

Culture organisationnelle et cohésion : exploration empirique dans le secteur public hospitalier

Organizational culture and cohesion: An empirical exploration in the public hospital sector

Pr.DLIMI Soumaya ¹, SIBAI Imane ²

¹*Affiliation 1 ; Professeure chercheure, Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales, Université Hassan II, Casablanca, Maroc. Affiliée au Laboratoire d'Etude Transversales En Droit, Economie Et Management Des Affaires (LETDEM), Fsjes Ain Chock, soumayadlimi@gmail.com*

²*Affiliation 2 ; FSJES Ain Chock, Université Hassan II, Casablanca-Maroc, Laboratoire d'Etude Transversales En Droit, Economie Et Management Des Affaires (LETDEM), Fsjes Ain Chock, imane.sibai-etu@etu.univh2c.ma*

RÉSUMÉ

La culture organisationnelle influence significativement la cohésion entre les collaborateurs. Ainsi, étudier leur relation est essentiel pour comprendre les dynamiques internes des organisations, notamment dans les établissements hospitaliers publics. Cette recherche s'intéresse à l'effet de différents types de cultures organisationnelles sur la cohésion au sein des Centres Hospitaliers Universitaires (CHU) de Casablanca-Settat (Maroc).

Les données ont été recueillies en 2025 auprès de 110 employés, à l'aide d'un questionnaire préalablement testé. L'analyse a été réalisée en combinant l'Analyse en Composantes Principales (ACP) et la modélisation par équations structurelles PLS-SEM. Les résultats révèlent que la culture clanique et la culture hiérarchique ont un impact positif sur la cohésion, indiquant que les environnements favorisant l'appartenance, la loyauté et les règles structurées renforcent les liens sociaux et l'efficacité collective. En revanche, la culture adhocratique n'a montré aucun effet significatif sur la cohésion, tandis que la culture de marché influence positivement la cohésion sociale. Par ailleurs, la taille de l'organisation joue un rôle modérateur dans la relation entre certains types de cultures et la cohésion. Le modèle théorique mobilisé, le Competing Values Framework (CVF), a permis de structurer et d'interpréter les effets différenciés des cultures organisationnelles. Cette recherche contribue à combler un vide dans la littérature, en particulier dans les contextes publics et en développement, et offre des pistes utiles pour les gestionnaires souhaitant renforcer la cohésion au sein de leurs équipes.

MOTS CLES : Culture organisationnelle, cohésion, taille de l'organisation, secteur hospitalier

ABSTRACT

Organizational culture has a significant influence on cohesion between employees. Thus, studying their relationship is key to understanding the internal dynamics of organizations, particularly in public hospitals. This research looks at the effect of different types of organizational culture on cohesion within the University Hospitals (CHU) of Casablanca-Settat (Morocco).

Data were collected in 2025 from 110 employees, using a pre-tested questionnaire. Analysis was carried out using a combination of Principal Component Analysis (PCA) and PLS-SEM structural equation modeling. The results reveal that clan culture and hierarchical culture have a positive impact on cohesion, indicating that environments favoring belonging, loyalty and structured rules strengthen social bonds and collective effectiveness. In contrast, adhocratic culture showed no significant effect on cohesion, while market culture had a positive influence on social cohesion.

Moreover, organizational size plays a moderating role in the relationship between certain types of culture and cohesion. The theoretical model mobilized, the Competing Values Framework (CVF), provided a framework for structuring and interpreting the differentiated effects of organizational cultures. This research contributes to filling a gap in the literature, particularly in public and developing contexts, and offers useful avenues for managers wishing to strengthen cohesion within their teams.

KEYWORDS: Organizational culture, cohesion, organizational size, hospital sector

I. INTRODUCTION

Selon le *Competing Values Framework* (CVF) développé par Cameron et Quinn (2011), le cadre des valeurs concurrentes se concentre sur quatre quadrants de valeurs et de normes culturelles valeurs et normes culturelles, c'est-à-dire la culture hiérarchique, la culture clanique, la culture adhocratique et la culture marché (Quinn et Rohrbaugh, 1983 ; Cameron et Quinn, 2006).

Les effets positifs de la culture organisationnelle favorisent l'amélioration continue et la singularité, contribuant ainsi au développement de l'organisation. Cela permettrait de répondre à certaines questions qui se posent parfois sur les cultures organisationnelles, telles que « **Dans quelle mesure la culture d'une organisation influence la cohésion entre les membres en fonction de la taille de l'organisation ?** » Il y a rarement eu d'étude empirique sur le rôle médiateur de la culture organisationnelle et la cohésion qui pourrait être le fondement d'une telle relation. Au-delà de la détermination à fournir des généralisations empiriques et théoriques solides, cette étude quantitative apporte deux contributions spécifiques à la littérature stratégique sur la relation entre la culture organisationnelle et la cohésion de groupe. Premièrement, elle contribue à la littérature sur le sujet en analysant les relations entre le modèle CVF et la cohésion entre les collaborateurs. Deuxièmement, elle contribue au courant de recherche en utilisant la taille de l'organisation comme variable modératrice entre le modèle CVF et la cohésion entre les collaborateurs. Il s'agit de l'une des premières études menées dans le contexte d'un pays en développement, dans le secteur sanitaire public dans la région Casablanca-Settat au Maroc. La première partie de cette étude consiste en une revue de la littérature, la deuxième partie traite d'un lien empirique entre la culture organisationnelle et la cohésion entre les collaborateurs.

II. CADRE THEORIQUE ET MODELE DE RECHERCHE

Une organisation peut développer simultanément plusieurs types de cultures organisationnelles (Quinn, 1988). Toutefois, il est essentiel d'identifier quelle culture contribue de manière significative à renforcer la cohésion du groupe, particulièrement dans des environnements en constante évolution.

Culture Clan et Cohésion : La culture de clan se caractérise généralement par un lieu de travail convivial où les gens peuvent facilement échanger des idées entre eux. Une organisation dotée d'une

culture de clan met normalement l'accent sur les avantages à long terme, une cohésion et à l'épanouissement des individus, le développement humain et la participation (Cameron et Quinn, 2011).

Les relations dans ce type de culture s'apparentent à celles d'une famille ; les employeurs jouent un rôle parental tandis que les employés sont perçus comme des membres de cette famille. Ainsi, en intégrant ces éléments théoriques, il est clair que les organisations adoptant une culture de type "Clan" impactent positivement la cohésion des collaborateurs en créant un espace où les relations, les valeurs partagées, et la confiance favorisent une collaboration harmonieuse et un engagement collectif.

Hypothèse 1a : Les organisations adoptant une culture de type "Clan" impactent positivement la cohésion des collaborateurs.

Hypothèse 1b : La culture de type "Clan" favorise davantage la cohésion entre les collaborateurs dans les petites organisations que dans les grandes structures.

Culture Adhocratique et Cohésion : Dans le cadre du modèle des valeurs concurrentes, l'adhocratie est associée à une culture organisationnelle caractérisée par un haut degré de flexibilité et une orientation marquée vers l'ouverture externe. Cette forme culturelle met l'accent sur l'anticipation du changement, la prise de risque (Cameron et Quinn, 2011), la flexibilité organisationnelle (Kitchell, 1995), l'ouverture à l'innovation, ainsi que sur les récompenses accordées aux initiatives de changement (O'Reilly, 1989 ; Ruvio et al., 2014). La cohésion organisationnelle dans un environnement adhocratique repose essentiellement sur l'engagement collectif à relever les défis et à développer des solutions innovantes. La décentralisation du pouvoir décisionnel et l'implication active des employés renforcent la confiance interpersonnelle et la collaboration (Acar, 2014).

Hypothèse 2 : Les organisations caractérisées par une culture de type "Adhocracy" affichent une cohésion positive entre leurs membres.

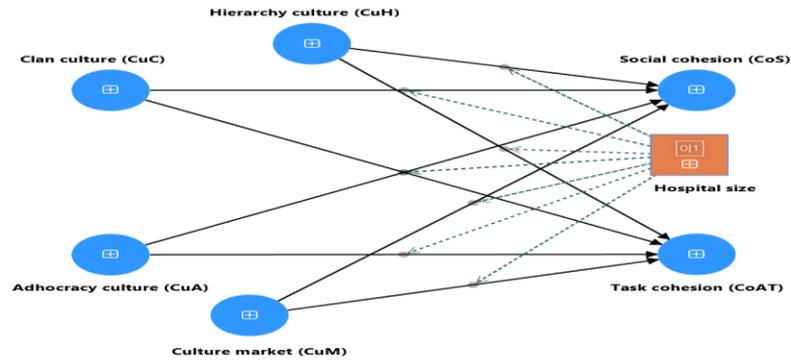
Culture Hiérarchique et Cohésion : La culture hiérarchique, décrite par Cameron et Quinn (2011), met en avant des structures rigides, où les niveaux de pouvoir et d'autorité sont clairement définis. Ces structures contribuent à la stabilité, à la cohérence et à la fiabilité interne. Dans un tel environnement, les relations entre collaborateurs sont encadrées par des règles formelles et une supervision rigoureuse (Belias et al., 2015). Contrairement à la culture adhocratique, la culture hiérarchique se caractérise par un lieu de travail formel et structuré, qui met l'accent sur la stabilité et l'efficacité (Cameron et Quinn, 2006). Bien que la culture hiérarchique limite l'autonomie, elle favorise la cohésion sociale en instaurant un cadre structuré où chacun connaît son rôle et ses responsabilités (Lee, Idris, & Delfabbro, 2017).

Hypothèse 3 : Les organisations adoptant une culture de type "Hiérarchique" impactent positivement la cohésion des collaborateurs.

Culture de Marché et Cohésion : Le cadre des valeurs concurrentes met en lumière la culture de marché en tant que valeurs externes et fondées sur le contrôle. Cette culture axée sur le marché met l'accent sur la compétitivité, la réalisation d'objectifs et l'échange avec l'environnement (Cameron et Quinn, 2011). Cependant, cette focalisation sur les résultats peut nuire à la cohésion interne. En plaçant les clients au centre de leurs préoccupations, les organisations de type marché peuvent négliger les relations interpersonnelles entre les collaborateurs, ce qui affaiblit le sentiment de communauté.

Hypothèse 4 : Les organisations adoptant une culture de type "Market" impactent négativement la cohésion des collaborateurs.

Figure 1 : Modèle de recherche



III. METHODOLOGIE ET RESULTATS DE LA RECHERCHE

Methodologie : Pour tester nos hypothèses, nous nous sommes appuyés sur des sources fiables et académiques, et nous avons opté pour une approche quantitative basée sur la modélisation par équations structurelles en utilisant la technique des moindres carrés partiels (PLS). Cette méthode permet d'analyser des relations complexes entre plusieurs variables. Avant de procéder à la modélisation structurelle, nous avons effectué une analyse factorielle exploratoire pour vérifier la validité et la fiabilité de nos échelles de mesure.

Echantillon et collecte des données : La nature de notre étude nécessitait la collecte de données auprès du personnel travaillant dans les CHU (Centre Hospitalier Universitaire) de la région de Casablanca-Settat du Maroc. En l'absence des statistiques officielles sur l'impact de la culture organisationnelle sur la cohésion entre les collaborateurs, nous avons défini notre échantillon par convenance en ciblant des employés issus du secteur sanitaire public. Pour tester les items du questionnaire, nous avons d'abord effectué une étude pilote avec 38 réponses afin d'épurer et d'étudier les dimensionnalités des échelles de mesure. Une fois les items confirmés, nous avons lancé l'étude confirmatoire qui a permis de recueillir 110 réponses.

Tableau 1 : Opérationnalisation des variables utilisées

Variable	Nature de variables	Echelle de Mesure	Source
Culture organisationnelle	Indépendante	Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) Basé sur le Competing Values Framework (CVF)	Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011)
Cohésion des collaborateurs	Indépendante	Group Environment Questionnaire (GEQ)	Carron et al. (1985)

IV. RESULTATS ET CONCLUSION

Nous avons validé nos échelles à l'aide de l'ACP, les tests KMO et Bartlett confirmant leur fiabilité. L'analyse de la faisabilité de l'analyse factorielle a été menée à l'aide des indices KMO et du test de Bartlett. Pour l'échelle de la culture organisationnelle, la valeur KMO est de 0,67, ce qui dépasse le seuil recommandé de 0,50 (Evrard et al., 2009), et le test de sphéricité de Bartlett est significatif ($p < 0.001$), indiquant une corrélation suffisante entre les items. En ce qui concerne l'échelle de la cohésion, l'indice KMO atteint 0,75 et le test de Bartlett reste hautement significatif ($p < 0.001$), confirmant également l'adéquation des données à une analyse en composantes principales.

Tableau 2 : Indices kmo, test de bartlett et variance totale expliquée

Indice KMO et test de Bartlett	
Indice de Kaiser-	Test de sphéricité de Bartlett

Epuration des échelles de mesure	Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.	Khi-carré approx,	ddl	Signification
Culture organisationnelle	,673	1110.106	276	<,001
Cohésion	0,755	802,929	153	<,001

Tout d'abord, nous devons nous assurer que notre modèle de mesure est robuste ; pour confirmer que nos échelles de mesure sont fiables et mesurent bien les concepts qu'elles sont censées mesurer.

L'ACP et l'alpha de Cronbach sont supérieurs à 0,90, ce qui confirme la validité et la fiabilité interne de toutes les échelles de mesure.

Tous les items de notre modèle avaient des loadings qui dépassent 0,70 et démontrent que tous les items sont fiables et expliquent au moins 50% de la variance de la variable latente sous-jacente. La consistance interne (Alpha de Cronbach) et la fiabilité composite (rho_a et rho_c) avaient des valeurs satisfaisantes dépassant 0,70, en outre la variance moyenne extraite (AVE) était supérieure à 0,50. Ces résultats valident la fiabilité et la validité convergente des construits étudiés.

Tableau 3 : Validité et fiabilité convergente

Scale	Item	Outer loadings	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
Cohésion sociale	CoS1	0.866	0.891	0.895	0.917	0.649
	CoS2	0.822				
	CoS3	0.785				
	CoS4	0.718				
	CoS5	0.796				
	CoS6	0.838				
Cohésion axée sur les tâches	CoAT2	0.787	0.883	0.892	0.911	0.631
	CoAT3	0.716				
	CoAT4	0.858				
	CoAT9	0.745				
	CoAT10	0.823				
	CoAT12	0.83				
Culture adhocracy	CuA1	0.916	0.963	0.966	0.97	0.842
	CuA2	0.925				
	CuA3	0.914				
	CuA4	0.893				
	CuA5	0.923				
	CuA6	0.935				
Culture clanique	Cuc1	0.925	0.975	0.982	0.979	0.888
	Cuc2	0.965				
	Cuc3	0.928				
	Cuc4	0.947				
	Cuc5	0.947				
	Cuc6	0.942				
Culture hiérarchique	CuH1	0.851	0.92	0.922	0.938	0.715
	CuH2	0.856				
	CuH3	0.866				
	CuH4	0.746				
	CuH5	0.885				
	CuH6	0.864				

Culture marché	CuM1	0.939	0.972	0.976	0.977	0.878
	CuM2	0.928				
	CuM3	0.92				
	CuM4	0.938				
	CuM5	0.956				
	CuM6	0.942				

Le tab présente les ratios HTMT, L'étude de la validité discriminante selon le ratio HTMT démontre que les valeurs de HTMT ne dépassent pas 0.90, en plus l'intervalle de confiance de HTMT obtenue par le Bootstrapping ne contient pas la valeur une pour tous les construits, ce qui atteste d'une validité discriminante de l'ensemble des échelles de mesure (Henseler et al., 2015).

Tableau 4 : Validité discriminante selon le ratio HTMT

	CoAT	CoS	CuA	CuC	CuH
CoS	0.896 [0.800 - 0.987]				
CuA	0.474 [0.338 - 0.602]	0.458 [0.323 - 0.584]			
CuC	0.186 [0.078 - 0.365]	0.133 [0.083 - 0.298]	0.076 [0.061 - 0.238]		
CuH	0.459 [0.303 - 0.630]	0.505 [0.354 - 0.657]	0.263 [0.159 - 0.436]	0.200 [0.081 - 0.381]	
CuM	0.425 [0.285 - 0.562]	0.483 [0.346 - 0.604]	0.859 [0.774 - 0.928]	0.117 [0.059 - 0.274]	0.280 [0.142 - 0.448]

De même selon le critère de Fornell-Larcker, la racine carrée de la variance moyenne extraite, figurant en diagonale, de chaque variable latente est supérieure à la corrélation entre cette variable latente et les autres variables, ce qui démontre que chaque construit partage une plus grande variance avec ses indicateurs associés qu'avec un autre construit (Hair et al., 2017). Par suite la validité discriminante des échelles de mesure étudiées est établie.

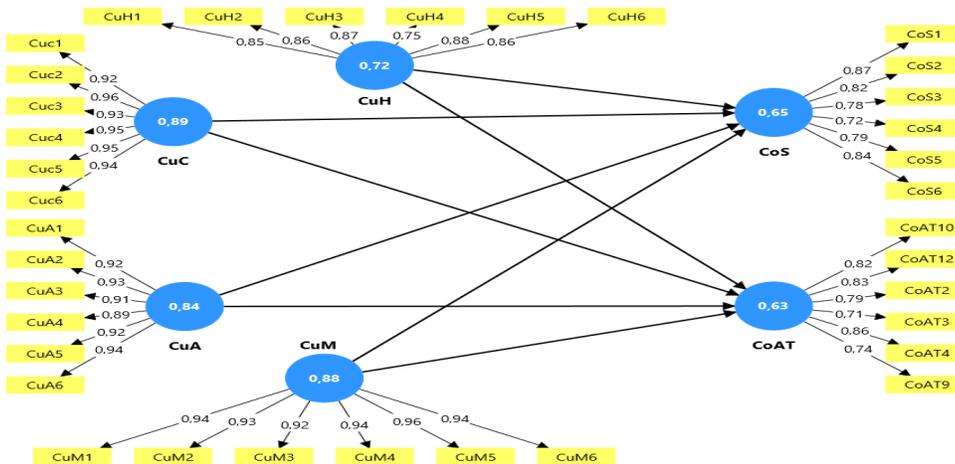
L'étude des charges croisées confirment les constats de la validité discriminante selon le ratio HTMT et le critère de Fornell-Larcker en démontrant que les charges sont nettement élevées sur leur variable latente sous-jacente et moins élevées sur les autres dimensions.

Tableau 5 : Validité discriminante selon le critère de Fornell-Larcker et les charges croisées

	CoAT	CoS	CuA	CuH	CuM	CuC
CoAT	0.795					
CoS	0.793	0.806				
CuA	0.447	0.428	0.918			
CuC	0.175	0.118	-0.061			0.942
CuH	0.419	0.460	0.246	0.846		-0.186
CuM	0.405	0.452	0.831	0.264	0.937	-0.103
CoAT10	0.823	0.538	0.336	0.388	0.258	0.145
CoAT12	0.830	0.694	0.329	0.371	0.340	0.136
CoAT2	0.787	0.610	0.406	0.212	0.403	0.175
CoAT3	0.716	0.694	0.307	0.409	0.244	0.110
CoAT4	0.858	0.633	0.493	0.308	0.468	0.170
CoAT9	0.745	0.618	0.223	0.298	0.183	0.086
CoS1	0.649	0.866	0.392	0.413	0.363	0.128
CoS2	0.685	0.822	0.382	0.383	0.388	0.138
CoS3	0.645	0.785	0.242	0.355	0.322	0.083
CoS4	0.685	0.718	0.274	0.392	0.318	0.119
CoS5	0.557	0.796	0.396	0.307	0.399	-0.017
CoS6	0.606	0.838	0.371	0.361	0.395	0.101

CuA1	0.468	0.452	0.916	0.286	0.780	-0.007
CuA2	0.420	0.371	0.925	0.174	0.731	-0.021
CuA3	0.352	0.378	0.914	0.252	0.771	-0.062
CuA4	0.397	0.403	0.893	0.239	0.745	-0.091
CuA5	0.389	0.366	0.923	0.189	0.803	-0.132
CuA6	0.418	0.375	0.935	0.201	0.744	-0.034
CuH1	0.363	0.389	0.092	0.851	0.171	-0.193
CuH2	0.265	0.363	0.283	0.856	0.250	-0.173
CuH3	0.387	0.402	0.120	0.866	0.176	-0.166
CuH4	0.368	0.364	0.274	0.746	0.309	-0.175
CuH5	0.369	0.402	0.259	0.885	0.232	-0.109
CuH6	0.356	0.404	0.233	0.864	0.208	-0.132
CuM1	0.300	0.354	0.779	0.249	0.939	-0.142
CuM2	0.341	0.417	0.777	0.201	0.928	-0.052
CuM3	0.431	0.453	0.734	0.244	0.920	-0.093
CuM4	0.400	0.434	0.815	0.266	0.938	-0.092
CuM5	0.378	0.433	0.769	0.269	0.956	-0.156
CuM6	0.405	0.433	0.796	0.251	0.942	-0.050
Cuc1	0.153	0.146	-0.097	-0.177	-0.096	0.925
Cuc2	0.179	0.132	-0.026	-0.152	-0.061	0.965
Cuc3	0.181	0.040	-0.032	-0.161	-0.119	0.928
Cuc4	0.151	0.172	-0.013	-0.163	-0.032	0.947
Cuc5	0.176	0.079	-0.093	-0.181	-0.149	0.947
Cuc6	0.148	0.070	-0.095	-0.234	-0.150	0.942

Figure 2 : Modèle de mesure (AVE dans les cercles)



Pour l'évaluation du modèle structurel, nous avons utilisé plusieurs indices, tels que le R^2 , le Q^2 predict et l'indice GOF. Les résultats présentés dans le tableau 3 indiquent que notre modèle s'ajuste bien aux données et a une bonne capacité prédictive. Les valeurs du coefficient de détermination R^2 pour la cohésion axée sur la tâche (CoAT) et la cohésion sociale (CoS) indiquent une capacité modérée du modèle à expliquer la variance des données. Pour CoAT, le R^2 de 0.425 signifie que 42.5 % de la variance de la variable CoAT est expliquée par le modèle. De même, pour CoS, le R^2 de 0.434 traduit une explication de 43.4 % de la variance de la CoS par les variables indépendantes.

Test hypotheses : Les résultats ont montré que la culture clanique et la culture hiérarchique ont un impact positif sur la cohésion ce qui indique que les environnements collaboratifs sont basés sur un fort sentiment d'appartenance favorisent à la fois l'efficacité collective et les relations sociales au sein de l'organisation. En outre, la culture adhocratique n'a pas d'effet significatif sur la cohésion axée sur la tâche ni sur la cohésion sociale. Tandis que la culture marchée influence significativement la cohésion sociale. Sur la base des résultats ci-dessus, on peut déduire que la taille a joué un rôle de modérateur dans la relation entre certains types de la culture organisationnelle et la cohésion.

Tableau 6: Qualité d'ajustement et prédictive aux données

Dependent variable	R-square	Q ² predict
CoAT	0.425	0.292
CoS	0.434	0.304

Tableau 7 : Coefficients de chemin et leur significativité

	Path coefficient (β)	t statistic	p value
CuA -> CoAT	0.246	1.242	0.107
CuA -> CoS	0.077	0.456	0.324
CuC -> CoAT	0.373	3.887	<0.001
CuC -> CoS	0.335	3.489	<0.001
CuH -> CoAT	0.402	3.860	<0.001
CuH -> CoS	0.472	5.030	<0.001
CuM -> CoAT	0.215	1.006	0.157
CuM -> CoS	0.399	2.306	0.011
Taille -> CoAT	0.291	1.831	0.034
Taille -> CoS	0.259	1.665	0.048
Taille x CuA -> CoAT	0.035	0.112	0.455
Taille x CuA -> CoS	-0.017	0.059	0.477
Taille x CuC -> CoAT	-0.308	1.755	0.040
Taille x CuC -> CoS	-0.305	1.625	0.052
Taille x CuH -> CoAT	0.128	0.735	0.231
Taille x CuH -> CoS	0.003	0.017	0.493
Taille x CuM -> CoAT	-0.353	1.174	0.120
Taille x CuM -> CoS	-0.296	1.019	0.154

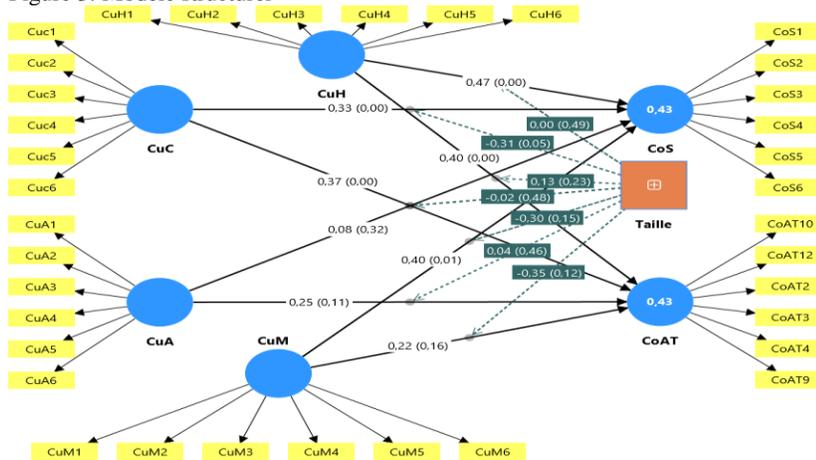
La culture clanique a un impact positif et significatif sur la cohésion axée sur la tâche ($\beta= 0.373$; $t = 3.887$; $p<0.01$) et sur la cohésion sociale ($\beta= 0.335$; $t = 3.489$; $p<0.01$), ce qui indique que les environnements collaboratifs sont basés sur un fort sentiment d'appartenance favorisent à la fois l'efficacité collective et les relations sociales au sein de l'organisation. La culture hiérarchique présente un effet positif significatif sur la cohésion axée sur la tâche ($\beta= 0.402$; $t = 3.860$; $p<0.01$) et sur la cohésion sociale ($\beta= 0.472$; $t = 5.030$; $p<0.01$), indiquant que des structures bien définies et une organisation rigoureuse contribuent efficacement à la coordination des efforts et à la stabilité des relations interpersonnelles.

En revanche, la culture adhocratique n'a pas d'effet significatif sur la cohésion axée sur la tâche ($\beta= 0.246$; $t = 1.242$; $p = 0.107$) ni sur la cohésion sociale ($\beta= 0.077$; $t = 0.456$; $p = 0.324$). La culture marchée a un effet non significatif sur la cohésion axée sur la tâche ($\beta= 0.215$; $t = 1.006$; $p = 0.157$), mais elle influence significativement la cohésion sociale ($\beta= 0.399$; $t = 2.306$; $p = 0.011$).

L'interaction entre la taille et la culture clanique est négative et significative pour la cohésion axée sur la tâche ($\beta= -0.308$; $t = 1.755$; $p = 0.040$) et pour la cohésion sociale ($\beta= -0.305$; $t = 1.625$; $p = 0.052$), dans les grandes organisations, l'influence de la culture clanique sur la coordination des tâches et la

cohésion sociale diminue. L'impact des autres cultures sur la cohésion ne dépend pas de la taille de l'organisation

Figure 3: Modèle structurel



Cet article a démontré que le modèle CVF de la culture organisationnelle constitue un cadre pertinent pour expliquer la formation de la cohésion entre les collaborateurs. La culture clanique exerce une influence positive et significative sur la cohésion axée sur la tâche ($\beta = 0,373$; $p < 0,01$) et sur la cohésion sociale ($\beta = 0,335$; $p < 0,01$). Cela suggère que les environnements favorisant le sentiment d'appartenance et les relations humaines renforcent à la fois la collaboration fonctionnelle et les liens interpersonnels.

De même, la culture hiérarchique a un effet positif significatif sur les deux dimensions de la cohésion : $\beta = 0,402$ (tâche) et $\beta = 0,472$ (sociale), $p < 0,01$. Cela montre qu'une structure organisationnelle claire et formalisée constitue un levier efficace pour coordonner les efforts collectifs et stabiliser les relations internes.

En revanche, la culture adhocratique, pourtant souvent associée à l'innovation, n'a pas d'effet significatif sur la cohésion, ni sur le plan fonctionnel ni relationnel.

En outre, la taille organisationnelle, bien que non mesurée par une échelle dédiée, a été implicitement intégrée dans l'analyse comparative, soulignant son rôle contextuel dans la structuration de la cohésion.

BIBLIOGRAPHIE

- Acar, A. Z. (2012). Organizational culture, leadership styles and organizational commitment in Turkish logistics industry. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 217–226. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.995>
- Aldhuwaih, A. (2013). *The influence of organisational culture on job satisfaction, organisational commitment and turnover intention: A study on the banking sector in the Kingdom of Saudi Arabia* [Doctoral dissertation, Victoria University]. <https://vuir.vu.edu.au/22019/>
- Barney, J. B. (1986). Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, 11(3), 656–665. <https://doi.org/10.5465/amr.1986.4306261>
- Belias, D., Koustelios, A., Sdrolas, L., & Aspridis, G. (2015). The impact of leadership and change management strategy on organizational culture. *European Scientific Journal*, 11(7), 173–190. <https://doi.org/10.19044/esj.2015.v11n7p%25p>
- Belias, D., Koustelios, A., Vairaktarakis, G., & Sdrolas, L. (2015). Organizational culture and job satisfaction of Greek banking institutions. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 175, 314–323. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.1202>
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3rd ed.). Jossey-Bass.

- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. China Renmin University Press.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Addison-Wesley.
- Carmines, E. G., & Zeller, R. A. (1979). *Reliability and validity assessment* (Vol. 17). Sage Publications. <https://doi.org/10.4135/9781412985642>
- Carless, S. A., & De Paola, C. (2000). The measurement of cohesion in work teams. *Small Group Research*, 31(1), 71–88. <https://doi.org/10.1177/104649640003100104>
- Carron, A. V., Widmeyer, W. N., & Brawley, L. R. (1985). The development of an instrument to assess cohesion in sport teams: The Group Environment Questionnaire. *Journal of Sport Psychology*, 7(3), 244–266.
- Dion, K. L. (2000). Group cohesion: From “field of forces” to multidimensional construct. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 4(1), 7–26. <https://doi.org/10.1037/1089-2699.4.1.7>
- Evrard, Y., Pras, B., & Roux, E. (2009). *Market : Études et recherches en marketing*. Dunod.
- Faulx, D. (2019). Kurt Lewin et l’accompagnement du changement. In *Psychologies pour la formation* (pp. 37–54). Dunod.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications.
- Harman, D. (1967). A single factor test of common method variance. *Journal of Psychology*, 35, 359–378.
- Hartmann, A. (2006). The role of organizational culture in motivating innovative behaviour in construction firms. *Construction Innovation*, 6(3), 159–172. <https://doi.org/10.1108/14714170610710712>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135.
- Kitchell, S. (1995). Corporate culture, environmental adaptation, and innovation adoption: A qualitative/quantitative approach. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(3), 195–205. <https://doi.org/10.1177/0092070395233004>
- Liao, S. H., Chen, C. C., Hu, D. C., Chung, Y. C., & Liu, C. L. (2017). Assessing the influence of leadership style, organizational learning and organizational innovation. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(5), 590–609. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2015-0261>
- Lee, R., Idris, M. A., & Delfabbro, P. (2017). The linkages between hierarchical culture and empowering leadership and their effects on employees' work engagement: Work meaningfulness as a mediator. *International Journal of Stress Management*, 24(4), 392–415. <https://doi.org/10.1037/str0000043>
- Liengaard, B. D. (2024). Measurement invariance testing in partial least squares structural equation modeling. *Journal of Business Research*, 177, Article 114581. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114581>
- Mintzberg, H. (1983). *Structure in fives: Designing effective organizations*. Prentice-Hall.
- O'Reilly, C. A. (1989). Corporations, culture, and commitment: Motivation and social control in organizations. *California Management Review*, 31(4), 9–25. <https://doi.org/10.2307/41166587>
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. Harper & Row.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Quinn, R. E. (1988). *Beyond rational management: Mastering the paradoxes and competing demands of high performance*. Jossey-Bass.
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29(3), 363–377. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.3.363>
- Ruvio, A. A., Rosenblatt, Z., & Hertz-Lazarowitz, R. (2014). Organizational innovativeness: Construct development and cross-cultural validation. *Journal of Product Innovation Management*, 31(5), 1004–1022. <https://doi.org/10.1111/jpim.12112>
- Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109–119. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.45.2.109>
- Suppiah, V., & Sandhu, M. S. (2011). Organisational culture's influence on tacit knowledge-sharing behaviour. *Journal of Knowledge Management*, 15(3), 462–477. <https://doi.org/10.1108/13673271111137439>
- Sullivan, P. J., Short, S. E., & Cramer, K. M. (2002). Confirmatory factor analysis of the Group Environment Questionnaire with elite female athletes. *Psychology of Sport and Exercise*, 3(1), 39–53. [https://doi.org/10.1016/S1469-0292\(01\)00013-6](https://doi.org/10.1016/S1469-0292(01)00013-6)

- Tenenhaus, M., Vinzi, V. E., Chatelin, Y. M., & Lauro, C. (2005). PLS path modeling. *Computational Statistics & Data Analysis*, 48(1), 159–205.
- Wetzels, M., Odekerken-Schröder, G., & Van Oppen, C. (2009). Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration. *MIS Quarterly*, 33(1), 177–195.
- Widmeyer, W. N., Brawley, L. R., & Carron, A. V. (1985). *The measurement of cohesion in sport teams: The Group Environment Questionnaire*. London, ON: Sports Dynamics.
- Yu, T., & Wu, N. (2009). A review of study on the Competing Values Framework. *International Journal of Business and Management*, 4(7), 37–42. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v4n7p37>