et à exploiter commercialement les connaissances externes (Zahra et George, 2002). L'exploitation des connaissances externes se traduit par la création de nouveaux processus et le développement de nouveaux produits, qui, à leur tour, entraînent une amélioration des performances (Zahra et George, 2002). Par conséquent, la capacité d'absorption réalisée pourrait améliorer les actions entrepreneuriales en identifiant de nouvelles opportunités externes, en comprenant les tendances concurrentielles (Chang et al., 2013), en

prédisant les changements dans l'environnement externe (Cohen et Levinthal, 1990) et en innovant (Engelman et al., 2017).

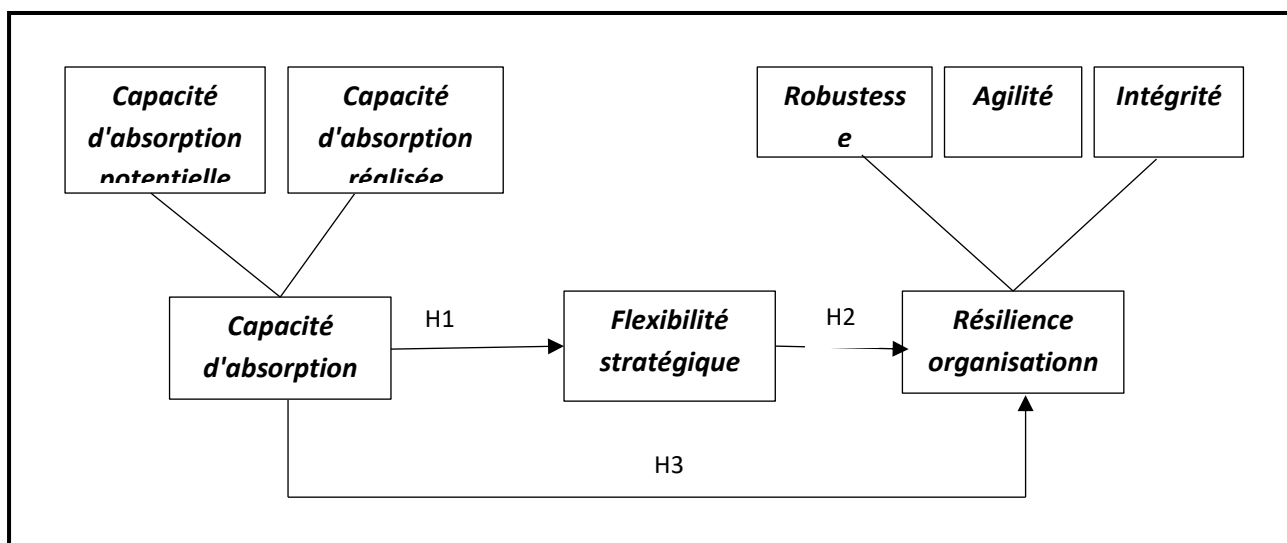
L'effet de la flexibilité stratégique sur la résilience organisationnelle dans des conditions changeantes, turbulentes et volatiles, les organisations doivent s'adapter et être flexibles pour survivre. Ces deux attitudes envers le changement peuvent créer une culture et un environnement résilients dans l'organisation. Les employés croient en la capacité de l'organisation à réagir au changement. La flexibilité stratégique a un effet positif sur la capacité technologique de l'organisation à explorer (Zhou et Wu, 2010).

Des études antérieures ont montré que dans des conditions environnementales changeantes ou face à des chocs, la flexibilité est essentielle pour que les organisations s'adaptent de manière résiliente (Miroshnychenko et al., 2021). Ainsi, la flexibilité et l'agilité sont à la base de la résilience organisationnelle.

2. Méthodologie, modèle conceptuel et hypothèses de recherche

Dans le but de déceler les relations de causalités entre les différents concepts, nous avons opté pour une posture épistémologique post-positiviste et abductive qui renvoie à une forme de raisonnement qui permet d'expliquer un phénomène ou une observation à partir de certains faits. Autrement dit, c'est la recherche des causes, ou d'une hypothèse explicative. Dans le prolongement de ces observations, nous avons dressé un modèle conceptuel (voir figure 1) reliant la capacité d'absorption, la flexibilité stratégique (Miroshnychenko et al., 2021 ; Chaudhary, 2019) et résilience organisationnelle (Kantur et Say, 2015).

Figure 1 : Modèle de recherche



Source : Auteurs

Pour répondre à notre problématique, nous avons posé trois hypothèses principales à partir du modèle conceptuel ci-dessus. Ces hypothèses sont opérationnalisées sous forme d'indicateurs ayant pour objectif d'assurer le passage d'un concept théorique vers une variable observable. Ces hypothèses s'énoncent comme suit :

H1 : la capacité d'absorption contribuerait positivement et significativement à la flexibilité stratégique des PME familiales.

H2 : la flexibilité stratégique contribuerait positivement et significativement à la résilience organisationnelle des PME familiales.

H3 : la capacité d'absorption contribuerait positivement et significativement à la résilience organisationnelle des PME familiales.

Pour tester le modèle nous allons utiliser une approche mixte moyennant une étude qualitative exploratoire et une étude quantitative confirmatoire. Concernant l'étude qualitative nous avons mené un entretien semi directif auprès de 12 PME familiales opérant dans la région d'Agadir. Les discours résultant des entretiens ont été enregistrés, codés et analysés moyennant le logiciel TROPES V.8.0. Les résultats de l'analyse vont nous permettre d'identifier les verbatims sémantiquement compatibles avec le thème abordé et qui vont être, par la suite, convertis en items de mesure.

En ce qui concerne l'étude quantitative, nous avons fait recours à l'approche PLS-SEM utilisant le logiciel SmartPLS V.2.5 en vue de tester les relations de causalités figurantes dans le modèle de recherche. Le modèle factoriel, à confirmer, est présenté par 31 variables observées. En théorie, ces variables sont supposées être des mesures de trois facteurs qui sont des variables latentes.

Les équations structurelles, et plus particulièrement l'approche PLS, permettent de mettre en exergue les relations de causalités entre variables métriques et non métriques. Cela dit qu'un construit latent, désormais non observable directement sur le terrain, peut être mesuré moyennant des items de mesure. Dans ce sens, et étant donné que les construits étudiés, à savoir la capacité d'absorption, la flexibilité stratégique et la résilience organisationnelle qui sont des concepts latents nous avons jugé utile de faire recours à cette approche dans le but de tester notre modèle de recherche.

L'utilisation de l'algorithme PLS s'inscrit également dans une base théorique solide et des données empiriques passées valides (Ramayah et al., 2018). De cette manière, la fiabilité et la validité du construit sont d'abord évaluées à l'aide d'indicateurs critiques tels que l'alpha de Cronbach, la fiabilité composite et la variance moyenne extraite (AVE). Il convient de signaler, à ce stade, que la fiabilité et la validité du construit exigent une valeur supérieure ou égale à 0,7 pour l'alpha de Cronbach et le rho de Dillon-Goldstein.

Pour vérifier les relations de causalité, nous avons mené l'étude auprès d'un échantillon des PME de la région d'Agadir, dont le nombre est de 62 PME familiales moyennant une enquête par questionnaire. Il est à signaler que nous nous sommes basés sur les informations fournies par « Maroc-welipro » qui recense 56 800 entreprises inscrites au registre du commerce dans la région d'Agadir. Pour déterminer la part des PME familiales dans la population nous nous sommes référés au rapport « emploi et stratégies familiales » du HCP de l'année 2019, en vertu duquel 97 % des entreprises marocaines sont des PME dont 88 % sont familiales.

3. Présentation et discussion des résultats

Pour tester le modèle de recherche et en se référant à notre démarche méthodologique, il est nécessaire et préconisé de procéder à une recherche mixte. C'est ainsi que nous allons présenter et discuter les principaux résultats obtenus.

3.1. Présentation et discussion des résultats de l'étude qualitative

Il nous semble que l'analyse des entretiens est la plus adaptée pour conduire à la construction d'un modèle de recherche contextualisé pour confronter la construction théorique à la réalité observée. En effet, nous allons survoler les principaux résultats retirés sous-tendant le concept étudiés.

Cette analyse revient donc à étudier la cohésion sémantique des construits de la capacité d'absorption, de la flexibilité stratégique et de la résilience stratégique et de quelques-unes de leurs particularités avec les sous-construits théoriques supposés être alignés à ces dimensions. Néanmoins, les répondants ont évoqué plusieurs concepts convertis en verbatims et faisant référence aux sous construits recherchés.

Pour visualiser les relations entre la catégorie recherchées et les références associées nous allons présenter les diagrammes étoilés résultant de l'analyse du contenu Ce type de graphe permet d'analyser l'environnement d'une référence ou d'une catégorie. Ils sont orientés : les références

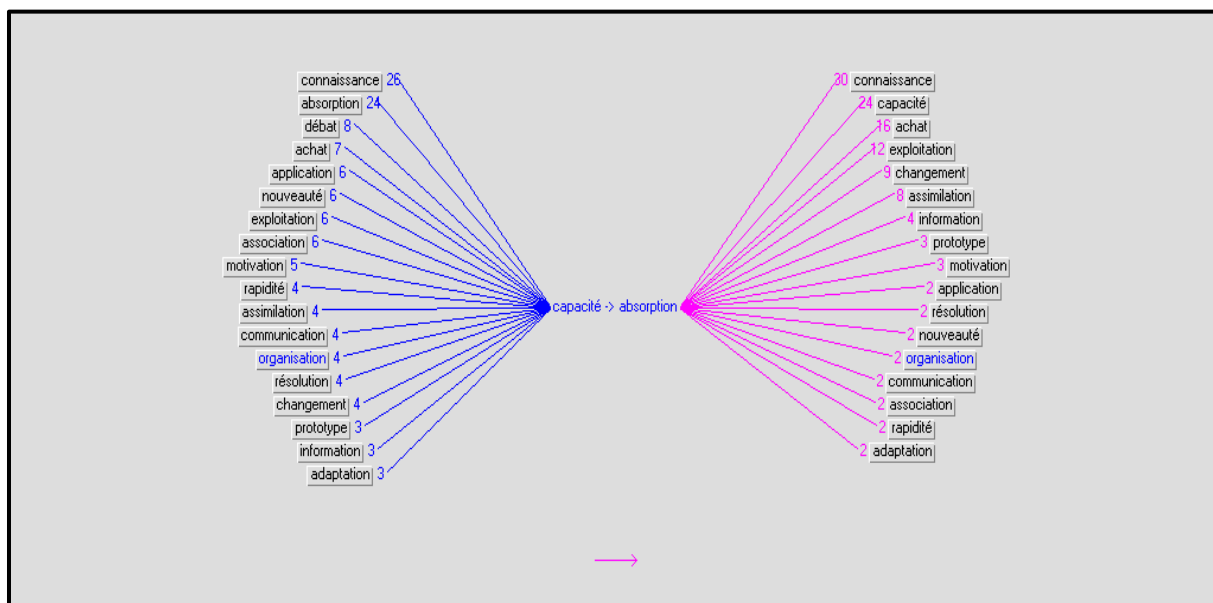
affichées à gauche de la classe centrale sont ses prédécesseurs et celles qui sont affichées à sa droite sont ses successeurs.

3.1.1. Analyse du contenu du concept de la capacité d'absorption

Sur la carte conceptuelle, ci-dessous, chaque référence est représentée par une flèche alignée au concept est proportionnelle au nombre de mots qu'elle contient. Le nombre de liaisons entre la classe centrale et les autres références est proportionnelle au nombre de relations qui les lient. Autrement dit, lorsque deux références sont proches elles ont beaucoup de relations en commun, et lorsque qu'elles sont éloignées elles n'ont que peu de relations en commun.

En utilisant les développements récents de l'analyse du contenu, sous procédure TROPES V8.0, nous avons obtenu la carté conceptuelle ci-dessous.

Figure 2: Diagramme étoilé du concept de la capacité d'absorption



Source : Auteurs

Il s'avère que le concept de la capacité d'absorption peut être rapproché non seulement par les dimensions précitées dans le survol de la revue de littérature, mais aussi par d'autres caractéristiques susceptibles d'enrichir le rapprochement du construit. Dans la même veine, nous proposons dans le tableau ci-dessous une palette de mesures retenues pour appréhender la capacité d'absorption dans les PME familiales.

Tableau 1: Sous-dimensions et items de mesure retenus pour la capacité d'absorption

Dimension	Sous-dimensions	Items de mesure
Capacité d'absorption	Acquisition des connaissances	Recherche d'information
		Utilisation de l'information de source externe
	Assimilation des connaissances	Communication des idées
		Soutien interdépartemental
		Flux d'information rapide
		Échange des nouveaux développements
	Exploitation des connaissances	Développement des prototypes
		Adaptation des technologies
		Efficacité de travail
	Transformation des connaissances	Structuration des connaissances
		Préparation des connaissances
		Association des connaissances avec les perspectives
		Application des connaissances

Source : Auteurs

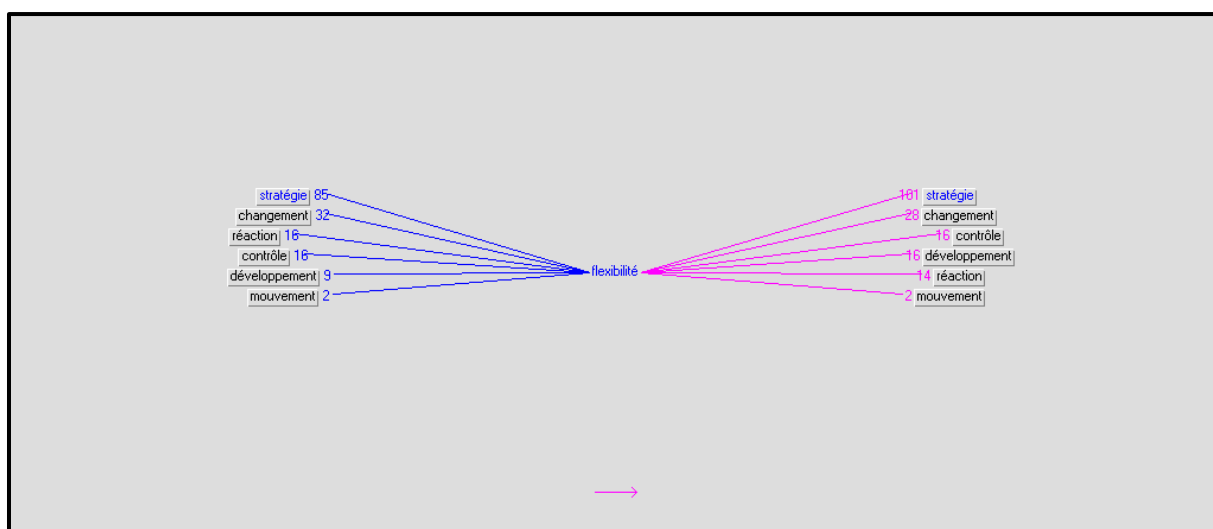
Nos résultats de recherche qualitative nous indiquent qu'il existe une panoplie d'items de mesure permettant d'appréhender la capacité d'absorption des PME familiales. Sachant que le concept est devenu de nos jours une pratique incontournable pour les entreprises qui cherchent à se doter d'une place importante dans la sphère économique et bénéficier de plusieurs volets de profitabilités, nous avons pu identifier un ensemble de traits sous-jacents la construction d'un bon climat organisationnel propice au travail.

C'est ainsi que nous allons procéder à l'analyse du contenu du deuxième concept phare de notre étude, à savoir la flexibilité stratégique.

3.1.2. Analyse du contenu du concept de la flexibilité stratégique

Dans la même longueur d'onde, nous allons essayer de repérer les verbatims, associé au concept de la flexibilité stratégique, lors de la réalisation des entretiens semi-directifs. À cet effet, nous avons obtenu le diagramme étoilé ci-dessous.

Figure 3: Diagramme étoilé du concept de la flexibilité stratégique



Source : Auteurs

Par opposition au concept précédent, la flexibilité stratégique peut être appréhendée et associée directement à ces verbatims, sans nécessairement passer par des sous-dimensions. Ceci s'avère pertinent vu que la majorité des interviews ont évoqué la flexibilité stratégique plusieurs fois et l'ont associé au contexte de changement des circonstances. À cet égard, nous allons présenter le tableau ci-dessous qui renseigne sur les items de mesure retenus pour rapprocher la flexibilité stratégique.

Tableau 2: Items de mesure retenus pour la flexibilité stratégique

Dimension	Items de mesure
Flexibilité stratégique	Modification des plans
	Capacité de réagir d'une manière viable
	Contrôle du changement
	Capacité de changer les pratiques usuelles
	Développement proactif
	Capacité de déplacer les projets

Source : Auteurs

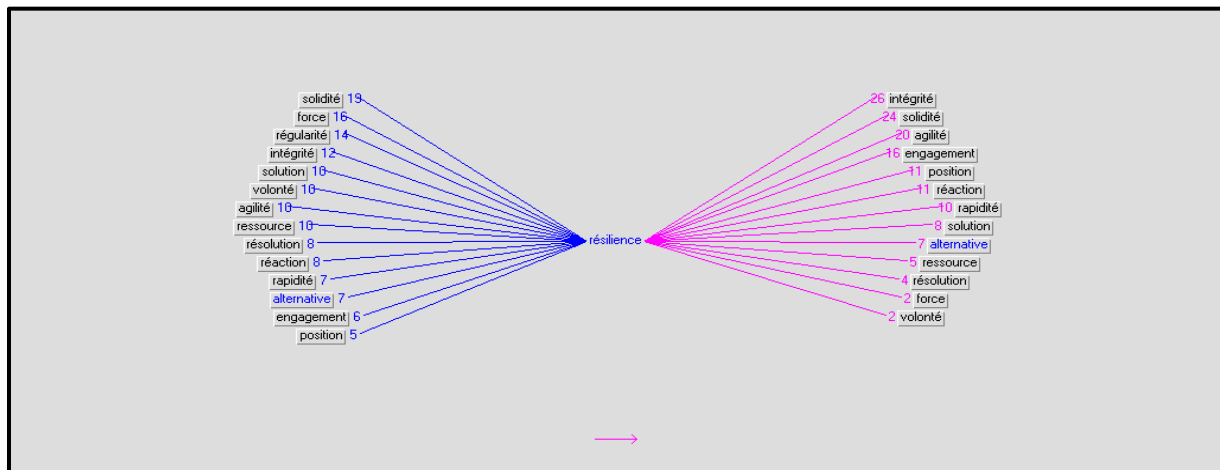
L'analyse du contenu appliquée sur le concept de la flexibilité stratégique, permet de déceler les principaux items repérés pour mesurer ce concept. Il convient de signaler que ces items convergent vers les instruments de rapprochement de la flexibilité dans les différents contextes, mais également dans un contexte de changement de circonstances du travail dans les PME familiales.

Suivant la même logique de travail, nous allons maintenant effectuer une analyse du contenu sur le concept de la résilience organisationnelle.

3.1.3. Analyse du contenu du concept de la résilience organisationnelle

Pour raffiner notre réflexion méthodologique qui s'appuie sur une approche mixte, nous allons enchaîner par l'analyse qualitative du troisième concept clé de notre étude, en l'occurrence la résilience organisationnelle. S'agissant d'un construit relativement théorisé, nous avons identifié un ensemble de liens et de liaisons lors des discours des interviews. Une présentation succincte de ces éléments peut être faite à travers le diagramme étoilé ci-dessous.

Figure 4: Diagramme étoilé du concept de la résilience organisationnelle



Source : Auteurs

Dans le même bain d'idées, les verbatims identifiés peuvent être réorganisés en fonction des enseignements tirés de la littérature. Cela dit que nous avons opérationnalisé le construit de la flexibilité stratégique en trois sous-construits contenant chacun une batterie d'items de mesure. Il s'agit de la robustesse, de l'agilité et de l'intégrité de l'entreprise. C'est dans cette perspective que nous avons dressé le tableau ci-dessous.

Tableau 3: Sous-dimensions et items de mesure retenus pour la résilience organisationnelle

Dimension	Sous-dimensions	Items de mesure
Résilience organisationnelle	Robustesse	Conservation de position
		Génération des solutions
		Utilisation des ressources nécessaires
		Résistance
		Continuité
	Agilité	Rapidité
		Développement des alternatives
		Prises des mesures nécessaires
		Puissance de l'organisation
	Intégrité	Engagement
		Réussite d'agissement
		Surmonte des problèmes

Source : Auteurs

À la lumière du tableau, présenté en haut, il s'avère que les répondants associent la résilience à la capacité des PME à résister aux changements, à la lutte contre les problèmes et à la volonté d'agir non seulement pour réussir les différents projets mais aussi à préserver sa pérennité et son existence.

Grosso modo, les conclusions tirées de l'étude qualitative ne sont pas suffisantes. D'où la nécessité de mener une étude confirmatoire quantitative pour valider les items et étudier les relations de contribution potentiellement existante entre les construits étudiés. Le tout va nous permettre de redresser de manière fine notre modèle de recherche.

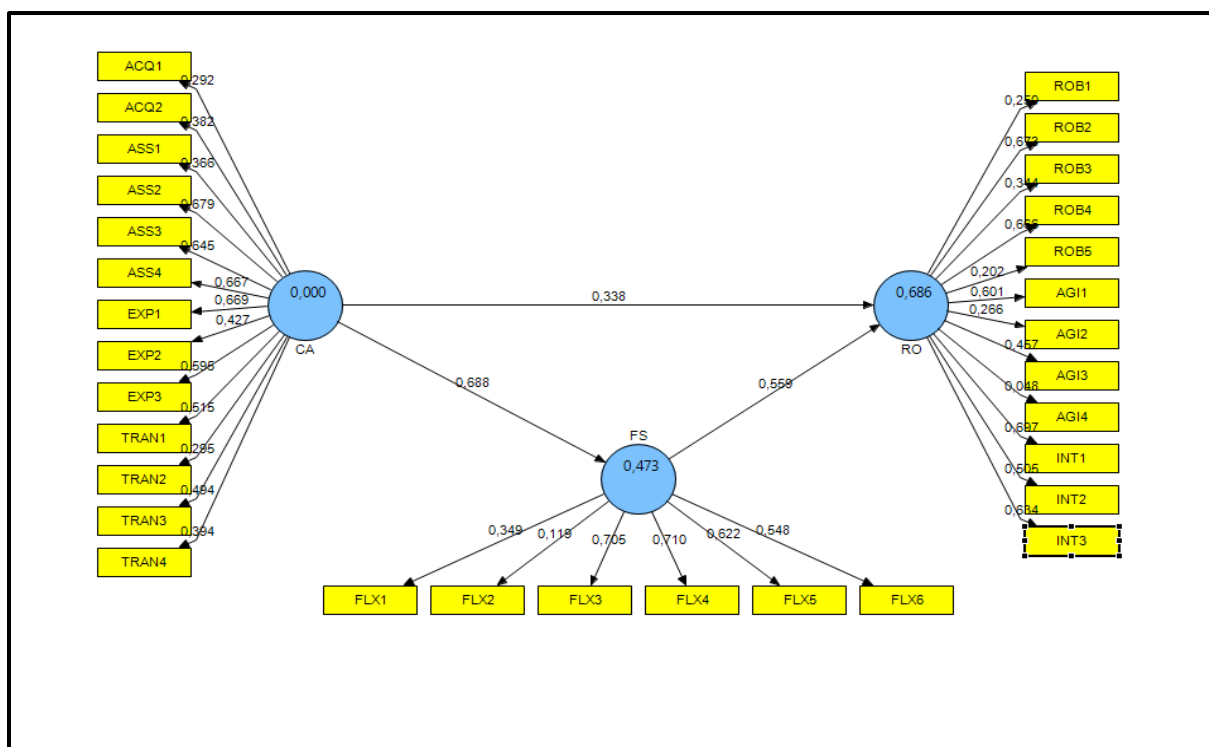
3.2. Présentation et discussions des résultats de l'étude quantitative

L'étude quantitative a pris un cheminement progressif étalé sur quatre étapes moyennant une modélisation par les équations structurelles. Il s'agit essentiellement de :

3.2.1. Spécification et estimation du modèle

Les données résultantes de l'enquête, ont été extrapolées pour tester le modèle de recherche et fournir des éléments de réponse à la question de recherche.

Figure 5: Estimation du modèle SEM par l'algorithme du PLS



Source : Auteurs

À la lumière de l'estimation du modèle nous avons remarqué que la majorité des échelles de mesure ont eu des corrélations inférieures à 0,7, à l'exception de quelques items qui ont eu des coefficients relativement suffisants notamment : ASS_2 ; ASS_3 ; ASS_4 ; ROB_2 ; ROB_4 ; AGI_1 ; INT_1 ; INT_3. Seulement deux items FLX_3 et FLX_4 ont réalisés des coefficients de corrélation égaux à 0,706 et 0,710.

3.2.2. Évaluation de la qualité d'ajustement du modèle

Évaluer la qualité de l'ajustement du modèle est une étape importante de l'approche méthodologique de modélisation SEM.

Tableau 4: Fiabilité et validité du construit

	AVE	Composite Reliability	R Square	Cronbachs Alpha
CA	0,563222	0,911405		0,965563
FS	0,604099	0,790690	0,472964	0,777374
RO	0,542075	0,858392	0,686464	0,874947

Source : Auteurs

Dans ce sens, les résultats affichent un très bon ajustement du modèle, puisque les valeurs des indices dépassent les valeurs critiques nécessaires pour une bonne qualité d'ajustement. Il est à noter, qu'à ce stade, que la fiabilité et la validité du construit exigent une valeur supérieure ou égale à 0,7 pour l'alpha de Cronbach et le rho de Dillon-Goldstein.

3.2.3. Analyse des liens isolés par le Bootstrapping

Cette étape consiste à vérifier l'existence d'une corrélation entre les variables étudiées, aussi que l'orientation de cette relation s'elle existe. Selon (Lee et Chen, 2013), le sens et la signification du coefficient de causalité permet d'accepter ou de rejeter les hypothèses du modèle de recherche.

La valeur-P est la probabilité d'erreur, ce qui signifie que pour accepter une relation entre nos variables indépendantes et dépendantes, la valeur P doit être inférieure à 0,05.

Tableau 5 : Coefficient de corrélation

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)
CA -> FS	0,687724	0,706134	0,051397	0,021397
CA -> RO	0,722262	0,746435	0,039174	0,039174
FS -> RO	0,559192	0,549909	0,096933	0,006933

Source : Auteurs

Le tableau montre que notre hypothèse de recherche H1, H2 et H3 sont confirmées et il existe une relation entre nos trois variables la capacité d'absorption, la flexibilité stratégique et la résilience organisationnelle.

Conclusion

Dans le présent article nous avons tenté de mettre en exergue la contribution des dimensions de la capacité d'absorption dans la flexibilité stratégique et la résilience organisationnelle dans les PME familiales de la ville d'Agadir. Au cours du premier axe, nous avons essayé de contextualiser notre problématique à la lumière des évolutions conceptuelles des trois construits phares de l'étude, tout en essayant de justifier les liens de causalité entre eux.

Par la suite, dans le deuxième axe nous avons présenté, les choix méthodologiques, les variables et instruments de mesure retenus. Dans ce sens, nous avons mené une recherche mixte qualitative et quantitative, menées respectivement auprès de 12 et 62 PME familiales opérant dans la ville d'Agadir.

Quant au troisième axe, nous avons présenté les principaux résultats sous-tendant la recherche mixte. En ce qui concerne l'étude qualitative il s'avère que les répondants aux entretiens semi-directifs ont reconnu les trois concepts étudiés et les ont associés à plusieurs sous-concepts et verbatims qui nous ont servis de locomotive pour élaborer une batterie d'items de mesure. Ces items ont été reconvertis pour élaborer l'instrument de recherche quantitative, en l'occurrence le questionnaire.

En ce qui concerne l'étude quantitative, l'analyse des données, résultantes du questionnaire mené auprès de 62 PME familiales dans la ville d'Agadir, confirme l'existence d'une relation relativement faible entre la capacité d'absorption et la résilience organisationnelle (0,338). En outre, la flexibilité stratégique est positivement et significativement liée à la capacité d'absorption (0,688) et à la résilience organisationnelle (0,559). À cet effet, la flexibilité stratégique joue un rôle médiateur significatif entre la capacité d'absorption et la résilience organisationnelle.

Comme aucune recherche n'est parfaite, la nôtre présente certaines limites. Plus particulièrement, la taille de notre échantillon est discutable, chose qui pourrait nuire à la précision de nos résultats. Une étude sur un échantillon élargi dans un secteur particulier mènera à des résultats plus fins et généralisables. Toutefois, notre travail semble être un point de départ pour les futurs travaux, pour mieux raffiner la problématique soulevée, et améliorer la qualité des données recueillies.

Annexes

Annexe I : guide d'entretien

Thème I : La capacité d'absorption

1. Selon vous, comment peut-on expliquer la capacité d'absorption ?

2. D'après vous, votre entreprise a-t-elle les capacités pour repérer et filtrer les nouvelles informations ?

3. Votre entreprise vous laisse la liberté pour tester et travailler sur de nouvelles idées et projets ?

4. Selon vous, votre entreprises a des activités de compréhension, d'interprétation et de confrontation entre les nouvelles informations et préalables pour les comprendre, analyser les acquises et évaluer leur potentiel ?

5. Pensez-vous que votre entreprise essaye d'adapter sa base de connaissances antérieures afin d'intégrer les connaissances nouvellement acquises ?

Thème II : La flexibilité stratégique

6. Selon vous, qu'est-ce que ça signifie la flexibilité stratégique?

7. D'après vous, est ce que votre entreprise peut facilement modifier ses plans actuels est prête à réagir de manière proactive et adopté de nouvelle stratégie ?

Thème III : La résilience organisationnelle

8. Selon vous, comment peut-on définir la résilience organisationnelle ?

9. D'après vous est-ce que votre entreprise fait preuve de robustesse et de résistance jusqu'au bout pour ne pas perdre ?

10. D'après vous est-ce que votre entreprise est agile pour prendre les mesures nécessaires en cas de besoin ?

11. Selon vous, votre entreprise, réussit à agir de manière globale avec l'ensemble de ses collaborateurs ?

Annexe II : Questionnaire

Thème I : La capacité d'absorption

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

	1	2	3	4	5
La recherche d'informations pertinentes est une affaire quotidienne dans votre entreprise					
Votre direction motive les employés à utiliser les sources d'information en interne.					
Dans votre entreprise, les idées et les concepts sont communiqués de manière interdépartementale					
Votre direction met l'accent sur le soutien interdépartemental pour résoudre les problèmes					
Dans Votre entreprise, il y a un flux d'informations rapide, par exemple, si une unité commerciale obtient des informations importantes, elle les communique rapidement à toutes les autres unités commerciales ou départements					
Votre direction exige des réunions interdépartementales périodiques pour échanger les nouveaux développements, problèmes et réalisation.					
Votre direction prend en charge le développement de prototypes					
Votre entreprise reconsidère régulièrement les technologies et les adapte en fonction des nouvelles connaissances					
Votre entreprise a la capacité de travailler plus efficacement en adoptant de nouvelles technologies					
Vos collaborateurs ont la capacité de structurer et d'exploiter les connaissances collectées					
Vos collaborateurs sont habitués à absorber de nouvelles connaissances ainsi qu'à les préparer à d'autres fins et à les mettre à disposition					
Vos collaborateurs associent avec succès les connaissances existantes à de nouvelles perspectives					
Vos collaborateurs sont capables d'appliquer de nouvelles connaissances dans leur travail pratique					

Thème II : La flexibilité stratégique

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

	1	2	3	4	5
Si les circonstances changent :					
votre organisation peut facilement modifier ses plans actuels.					
votre organisation est prête à réagir de manière modifiée et viable.					
votre organisation peut contrôler un changement de stratégie.					
votre organisation possède les connaissances pratiques nécessaires pour modifier les routines et les pratiques quotidiennes.					
votre organisation peut développer de manière proactive un nouveau projet.					
votre organisation peut déplacer des projets avec une forte probabilité de succès.					

Thème II : La résilience organisationnelle

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

	1	2	3	4	5
Votre entreprise :					
Se tient droit et conserve sa position.					
Réussit à générer diverses solutions.					
À la force d'utiliser les ressources nécessaires.					
N'abandonne pas et continue son chemin.					
Passe rapidement à l'action.					
Développe des alternatives afin de profiter des circonstances négatives.					
Est une organisation puissante et pas facilement affectée par des facteurs extérieurs.					
Est un lieu où tous les employés s'engagent à faire ce qu'on attend d'eux.					
Est puissant peut tout surmonter.					

Bibliographie

- Albort-Morant, G., Leal-Millán, A., & Cepeda-Carrión, G. (2016). The antecedents of green innovation performance: A model of learning and capabilities. *Journal of Business Research*, 69(11), 4912-4917.
- Alvarez, S. A., & Busenitz, L. W. (2001). The entrepreneurship of resource-based theory. *Journal of management*, 27(6), 755-775.
- Ben-Menahem, S. M., Kwee, Z., Volberda, H. W., & Van Den Bosch, F. A. (2013). Strategic renewal over time: the enabling role of potential absorptive capacity in aligning internal and external rates of change. *Long range planning*, 46(3), 216-235.
- Chaudhary, S. (2019). Implications of strategic flexibility in small firms: the moderating role of absorptive capacity. *South Asian Journal of Business Studies*.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative science quarterly*, 128-152.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they?. *Strategic management journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- Engelman, R. M., Fracasso, E. M., Schmidt, S., & Zen, A. C. (2017). Intellectual capital, absorptive capacity and product innovation. *Management Decision*.
- Evans, J. S. (1991). Strategic flexibility for high technology manoeuvres: a conceptual framework. *Journal of management studies*, 28(1), 69-89.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic management journal*, 17(S2), 109-122.
- Hitt, M. A., Gimeno, J., & Hoskisson, R. E. (1998). Current and future research methods in strategic management. *Organizational Research Methods*, 1(1), 6-44.
- Jansen, J. J. P., & Van Den Bosch, F. J., & Volberda, HW (2005). Managing potential.
- Johnson, J. L., Lee, R. P. W., Saini, A., & Grohmann, B. (2003). Market-focused strategic flexibility: Conceptual advances and an integrative model. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(1), 74-89.
- Kantur, D., & Say, A. I. (2015). Measuring organizational resilience: A scale development. *Journal of Business Economics and Finance*, 4(3).
- Kedia, B. L., & Bhagat, R. S. (1988). Cultural constraints on transfer of technology across nations: Implications for research in international and comparative management. *Academy of Management review*, 13(4), 559-571.

- Kim, L. (1998). Crisis construction and organizational learning: Capability building in catching-up at Hyundai Motor. *Organization science*, 9(4), 506-521.
- Kostopoulos, K., Papalexandris, A., Papachroni, M., & Ioannou, G. (2011). Absorptive capacity, innovation, and financial performance. *Journal of Business Research*, 64(12), 1335-1343.
- Lane, P. J., & Lubatkin, M. (1998). Relative absorptive capacity and interorganizational learning. *Strategic management journal*, 19(5), 461-477.
- Lee, C.C., & Chen, C.J., (2013). The Relationship between Employee Commitment and Job Attitude and Its Effect on Service Quality in the Tourism Industry. *The American Journal of Industrial and Business Management*, PP.196-208.
- Liao, J., Welsch, H., & Stoica, M. (2003). Organizational absorptive capacity and responsiveness: An empirical investigation of growth-oriented SMEs. *Entrepreneurship Theory and practice*, 28(1), 63-86.
- Makkonen, H., Pohjola, M., Olkkonen, R., & Koponen, A. (2014). Dynamic capabilities and firm performance in a financial crisis. *Journal of business research*, 67(1), 2707-2719.
- Matthyssens, P., Pauwels, P., & Vandenbempt, K. (2005). Strategic flexibility, rigidity and barriers to the development of absorptive capacity in business markets: Themes and research perspectives. *Industrial Marketing Management*, 34(6), 547-554.
- Miroshnychenko, I., Strobl, A., Matzler, K., & De Massis, A. (2021). Absorptive capacity, strategic flexibility, and business model innovation: Empirical evidence from Italian SMEs. *Journal of Business Research*, 130, 670-682.
- Pearce, C. L. (2004). The future of leadership: Combining vertical and shared leadership to transform knowledge work. *Academy of Management Perspectives*, 18(1), 47-57.
- Ramayah, T. J. F. H., Cheah, J., Chuah, F., Ting, H., & Memon, M. A. (2018). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using smartPLS 3.0. An updated guide and practical guide to statistical analysis.
- Sanchez, R. (1995). Strategic flexibility in product competition. *Strategic management journal*, 16(S1), 135-159.
- Santos-Vijande, M. L., López-Sánchez, J. Á., & Trespalacios, J. A. (2012). How organizational learning affects a firm's flexibility, competitive strategy, and performance. *Journal of business research*, 65(8), 1079-1089.

Volberda, H. W., Foss, N. J., & Lyles, M. A. (2010). Perspective—Absorbing the concept of absorptive capacity: How to realize its potential in the organization field. *Organization science*, 21(4), 931-951.

Xie, X., Wang, L., & Zeng, S. (2018). Inter-organizational knowledge acquisition and firms' radical innovation : A moderated mediation analysis. *Journal of Business Research*, 90, 295-306.

Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of management review*, 27(2), 185-203.

Zhou, K. Z., & Wu, F. (2010). Technological capability, strategic flexibility, and product innovation. *Strategic management journal*, 31(5), 547-561.