



Disponible en ligne sur [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com)

ScienceDirect

journal homepage: [www.elsevier.com/locate/rgo](http://www.elsevier.com/locate/rgo)



# La relation entre les sources externes de connaissances, l'innovation organisationnelle et la performance organisationnelle : application au contexte tunisien

Rim Maâlej Ben Zaied<sup>a,\*</sup>, Habib Affes<sup>b</sup>

<sup>a</sup> Gremda Road km7, MKZ Sahnoun bye Rachid Maâlej, 3012 Sfax, Tunisie

<sup>b</sup> Tunis Road, Sekiaet Ezzite, Sfax, Tunisie

## INFO ARTICLE

### Mots clés:

Gestion des connaissances  
Connaissances  
Sources externes de connaissances  
Innovation organisationnelle  
Performance organisationnelle

## RÉSUMÉ

Les entreprises d'aujourd'hui sont devenues plus intéressées à stimuler la connaissance, qui est considérée comme le principal atout. En conséquence, le concept de *knowledge management* attire une attention particulière et considérable. Cette recherche examine l'importance des sources externes de connaissances et sa relation avec l'innovation organisationnelle et la performance organisationnelle. Nous avons fait cette recherche sur un échantillon de 200 entreprises tunisiennes opérant dans différents secteurs. Notre étude a été construite principalement sur la base d'une méthode quantitative. La méthode de collecte de données est le questionnaire dans le cadre d'une approche hypothétique-déductive et le mode d'administration est l'enquête auto-administrée et l'e-mail. La vérification empirique des hypothèses de cette recherche nous a conduits à confirmer la relation entre, d'une part, les sources externes de connaissances et, d'autre part, la performance et l'innovation organisationnelles, et de confirmer aussi la relation entre l'innovation et la performance organisationnelle. Notre recherche de travail suggère un certain nombre de limitations : le fait que cette recherche repose en grande partie sur la perception des différents gestionnaires visés avec un voile, qui empêche plus de subjectivité, et la généralisation des résultats. Cela pourrait poser un certain biais puisque la plupart des données nécessaires pour mesurer les variables sont intangibles par nature, et il serait difficile, voire impossible, de les récupérer d'une manière objective.

© 2016 Holy Spirit University of Kaslik. Publishing services provided by Elsevier B.V. All rights reserved.

Peer review under responsibility of Holy Spirit University of Kaslik.

\* Auteur correspondant. Tel.: +21628216259.

Adresse e-mail : [maalej.rim@gmail.com](mailto:maalej.rim@gmail.com) (R.M. Ben Zaied).

Peer review under responsibility of Holy Spirit University of Kaslik.

<http://dx.doi.org/10.1016/j.rgo.2016.03.003>

2214-4234/© 2016 Holy Spirit University of Kaslik. Publishing services provided by Elsevier B.V. All rights reserved.

---

## 1. Introduction

L'évolution de leur environnement force les organisations à explorer de nouvelles opportunités d'affaires ou de fonctionnement, notamment par une gestion cohérente des informations/connaissances qui se trouvent à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation.

En effet, les innovations organisationnelles sont considérées comme une clé de réussite dans la mise au point de nouveaux produits, de nouveaux services et de procédés plus performants. Lorsqu'il s'agit d'innover dans les services, c'est-à-dire dans des produits immatériels, la dimension organisationnelle est souvent primordiale. Les innovations organisationnelles sont délimitées par la multi-dimensionnalité, la complexité et la particularité (Strambach, 2002).

Nous allons chercher, tout au long de ce travail, à montrer la relation entre les sources externes de la gestion des connaissances, l'innovation organisationnelle et la performance organisationnelle. De même, plusieurs chercheurs en stratégie suggèrent que l'innovation est associée à des performances supérieures puisqu'elle est le meilleur moyen pour gagner et renouveler les avantages concurrentiels (Dickson Peter, 1996 ; Dickson Peter, 1992 ; Drucker, 1995 ; Hil & Deeds, 1996 ; Desphande et al., 1993). La performance organisationnelle a fait l'objet de plusieurs recherches. Vu sa complexité, on lui a attribué un bon nombre de définitions. Certains chercheurs la définissent comme l'amélioration de la qualité des produits, la satisfaction de la clientèle et la production d'innovation (Delaney & Huselid, 1996) ou comme un processus qui s'attarde à la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle réussit à les atteindre (Baird, 1986). De plus, le concept de la performance reste encore mal défini et le vocabulaire des spécialistes n'est nullement unanime. En effet, les chercheurs ont beaucoup de difficultés à s'accorder sur sa signification. Elle s'apparente, d'ailleurs, à plusieurs notions voisines comme celles de l'efficacité et de l'efficacéité. Il n'en demeure pas moins que la performance reste un appui technique qui est souvent défini par des critères représentés par les théoriciens et les porte-parole de la performance et de sa mesure (Igalens & Gond, 2003 ; Wu & Harms, 2006). L'étude de la relation entre les sources de la gestion des connaissances et l'innovation organisationnelle constitue une relation forte qui n'a pas été systématiquement examinée en raison de la difficulté à quantifier la valeur de la connaissance et de la gestion des connaissances (Popadiuk & Choo, 2006). Cependant, les recherches antérieures ont montré que les problématiques de connaissances sont compliquées.

Par conséquent, comment explique-t-on la relation qui existe entre les sources externes de la gestion des connaissances, l'innovation organisationnelle et la performance organisationnelle dans les entreprises tunisiennes ? Cette recherche vise à expliquer la relation entre les trois variables (les sources externes de connaissances, l'innovation organisationnelle et la performance organisationnelle) et de tester un modèle qui comprend la relation dans les entreprises tunisiennes. Nous avons fait cette recherche sur un échantillon de 200 entreprises tunisiennes opérant dans différents secteurs. Notre étude a été construite principalement sur la base d'une méthode quantitative. Nous avons réalisé une étude exploratoire en utilisant le logiciel SPSS et AMOS. La vérification empirique des hypothèses de cette recherche nous a conduits à confirmer la relation entre, d'une part, les sources externes de connaissances et, d'autre part, l'innovation et la performance organisationnelles ainsi que la relation entre l'innovation et la performance organisationnelle.

---

## 2. Revue de la littérature

### 2.1. Définition des concepts de la recherche

#### 2.1.1. Les sources externes de connaissances

Selon la théorie de Nonaka et Takeuchi, la « gestion des connaissances » ou « *knowledge management* » est l'expérience de joindre les visions classiques des métiers de base avec de nouvelles exigences. Elle incite à faire agir les connaissances qui sont les ressources indispensables pour la production de biens et services et celles issues de l'environnement économique et concurrentiel. La cohérence s'ordonne autour du patrimoine de connaissances de l'organisation avec lequel tous les processus clés doivent collaborer, et à travers lequel ils se trouvent. Appréciée dans l'intensification de la concurrence, l'organisation voit dans la gestion des connaissances un moyen de conduire au mieux son capital intellectuel et de lui céder un avantage compétitif important. Ainsi, Nonaka et Takeuchi (2004) définissent la connaissance comme étant « l'information qui est interprétée, consciemment ou inconsciemment, par un individu au terme d'un processus d'apprentissage ». Ces mêmes auteurs considèrent que la connaissance peut être codifiée sous la forme de publications, de brevets, de normes, de codes pratiques et de plans.

Dans la littérature, plusieurs auteurs étudient l'importance des sources externes de connaissances au sein de l'organisation telles que Ahuja et Moris Lampert (2001), Phene et al. (2006) et Rosenkopf et Nerkar (2001) qui stipulent que les connaissances externes aident les entreprises à créer des innovations car elles complètent les connaissances internes et permettent d'éviter les pièges d'apprentissage.

La connaissance externe est acquise à travers des échanges informels et une socialisation qui nécessitent des efforts particuliers et permettent l'internationalisation des externalités technologiques et locales dans lesquelles chaque forme agit : l'adhérence à des clubs technologiques et de standardisation joue ici un rôle déterminant, de même que le positionnement au sein de zones technologiques.

### 2.1.2. L'innovation organisationnelle

L'innovation organisationnelle constitue une typologie parmi les types d'innovations. Ce type d'innovation fera l'objet de cette recherche. Plusieurs chercheurs s'intéressent à l'étude de l'innovation organisationnelle (Dewar & Dutton, 1986 ; Ettl, Bridges, & O'Keffe, 1984 ; Freeman, 1992 ; Zaltman et al., 1973).

En effet, depuis longtemps, l'innovation a été observée comme un événement issu de connaissances accrues par des inventeurs ou chercheurs séparés mais, présentement, elle est plutôt vue comme le résultat d'un processus dont la réussite dépend des interactions et des échanges entre une diversité d'acteurs au sein de situations d'interdépendances (Landry et al., 2002). Elle est généralement définie par « [...] la mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation dans les pratiques d'organisation du lieu de travail ou des relations extérieures » (OCDE, 2005, p. 46).

Selon Gunday et al. (2011), les innovations organisationnelles sont fortement liées à tous les efforts administratifs de renouveler les routines organisationnelles, les procédures, les mécanismes, les systèmes, etc., afin de promouvoir le travail d'équipe, le partage de l'information, la coordination, la collaboration, l'apprentissage et l'innovation.

### 2.1.3. La performance organisationnelle

Selon Villarmois (2001, p. 1), « le concept de performance est omniprésent dans la littérature de gestion. De très nombreuses recherches s'intéressent à l'influence d'un paramètre particulier sur la performance organisationnelle, celle-ci étant le plus souvent évaluée en termes de résultats financiers ou commerciaux. Toutefois, ces critères ne représentent qu'une vision singulière de l'organisation, la vision économique ».

Cameron (1986) indique que la performance organisationnelle est intrinsèquement paradoxale parce que, d'un point de vue donné, cela peut indiquer une bonne performance, alors que, d'un autre point de vue, il peut indiquer le contraire. En outre, les individus peuvent avoir des préférences sur les aspects les plus pertinents pour définir et évaluer la performance et, par conséquent, ils peuvent être en désaccord sur les mesures à être utilisées, le niveau d'importance des indicateurs affectés et comment interpréter les résultats.

De plus, la performance organisationnelle perçoit des idées variées, telles que l'efficacité, l'efficience, la productivité. Chacun de ces termes a une signification théorique précise bien que, souvent, des ambiguïtés puissent résister dans certains exposés.

Dans notre recherche, nous nous concentrons sur la performance organisationnelle. La performance est à la fois multidimensionnelle et contingente. Il est multidimensionnelle parce que nous pouvons trouver différentes variables d'action et de nombreux critères pour évaluer leur pertinence (Jacquet, 2011). En outre, la performance est loin d'être un phénomène simple ; c'est un concept complexe et multidimensionnel (Chakravarthy, 1986 ; Venkatraman & Ramanujam, 1986).

Ainsi, chaque courant de pensée opte pour ses propres critères d'efficacité et ses dimensions d'analyse. En fait, on distingue quatre dimensions : sociale, économique, politique et systémique.

Traditionnellement, la notion de performance est limitée à la dimension économique de l'activité des entreprises, en revanche, les développements récents des théories de l'organisation et de gestion adoptent une vision systémique et globale, et ont pour résultat l'intégration de la dimension organisationnelle à l'appréciation de la performance. Cette dernière est encore contingente. Il y a donc une diversité des stratégies possibles dont la pertinence est appréciée. Plusieurs indicateurs vont se focaliser sur la satisfaction des clients et l'impact des produits de l'entreprise alors que d'autres vont juger les résultats de l'entreprise par rapport à ses concurrents (parts de marché...).

## 2.2. Développement des hypothèses

### 2.2.1. La relation entre les sources externes de connaissances et l'innovation organisationnelle

Au cours des dernières années, les entreprises se sont de plus en plus appuyées sur les sources externes dans leur processus de recherche et de développement pour développer des innovations (Calantone, 2002 ; Linder et al., 2003). Dans ce contexte, des études récentes mettent en évidence l'importance de la recherche de la connaissance externe pour l'innovation.

En outre, les entreprises qui cherchent de manière approfondie les connaissances provenant de sources extérieures ont tendance à être plus innovantes (Laursen & Salter, 2006).

Aujourd'hui, il est admis que « la connaissance joue un rôle essentiel dans la création de valeur pour les organisations contemporaines » (Grant, 1996 ; Kogut & Zander, 2003 ; Landry & Amara, 2006). Ce type de connaissances est considéré comme essentiel pour les organisations désireuses d'innover et de s'assurer d'un avantage concurrentiel durable. Cet avantage concurrentiel se reflète, entre autres choses, à travers le développement des compétences des personnes pour identifier, assimiler et l'exploitation des connaissances externes sont des sources d'innovation.

En effet, Lelarge (2011) (p. 274) montre le rôle direct de sources externes de connaissances sur l'innovation.

**H1.** Il existe une relation positive entre les sources externes de connaissances et l'innovation organisationnelle.

### 2.2.2. La relation entre les sources externes de connaissances et l'innovation organisationnelle

Des recherches antérieures suggèrent que les entreprises créent des innovations en utilisant les connaissances externes, mais elles soulignent également les difficultés des entreprises qui sont confrontées à l'acquisition et l'application de ces connaissances.

Plusieurs conditions existent parmi lesquelles l'utilisation des connaissances externes va soit renforcer soit affaiblir la performance de l'entreprise. En particulier, nous pensons que l'utilisation élevée des connaissances externes a un effet négatif sur les performances.

Beaucoup d'entreprises sont préoccupées d'acquérir des sources externes de connaissances qui sont essentielles pour l'amélioration de nouveaux produits et par la suite pour la performance du marché.

Les entreprises utilisent de plus en plus des connaissances externes en tant que sources importantes pour améliorer la performance et pour générer un avantage concurrentiel (Libeskind, 1996).

Plus précisément, lorsque les entreprises mettent sur les marchés de nouveaux produits, ils sont souvent confrontés à des coûts plus élevés et à des risques associés à l'utilisation de connaissances externes. Par conséquent, la performance des entreprises qui utilisent des degrés élevés de connaissances externes est susceptible de souffrir quand elles mettent sur plusieurs marchés de nouveaux produits.

Certaines recherches ont montré que l'accès de l'entreprise à l'utilisation de connaissances externes a un impact positif sur la performance (Cohen & Levinthal, 1990).

Plus exactement, Matusik (2002) a montré que l'acquisition des connaissances externes conduit à une augmentation de la qualité des produits. De même, la connaissance externe obtenue à l'aide des entreprises a pour but de trouver de nouvelles opportunités de marché, de reconnaître les préférences des consommateurs, de saisir les opportunités des marchés émergents et de mieux améliorer la capacité d'innovation.

Plus l'entreprise est ouverte aux sources de connaissances externes, plus elle bénéficie d'un effet positif sur la performance organisationnelle (Walczuch et al., 2000). Des travaux ont commencé à vérifier qu'il existe une relation positive entre les connaissances externes et la performance organisationnelle. Schroeder et al. (2002) ont montré cette relation positive.

**H2.** Il existe une relation positive entre les sources externes de connaissances et la performance organisationnelle.

### 2.2.3. La relation entre l'innovation organisationnelle et la performance organisationnelle

La littérature élabore l'innovation dans une variété de façons, en tant que processus (Damanpour & Gopalakrishnan, 1998 ; Damanpour et al., 1989 ; Knight, 1967 ; Rogers, 1995 ; Thompson, 1965 ; Wolfe, 1994). Depuis les premiers travaux de Schumpeter (1934), l'innovation a été connue comme un élément clé de concurrence et d'efficacité dynamique des marchés.

« L'innovation organisationnelle influence également les performances de l'entreprise en matière de qualité du travail, d'échange d'information, de capacité d'apprentissage et d'utilisation des nouvelles connaissances et technologies. Il implique la mise en place de nouvelles méthodes d'organisation des routines et des procédures d'exécution des travaux. »

Dubé, 2012.

Alors, la preuve sur l'innovation et la performance suggère un effet positif sur la productivité et la croissance. Il s'agit donc de preuves suggérant que les liens externes, en particulier les liens des clients, ont un impact positif sur l'innovation (Leiponen, 2005 ; Tether, 2005) et d'une autre preuve indiquant que l'innovation influe positivement la performance.

À cela, il faut ajouter l'importance cruciale de l'innovation organisationnelle qui est nécessaire pour que les entreprises d'acquière une meilleure performance organisationnelle (Thornhill, 2006).

Enfin, Damanpour et al. (2009) constatent que l'adoption d'un type spécifique d'innovation chaque année (service technologique processus et administratif) dans les organisations du service public au Royaume-Uni est préjudiciable, la cohérence dans l'adoption des mêmes types d'innovation au fil des ans n'a pas d'effet, et la divergence de la norme de l'industrie à adopter des types d'innovation affecte positivement la performance.

Ces résultats montrent que la relation entre l'innovation organisationnelle et la performance organisationnelle est complexe et nécessite plus de recherche. Au contraire, les effets néfastes probables provenant d'une orientation d'innovation et de certains éléments de preuve contradictoires, la théorie et la plupart des études empiriques suggèrent une relation positive entre l'innovation organisationnelle et la performance organisationnelle.

**H3.** Il existe une relation positive entre l'innovation organisationnelle et la performance organisationnelle.

## 3. La méthodologie de la recherche et l'opérationnalisation des variables

### 3.1. L'échantillon

La phase d'échantillonnage de la recherche empirique est une étape essentielle qui consiste à vérifier que la population a été correctement identifiée. Il convient ainsi, dans cette phase, de définir la population de référence, de déterminer la taille de l'échantillon et de présenter les procédures utilisées pour la sélection de l'échantillon. Le pré-test a été effectué chez 20 personnes, il a été rédigé en français. Notre population totale est composée de l'ensemble des secteurs d'activités des différentes entreprises.

Dans le processus de recherche, il n'est pas possible de faire des mesures ou des observations sur l'ensemble des objets ou des personnes concernés par le sujet. Il est nécessaire d'en extraire un échantillon (Aktouf, 1987). En effet, « un échantillon est un sous-ensemble d'éléments (individus ou objets) extraits d'une population de référence dont ils doivent donner une représentation exacte » (Caumont, 1998).

Roussel et al. (2002, p. 49) proposent des tailles minimales recommandées de 100 à 150 individus. Notre échantillon respecte cette règle, cette taille respecte le minimum suggéré selon lequel elle ne doit pas être inférieure à cinq fois le nombre d'items ( $28 \times 5 = 140$ ). Nous avons fait l'effort d'augmenter notre échantillon à 200 entreprises : 33 % industrielles, 22 % commerciales, 11 % financières, 16 % agroalimentaires et 18 % pour les autres secteurs. Nous avons contacté 158 entreprises directement en face-à-face et seulement 42 entreprises par e-mail en raison de la proximité.

La technique d'échantillonnage adoptée est la méthode quantitative, qui est le questionnaire, et la méthode de collecte des données celle déjà mentionnée.

Selon Malhotra et al. (2004, p. 259), cette technique est basée sur « le jugement personnel du chargé d'étude plutôt que sur le hasard pour la sélection du premier temps ». Cette méthode est utilisée lorsqu'il n'est pas possible de constituer une liste exhaustive de toutes les unités du sondage où la distribution des caractéristiques à l'intérieur de la population est égale.

La décision d'opter pour une méthode d'échantillonnage probabiliste ou non probabiliste dépend de la nature des informations requises, de la précision voulue dans les estimations et du coût de la méthode d'échantillonnage.

Dans cette recherche, et à cause de l'absence d'une liste exhaustive de toutes les unités du sondage, nous allons adopter la méthode non probabiliste qui repose sur un choix raisonné d'individus de la population et, plus précisément, nous allons choisir la méthode d'échantillonnage de convenance. Le choix de cette méthode revient à la simplicité et la rapidité dans le choix des unités de l'échantillonnage.

### 3.2. La collecte des données

L'objectif de la recherche, la nature des variables et les hypothèses permettent de déterminer le choix de la méthode de collecte de données. Ainsi, la collecte des données est effectuée à l'aide d'un questionnaire. Le choix de cette méthode de collecte permettrait d'obtenir des informations exactes et de les traiter statistiquement pour l'interpréter par la suite (Ketele & Rogiers, 1996). Ces caractéristiques font du questionnaire un outil approprié pour cette recherche. Le questionnaire est composé de trois parties :

- la première est consacrée aux questions liées aux caractéristiques de l'entreprise ;
- la deuxième comprend des questions sur les sources externes de connaissances qui sont analysées antérieurement ;
- la dernière partie traite des questions concernant l'innovation organisationnelle.

### 3.3. L'opérationnalisation des variables

#### 3.3.1. Mesure des sources externes de connaissances

La variable « source externe des connaissances » est évaluée par cinq items. Ces derniers sont développés par Bierly et Chakrabarti (1996), Cohen et Levinthal (1990), Nevis et al. (1995), Zack (1999) et validés et utilisés par Lee et al. (1999).

Le répondant exprimera le degré de rayonnement des connaissances externes dans la société. L'évaluation est faite par l'échelle de Likert à 5 points (1 = très faible ; 5 = très élevé).

#### 3.3.2. Mesure de l'innovation organisationnelle

L'innovation organisationnelle est une variable indépendante mesurée par une échelle de Likert à cinq points allant de 1 : pas mise en œuvre à 5 : des innovations organisationnelles originales ont été mises en œuvre. La codification relative aux propositions est la suivante : 1 : pas mise en œuvre ; 2 : imitée des marchés nationaux ; 3 : imitée des marchés internationaux ; 4 : les pratiques organisationnelles actuelles ont été améliorées ; 5 : les innovations organisationnelles ont été mises en œuvre.

Les items qui vont mesurer cette variable ont été validés et utilisés par l'OCDE (2005). Il s'agit de mesurer les éléments des innovations organisationnelles mises en œuvre dans l'organisation.

#### 3.3.3. Mesure de la performance organisationnelle

La performance organisationnelle est une variable dépendante mesurée par une échelle de Likert à sept points allant de 1 : pas du tout important à 5 : très important. Cette variable a été mesurée par dix items.

La variable est mesurée par une échelle multi-items adoptée à partir des travaux antérieurs. La mesure de la performance dépend essentiellement de l'objectif et du contexte de la recherche. Certaines des variables proposées pour mesurer ce concept incluent le chiffre d'affaires, la part du marché, la rentabilité de l'entreprise, l'efficacité opérationnelle, la croissance de l'entreprise, la compétitivité, la satisfaction de la clientèle et la productivité.

Les items 1, 2, 3, 4, 5 et 6 sont inspirés des travaux de Premkumark et King (1994) cités par Hassairi (2007) et les items 7 et 8 sont inspirés des travaux de Morin et al. (1994) et Samson et Terzioski (1999).

## 4. Analyse des données et discussion des résultats

### 4.1. Analyse des données

Notre recherche est basée sur l'utilisation de deux méthodes d'analyse, à savoir l'analyse exploratoire (SPSS 18) et l'analyse de confirmation (méthode des équations structurelles AMOS).

#### 4.1.1. Analyse exploratoire

Pour la variable « source externe des connaissances », le résultat d'analyse en composantes principales avec rotation « Varimax » montre que tous les éléments de mesure de cette variable ont des communalités (« la valeur de la variance qu'une variable partage avec toutes les autres variables considérées ») (Naresch, 2007, p. 524) supérieures à 0,5 sauf l'item 1 qui a une valeur (0,105 < 0,5). Donc cet item sera éliminé.

Les items développés pour cette variable sont au nombre de 9. Le déterminant de la matrice est de 0,055, différent de 0, et la valeur de Kayser-Mayer-Olkin Test (KMO) égale à 0,728 montre une bonne intégrité entre les items. Aussi, le test de Bartlett affiché est significatif et indique que toutes les variables sont parfaitement indépendantes les unes des autres ( $p = 0,000 < 0,05$  ;  $\text{Khi}^2 = 566,369$ ). Toutes les  $\text{MSA}_i$  sont égales à 0,5.

Pour la variable « innovation organisationnelle », le résultat de l'analyse en composante principale avec la rotation « Varimax » montre que tous les items mesurant cette variable ont des communalités (« la valeur de la variance qu'une variable partage avec toutes les autres variables considérées ») (Naresch, 2007, p. 524) supérieures à 0,5 sauf les items Innovorg 1 et Innovorg 7 dont les communalités sont égales à 0,340 et 0,404. Donc, nous allons éliminer ces items. Tous les indicateurs indiquent que les données peuvent être soumises à la méthode de l'analyse factorielle.

Pour la variable « performance organisationnelle », le déterminant de la matrice qui est différent de zéro (0,013  $\neq$  0) et la valeur de KMO qui est de 0,879 montrent une intégrité excellente entre les items. L'analyse en composantes principales (ACP) de ces items, utilisant la rotation Varimax, montre l'existence d'un seul facteur restituant 66,556 % de la variance totale des données originales. Ce résultat est apprécié davantage avec les indices des communalités qui sont tous supérieurs à 0,5 sauf les items Performance 7 et Performance 8 dont les communalités sont égales à (0,260 et 0,172). Donc, nous allons éliminer ces items. De même, les valeurs de  $\text{MSA}_i$  sont toutes supérieures à 0,5 (Tableau 1).

#### 4.1.2. Analyse factorielle confirmatoire

4.1.2.1. *Indices d'ajustement.* La méthode des équations structurelles est également utilisée pour vérifier la validité des concepts théoriques, la fiabilité et la validité des instruments de mesure. Notre analyse a procédé à divers indices d'ajustement se référant à Roussel et al. (2002). Ces indices sont conformes aux seuils acceptés et présentés dans le Tableau 2.

**Tableau 1 – Analyse exploratoire.**

Construit	Indicateur	Contribution factorielle	Qualité de représentation
Sources externes de connaissances	Externe 2	0,864	0,747
	Externe 3	0,774	0,599
	Externe 4	0,756	0,572
	Externe 5	0,838	0,702
	Alpha de Crombach's	0,697	
	Pourcentage de la variance expliquée	65,512 %	
Innovation organisationnelle	Innovorg 2	0,804	0,647
	Innovorg 3	0,839	0,706
	Innovorg 4	0,770	0,593
	Innovorg 5	0,795	0,635
	Innovorg 6	0,749	0,569
	Innovorg 8	0,813	0,670
	Innovorg 9	0,812	0,672
	Cronbach's alpha	0,848	
	Pourcentage de la variance expliquée	64,165 %	
Performance organisationnelle	Performance 1	0,718	0,516
	Performance 2	0,747	0,558
	Performance 3	0,887	0,787
	Performance 4	0,826	0,682
	Performance 5	0,868	0,754
	Performance 6	0,835	0,697
	Cronbach's alpha	0,895	
	Pourcentage de la variance expliquée	66,556 %	

**Tableau 2 – Indices d'ajustement du modèle.**

	Indice de parcimonie	Indices absolus				Indices incrémentaux		
	$\chi^2$ normé	RMSEA	RMR	AGFI	GFI	TLI	CFI	NFI
Valeurs constatées	2,365	0,083	0,058	0,889	0,935	0,940	0,958	0,930

4.1.2.2. *La fiabilité des construits* (Bagozzi et Yi, 1988 cité par Akrouf, 2010). Dans le Tableau 3, il est clair que les instruments montrent un niveau assez satisfaisant de fiabilité pour toutes les constructions (sources internes de connaissances, sources externes de connaissances et l'innovation organisationnelle). Cela nous permet de confirmer la fiabilité des construits et de passer ensuite à la vérification leur validité (Tableau 3).

4.1.2.3. *La validité convergente et discriminante*. Pour tester la validité convergente d'une hypothèse, elle doit être fondée sur l'approche de Fornel et Larcker (1981). Cette dernière est utilisée pour calculer la variance moyenne extraite (VME) supérieure à 0,5. Par conséquent, le Tableau 4 montre que la validité convergente est déterminée.

La validité discriminante peut être mesurée, selon l'approche de Fornel et Larcker (1981), par la comparaison de la variance extraite (VME) par chaque construit au carré du lien structurel entre ce même construit et les autres constituant le modèle de mesure. Une validité discriminante satisfaisante implique que ces dernières valeurs doivent être inférieures à celle de la VME.

Dans le Tableau 5, nous pouvons voir que la validité discriminante est déterminée.

#### 4.1.3. Vérification des hypothèses de la recherche

Rappelons que pour confirmer une hypothèse testée, il faut que le rapport de coefficient soit supérieur à 1,96 et que la probabilité de rejet de  $H_0$  ( $p$ ) soit inférieure à 0,05 avec  $H_0$  : « Il n'existe pas de lien entre la variable explicative et la variable à expliquer ».

Les résultats des hypothèses de la recherche sont présentés dans le Tableau 6.

## 4.2. Discussion

### 4.2.1. Relation entre les sources externes de connaissances et l'innovation organisationnelle

Les résultats de l'analyse confirmatoire de notre recherche nous ont permis de valider notre première hypothèse de recherche avec un coefficient de corrélation  $CR = 4,245 > 1,96$  et  $p = 0,000 < 0,05$ .

Selon Nieves et al. (2014), les entreprises qui développent et utilisent les connaissances externes sont susceptibles de participer à des collaborations inter-organisationnelles dans le but d'améliorer l'innovation. De ce fait, pour améliorer l'innovation et la

**Tableau 3 – Fiabilité des construits.**

Variabes	Sources externes de connaissances	Innovation organisationnelle	Performance organisationnelle
Rhô de Joreskog	0,842	0,900	0,963

**Tableau 4 – Validité convergente et discriminante.**

Variabes	Sources externes de connaissances	Innovation organisationnelle	Performance organisationnelle
VME	0,583	0,618	0,869

**Tableau 5 – Étude de la validité discriminante.**

	Source externe	Innovation organisationnelle	Performance organisationnelle
Source externe	0,583		
Innovation organisationnelle	0,069	0,618	
Performance organisationnelle	0,076	0,024	0,869

**Tableau 6 – La vérification des hypothèses.**

	Estimation	S.E.	C.R.	$p$
Sources externes <-> Innovation organisationnelle	0,264	0,062	4,245	***
Sources externes <-> performance organisationnelle	0,156	0,045	3,448	***
Organizational innovation <-> organizational performance	0,277	0,061	4,506	***

performance organisationnelle, elles doivent compter sur la connaissance et les compétences qui ne sont pas développées dans l'entreprise.

Ces résultats de recherche sont contradictoires avec les travaux de Huang et al. (2012) et Laursen et Salter (2006) qui ont montré qu'il n'existe pas de relation entre les sources externes de connaissances et l'innovation organisationnelle.

Contrairement à ces travaux, notre recherche a démontré l'existence d'une relation entre ces deux variables. Définie par les travaux de Rigby et Zook (2002), la reconnaissance de l'importance des connaissances externes est un phénomène important observé dans l'organisation du processus d'innovation au sein des entreprises, au cours des deux dernières décennies.

Donc, il convient de noter que les flux de connaissances externes ont une relation significative avec l'innovation. Les entreprises qui ont plus des flux de connaissances externes sont les plus innovantes. La relation entre les sources externes de connaissances et l'innovation organisationnelle est bien étudiée dans les entreprises tunisiennes dans lesquelles l'accès à des sources externes d'informations est jugé central pour les processus d'innovations, que ce soit technologique ou organisationnel, comme dans notre recherche. En effet, en se basant sur les informations provenant du marché, notamment des clients, des fournisseurs, des concurrents, etc., les entreprises tunisiennes restent plus innovantes et c'est pour cela qu'il existe une relation entre les sources externes de connaissances et l'innovation organisationnelle.

Par conséquent, les entreprises qui ont une plus grande dépendance à l'égard des sources externes ont un degré élevé de performance organisationnelle.

#### 4.2.2. Relation entre les sources externes de connaissances et la performance organisationnelle

Les résultats de l'analyse confirmatoire de notre recherche nous ont permis de valider notre première hypothèse de recherche. Il existe une relation entre les sources internes de connaissances et l'innovation organisationnelle, avec un coefficient de corrélation  $CR = 3,448 > 1,96$  et  $p = 0,000 < 0,05$ .

Alavi et Leidner (2001, cités par Nieves et al., 2014) ont montré que la connaissance externe peut faciliter la mise en œuvre du changement, ce qui conduit l'organisation à devenir résistante au changement.

Dans notre recherche, les résultats ne confirment pas les résultats des travaux de Pedersen et al. (2002) qui ont montré l'existence d'un effet négatif de la connaissance externe sur la performance organisationnelle. Il est démontré que ce n'est pas seulement les connaissances externes qui déterminent et influencent la performance organisationnelle.

Au contraire, le problème de mesurer cette relation représente un défi particulier pour les cadres. Aujourd'hui, plusieurs croient que l'application des sources externes aura nettement une relation positive sur la performance organisationnelle. Dans l'ensemble, les travaux de Loree et al. (2011) ont justifié que l'utilisation de la connaissance externe n'a pas toujours une relation positive sur la performance des entreprises. Il paraît que les entreprises qui ne bénéficient pas de l'utilisation de connaissances externes sont celles qui ne sont pas préoccupées par la mise en œuvre des stratégies d'entrée sur le marché de nouveaux produits. Donc, elles augmentent la nécessité pour les gestionnaires d'être prudents sur l'utilisation de connaissances externes que leur entreprise ne peut pas absorber efficacement, en particulier quand elles poursuivent de nouvelles stratégies d'entrée sur le marché du produit.

Notre recherche fournit l'examen de la relation entre l'utilisation des connaissances externes et la performance organisationnelle. Donc, d'après notre recherche, nous avons constaté que cette hypothèse n'est pas vérifiée.

Diverses recherches antérieures montrent qu'il existe un effet parfois négatif, parfois positif. Cependant, notre résultat suggère que les entreprises sont mieux en mesure de tirer des avantages de performance si elles comptent plus sur les connaissances internes que sur les connaissances externes.

En effet, les entreprises tunisiennes n'accordent pas d'importance aux sources externes afin d'améliorer leur performance. Certes, l'amélioration de la performance est le résultat de l'exploitation des informations, des expériences, des compétences et des connaissances internes au sein de l'organisation.

#### 4.2.3. Relation entre l'innovation organisationnelle et la performance organisationnelle

Les résultats de l'analyse confirmatoire de notre recherche nous ont permis de valider notre première hypothèse de recherche avec un coefficient de corrélation  $CR = 4,506 > 1,96$  et  $p = 0,000 < 0,05$ .

Depuis toujours, les dirigeants d'entreprises se sont été attachés à la performance organisationnelle, d'où l'intérêt des chercheurs à se concentrer sur la question. En effet, une entreprise possède un avantage concurrentiel lorsqu'elle dispose de ressources ou de compétences qui sont uniques, difficiles à imiter et qui lui permettent de procurer une valeur supérieure à la clientèle. Certains auteurs trouvent que cet avantage concurrentiel est possible par l'innovation continue dans une organisation (Christensen, 2001 ; Porter, 1996, cités par Bohémier, 2006).

Depuis plusieurs années, il existe un certain intérêt pour l'innovation. Cependant, on perçoit que plusieurs cadres supérieurs dans leurs études considèrent que l'innovation est une source essentielle d'avantage concurrentiel (Neely et Dehoff, 2004, cités par Bohémier, 2006). Il est approprié de souligner que la plupart des auteurs s'entendent sur la réalisation, soit une performance supérieure (Burton et al., 2004 ; Capon et al., 1992 ; Damanpour, 1991 ; Hurley et Hult, 1998 ; Slater, 1997, cités par Bohémier, 2006). Damanpour (1991) constate que, généralement, l'adoption de l'innovation collabore essentiellement à la performance et l'efficacité de l'organisation innovante. Il évoque que les innovations sont adoptées pour améliorer la performance.

Certes, les auteurs observent que les entreprises les plus innovantes sont capables de développer un avantage concurrentiel et d'atteindre un niveau élevé de performance.

Les résultats de notre recherche sont contradictoires avec les résultats de Bierly et Chakrabarti (1996), Damanpour (1991), Irwin et al. (1998), Guo (2005) et Li et al. (2001) qui confirment une relation positive entre l'innovation et la performance organisationnelles.

De même, d'autres études portent sur la relation positive entre l'innovation et la performance organisationnelle qui entraîne une augmentation de la performance (Desphande et al., 1993 ; Dos Santos & Peffers, 1995 ; McGrath et al., 1996 ; Gao et Fu, 1996 ; Han, 1998 ; Olson & Schwab, 2000 ; Hult & Ketchen, 2001 ; Du et Farley, 2001 ; Calantone, 2002 ; Garg et al., 2003 ; Wu & Harms, 2006 ; cités par Gunday et al., 2011).

De ce fait, dans le contexte tunisien, les entreprises n'accordent plus d'importance à l'innovation organisationnelle. Ceci est expliqué par plusieurs choses.

En premier lieu, la plupart des entreprises tunisiennes ne possèdent pas de département spécifique dédié aux travaux de recherche et développement. Ainsi, les entreprises tunisiennes appliquent des structures d'organisation conformes aux normes des pays d'origine. En second lieu, il existe un manque d'investissement accordé à l'innovation. En effet, il existe une difficulté à changer et à innover les méthodes dans les pratiques de management de l'entreprise, l'organisation du travail ou des relations extérieures à savoir : faire des stratégies de coopérations ou d'alliance, des outils, des procédés, des techniques organisationnels et managériaux pour améliorer la performance organisationnelle.

---

## 5. Conclusion

Il est largement reconnu que la connaissance est un élément essentiel de ressource stratégique pour qu'une entreprise puisse maintenir un avantage concurrentiel ; et ce, parce que la connaissance est créée et diffusée dans toute l'entreprise, de sorte qu'elle a le potentiel de contribuer à la valeur de l'entreprise par l'amélioration de sa capacité à répondre à des situations nouvelles et inhabituelles (Choi et al., 2008).

Nous devons comprendre que la performance organisationnelle est un moteur essentiel de l'activité des entreprises d'innovation (Damanpour, 1991 ; Vincent et al., 2005). En outre, l'innovation peut conduire au développement des ressources stratégiques spécifiques pour l'entreprise, fournir un avantage concurrentiel et une performance élevée qui pourrait aider à réinvestir dans l'innovation afin de gagner un avantage concurrentiel.

La vérification empirique de ces propositions est de confirmer ou d'infirmer les hypothèses faites précédemment par l'administration du questionnaire aux entreprises tunisiennes, ainsi que l'analyse et le traitement des données à l'aide d'outils statistiques appropriés. Nous avons constaté qu'il y a une relation entre les sources de la gestion des connaissances, l'innovation organisationnelle et la performance organisationnelle.

La présente recherche comporte des apports théoriques principaux qui peuvent être reconnus sous trois points.

Le premier apport s'intéresse à l'originalité de notre travail justifiée par la rareté des recherches ayant traité l'enrichissement de l'explication de la problématique relative aux sources externes de la gestion des connaissances, l'innovation et la performance organisationnelle. En effet, ce travail vient enrichir les travaux antérieurs traitant la conceptualisation de ces concepts. Comme nous l'avons déjà signalé, au niveau de l'introduction générale, les travaux de recherche portant sur l'innovation organisationnelle sont encore limités. En revanche, la littérature sur l'innovation organisationnelle est abondante et reconnue comme centrale ; des connaissances sur les facteurs qui la favorisent ou bien la freinent et sur la performance organisationnelle restent émergentes. Ainsi, notre travail a concouru, d'une part, à combler le manque de recherches observées à ce niveau et, d'autre part, à enrichir et approfondir nos connaissances par rapport à la problématique étudiée. Le deuxième apport théorique porte sur l'élaboration d'un modèle théorique explicatif. Ainsi, notre modèle de recherche a été constitué à partir de l'analyse d'une littérature riche et variée. Plusieurs cadres théoriques, à savoir, les travaux portant sur l'étude des concepts des sources de la gestion des connaissances, des travaux portant sur l'innovation organisationnelle et des travaux portant sur la performance organisationnelle ont été confrontés pour générer le modèle théorique de notre recherche. Ce modèle nous a permis d'étudier la relation entre ces trois variables. La validation empirique du modèle conceptuel a été effectuée à partir des données recueillies auprès des fonctionnaires des entreprises opérant dans différents secteurs. L'analyse générale des résultats a permis de confirmer la structure causale de ce modèle. Le troisième apport théorique de cette recherche s'intéresse à la présentation d'une synthèse des travaux en sciences de gestion traitant l'étude des différentes variables de notre recherche.

La revue de la littérature a constitué une étape importante dans notre travail. La recommandation de ces différents concepts peut être considérée comme un apport théorique important qui nous a permis de construire notre modèle conceptuel, de justifier l'élaboration de nos hypothèses, et la comparaison avec la littérature.

Notre travail de recherche comporte des apports pratiques principaux qui peuvent être résumés en deux points :

Le premier apport consiste à attirer l'attention des entreprises, de les inciter à mener des réflexions approfondies sur l'innovation organisationnelle. De plus, il semble crucial d'encourager les dirigeants des entreprises à partager les expériences et de développer les connaissances de différentes sources de connaissances, qu'elles soient internes ou externes, afin d'améliorer la performance organisationnelle de leurs entreprises.

Le deuxième apport pratique touche notre outil d'investigation. Certes, le questionnaire de recherche développé à partir des travaux de recherche antérieurs peut être utilisé comme un outil opérationnel d'évaluation des sources de la gestion des connaissances, à savoir, les sources internes et externes des connaissances, l'innovation et la performance organisationnelle au sein de l'entreprise. Il a permis d'avoir des informations variées sur les différents concepts.

Le questionnaire de recherche a ainsi pu être exploité, de manière globale ou partielle, en fonction des objectifs indiqués par les responsables de l'entreprise.

Nos apports méthodologiques sont récapitulés en trois points.

Le premier concerne la construction et la validation de notre propre outil d'investigation empirique, à savoir le questionnaire de recherche. En effet, la plupart des recherches portant sur la relation entre les sources de la gestion des connaissances, l'innovation organisationnelle et la performance organisationnelle sont de nature théorique ou empirique, utilisant une méthodologie de recherche qualitative. Notre travail, qui s'inscrit dans une démarche quantitative, nous a permis de construire un instrument de mesure valide, sous forme d'un questionnaire de recherche auto-administré. Ce questionnaire comprend plusieurs échelles et dimensions mesurant les concepts théoriques centraux.

Le deuxième apport méthodologique porte sur le développement d'un ensemble d'échelles de mesures valides et fiables. En effet, sur la base des travaux empiriques antérieurs, nous avons opérationnalisé quatre variables (les sources internes et externes de connaissances et l'innovation et la performance organisationnelles).

L'accès à différentes méthodes d'analyse de données pour approuver les résultats obtenus représente une autre contribution méthodologique de cette recherche. Ainsi, nos échelles de mesure ont été validées par des analyses exploratoires opérées sous le logiciel SPSS 18.0 et des analyses confirmatoires opérées sous le logiciel AMOS 20.0.

Par conséquent, les résultats obtenus confirment la validité de construit et la fiabilité des échelles utilisées par des travaux antérieurs, nos résultats empiriques et ceux des travaux précédents.

Nous avons, ainsi, abouti à des échelles valides présentant des caractéristiques fiables. En outre, nous avons testé les échelles relatives à nos variables de recherche sur un échantillon d'entreprises opérant en Tunisie.

Le troisième apport méthodologique a trait aux techniques d'analyse utilisées. De même, nous avons utilisé les méthodes d'équations structurelles afin de mettre en évidence des relations causales hypothétiques entre les variables latentes du modèle conceptuel.

L'utilisation de ces méthodes, qualifiées de deuxième génération, dans le cadre des recherches empiriques basées sur les sources de la gestion des connaissances, de l'innovation et de la performance organisationnelle, reste réservée par rapport aux méthodes dites de première génération, telles que l'analyse de la variance, la régression, etc. Il n'en reste pas moins qu'elles nous ont permis d'évaluer, conjointement, plusieurs relations entre les variables explicatives et la variable à expliquer et, donc, d'évaluer notre modèle attribué dans sa totalité.

Il ne reste pas moins que le principal apport méthodologique de cette recherche consiste à la mise en œuvre d'une approche quantitative pour considérer la pertinence du sujet des sources externes de la gestion des connaissances, l'innovation organisationnelle et la performance organisationnelle. Ce choix s'inscrit dans une récente orientation de travaux en sciences de gestion.

Notre travail de recherche présente des contributions théoriques, pratiques et méthodologiques, mais aussi suggère un certain nombre de limites.

La première limite se focalise sur l'étude empirique qui porte sur différentes entreprises et aussi sur différents secteurs d'activité. Par ailleurs, le fait de mener une étude dans différents secteurs d'activité permet de maîtriser certaines circonstances propres surtout à la performance organisationnelle de l'entreprise, mais limite la portée des résultats obtenus, leur extension à d'autres contextes, et par la suite la validité externe de la recherche.

Bien que la deuxième limite touche la sélection des variables attachées aux sources externes de la gestion des connaissances, notre étude s'est concentrée sur seulement deux sources. Le nombre important de variables susceptibles d'influencer les résultats organisationnels, ainsi que d'autres facteurs médiateurs liés, par exemple, à l'environnement de l'entreprise, son contexte social et sa culture organisationnelle, sont également intéressants à examiner.

D'autre part, nous relevons des problèmes d'ordre méthodologique, comme par exemple le recueil des données. Le fait que cette recherche repose en grande partie sur la perception des différents responsables des entreprises la recouvre d'un voile de subjectivité qui empêche, davantage, la possibilité de la généralisation des résultats. Cette approche pourrait poser certains biais puisque la plupart des données requises pour mesurer les variables sont intangibles de nature, et il serait donc difficile, même impossible, de les collecter de manière objective.

La mise en évidence de ces limites amène à fournir des voies de recherche nouvelles et pertinentes pour améliorer ce champ d'investigation équivalent à de nombreux travaux en science de gestion.

La mise en évidence des limites théoriques et méthodologiques relatives à cette recherche montre que la réalisation d'autres recherches réformant le dispositif actuel de recherche. De plus, les différentes voies de recherche proposées pour pallier les différentes limites inhérentes de cette recherche, et d'autres prolongements possibles peuvent être considérés. Ces prolongements sont variés et concernent aussi bien des approfondissements théoriques que des améliorations méthodologiques. La première voie de recherche qui pourrait être suggérée porte sur l'amélioration de l'explication des deux sources des connaissances. En fait, nous n'avons adopté qu'une seule source, à savoir, les sources externes. Il aurait été intéressant de prendre en considération d'autres sources telles que les sources tacites, les sources explicites, les sources internes, etc. La deuxième voie de recherche examinerait la validité externe de ce travail. En effet, elle accorderait, dans le cadre de travaux ultérieurs, de révérier notre modèle sur un secteur unique d'activité, afin de confirmer si nos résultats sont généralisables ou non. Ainsi, l'utilisation, comme terrain de recherche opérant sur une homogénéité, des entreprises privées ou publiques d'un seul secteur d'activité utilisant les sources externes de la gestion des connaissances, l'innovation organisationnelle, permettent d'améliorer la performance organisationnelle, ainsi que d'entreprendre sur le caractère significatif de nos résultats. Enfin, il faudrait, peut-être,

laisser une place à d'autres variables dans nos prochaines recherches. Par ailleurs, nous recommandons d'ordonner des mesures objectives avec les mesures subjectives en vue d'améliorer la validité des résultats.

---

## Annexe A

### A.1. Items de la variable « Sources externes de connaissances »

Une grande partie des nouvelles connaissances dans votre entreprise a été développée sur la base des connaissances des clients.

1. Une grande partie des nouvelles connaissances dans votre entreprise a été développée par l'analyse des connaissances des concurrents par exemple les produits ou services.
2. Votre entreprise préfère des connaissances venant de l'extérieur que de l'intérieur dans le développement de nouvelles connaissances.
3. Une grande partie des nouvelles connaissances dans votre entreprise a été développée grâce à la collaboration et l'alliance avec les institutions ou les organisations externes.
4. Votre entreprise vérifie périodiquement la stratégie des concurrents et des produits pour obtenir de nouvelles connaissances.

### A.2. Items de la variable « Innovation organisationnelle »

1. Renouvellement des routines, des procédures et des processus utilisés pour exécuter des activités de l'entreprise de manière innovante.
2. Renouvellement des systèmes de gestion de la chaîne d'approvisionnement.
3. Renouvellement des systèmes de gestion de la qualité et de la production.
4. Renouvellement du système de gestion des ressources humaines.
5. Renouvellement du système d'information des entreprises et des pratiques de partage d'informations.
6. Renouvellement de la structure organisationnelle afin de faciliter le travail d'équipe.
7. Renouvellement de la structure de l'organisation pour faciliter la coordination entre les différentes fonctions telles que le marketing et la fabrication.
8. Renouvellement de la structure de l'organisation pour faciliter le type de projet d'organisation.
9. Renouvellement de la structure organisationnelle afin de faciliter les partenariats stratégiques et des collaborations d'affaires à long terme.

### A.3. Items de la variable « performance organisationnelle »

1. Le chiffre d'affaires
2. La part de marché
3. La rentabilité
4. L'efficience
5. La croissance de l'entreprise
6. La compétitivité
7. La satisfaction des clients
8. La productivité

---

## R É F É R E N C E S

- Ahuja, G., & Moris Lampert, C. (2001). *Entrepreneurship in the large corporation: A longitudinal study of how established firms create breakthrough inventions*. *Strategic Management Journal*, 2(6/7), 521-543.
- Akrout, F. (2010). *Les méthodes des équations structurelles* (1<sup>re</sup> éd.). URM.
- Aktouf, C. (1987). *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations : une introduction à la démarche classique et une critique*. Montréal: Les Presses de l'université du Québec.
- Baird, L. (1986). *Managing performance*. New York: John Wiley.
- Bierly, P., & Chakrabarti, A. (1996). *Generic knowledge strategies in the US pharmaceutical industry*. *Strategic Management Journal*, 17, 123-135.
- Bohémier, S. (2006). *La performance organisationnelle par l'intégration de l'orientation marché et l'orientation innovation*. Montréal: Université du Québec.

- Burton, R. M., Lauridsen, J., & Obel, B. (2004). The impact of organizational climate and strategic fit on firm performance. *Human Resource Management*, 43(1), 67–82.
- Calantone, R. J. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 31, 515–524.
- Cameron, K. (1986). Effectiveness as paradox: Consensus and conflict in conceptions of organizational effectiveness. *Management Science*, 32(5), 539–553.
- Capon, N., Farley, J. U., Lehmann, D. R., & Hulbert, J. (1992). Profiles of product innovators among large US manufacturers. *Management Science*, 38(2), 157–169.
- Caumont, D. (1998). *Les études de marché*. Paris: Dunod.
- Chakravarthy, B. (1986). Measuring strategic performance. *Strategic Management Journal*, 7, 437–458.
- Choi, B. et al. (2008). Effects of knowledge management strategy on organizational performance: A complementarity theory-based approach. *Omega*, 36(2), 235–251.
- Cohen, W., & Levinthal, D. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128–152.
- Damanpour, F. et al. (2009). Combinative effects of innovation types and organizational performance: A longitudinal study of service organizations. *Journal of Management Studies*, 46(4), 650–675.
- Damanpour, F. et al. (1989). The relationship between types of innovation and organisational performance. *Journal of Management Studies*, 26(6), 587–601.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academic Management Journal*, 34, 555–590.
- Damanpour, F., & Gopalakrishnan, S. (1998). Theories of organizational structure and innovation adoption: The role of environmental change. *Journal of Engineering and Technology Management*, 15, 1–24.
- Delaney, J., & Huselid, M. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 949–969.
- Desphande, R. et al. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadrad analysis. *Journal of Marketing*, 57(1), 23–27.
- Dewar, R., & Dutton, J. (1986). The adoption of radical and incremental innovations: An empirical analysis. *Management Science*, 1422–1433.
- Dickson Peter, R. (1992). Toward a theory of competitive rationality. *Journal of Marketing*, 56, 69–83.
- Dickson Peter, R. (1996). The static and dynamic mechanics of competition: a comment on Hunt. *Journal of Marketing*, 60(4), 102–106.
- Dos Santos, B. L., & Peffer, K. (1995). Rewards to innovative information technology applications First movers and early followers in ATMs. *Organization science*, 6, 241–259.
- Drucker, F. P. (1995). *Management in a Time of Great Change*. Butter worth Heinemann: Oxford.
- Dubé, C. E. (2012). *L'innovation : définitions et concepts*. Québec.
- Ettlie, J. E., Bridges, W. P., & O'Keffe, R. D. (1984). Organizational strategy and structural differences for radical vs. incremental innovation. *Management Science*, 30, 682–695.
- Fornell, C., & Larcker, D. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement errors. *Journal of Marketing Research*, 18, 39–50.
- Freeman, C. C. (1992). *The economics of industrial innovation*. MIT Press: Cambridge, MA.
- Grant, R. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 109–122.
- Gunday, G. et al. (2011). Effects of innovation types on firm performance. *International Journal of Production Economics*, 133(2), 662–676.
- Guo, Y. (2005). *Asia's educational edge. Current achievements in Japan. Korea, Taiwan China and India*: Lanham.
- Han, J. K. (1998). Market orientation and organisational performance: Is innovation the missing link? *Journal of Marketing*, 62, 30–45.
- Hassairi (2007). *Les déterminants stratégiques du succès des investissements dans les technologies de l'information et de la communication*. AIMS, XVI<sup>e</sup> Conférence internationale de management stratégique.
- Hil, L. C., & Deeds, D. (1996). The importance of industry structure for the determination of firm profitability: a Neo-Austrian perspective. *J Manag Stud*, 33, 429–451.
- Huang, H. C. et al. (2012). Do founders' own resources matter? The influence of business networks on start-up innovation and performance. *Technovation*, 32, 316–317.
- Hult, G. T. M., & Ketchen, D. J., Jr. (2001). Does market orientation matter? A test of the relationship between positional advantage and performance. *Strategic Management Journal*, 22(9), 899–906.
- Hurley, R., & Hult, G. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination. *Journal of Marketing*, 62(3), 42–54.
- Igalens, J., & Gond, J. (2003). La mesure de la performance sociale de l'entreprise: une analyse critique et empirique des données ARESE. *Revue française de Gestion des Ressources Humaines*, 50, 111–130.
- Irwin, J. et al. (1998). The effect of the acquisition of technological innovations on organizational performance: A resource-based view. *Journal of Engineering and Technology Management*, 15, 25–54.
- Jacquet, S. (2011). *Management de la performance : deux concepts aux outils*.
- Knight, K. (1967). *A descriptive model of intra-firm innovation process*.
- Kogut, B., & Zander, U. (2003). Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation. *Journal of International Business Studies*, 34, 516–529.
- Landry, R., & Amara, N. (2006). The knowledge-value chain: A conceptual framework for knowledge translation in health. *Bulletin of the World Health Organization*, 84(8).
- Landry, R., Amara, N., & Lamari, M. (2002). Does social capital determine innovation? To What Extent?. *Technological Forecasting and Social Change*, 69, 681–701.
- Laursen, K., & Salter, A. (2006). Open innovation: The role of openness in explaining innovation performance among UK manufacturing firms. *Strategic Management Journal*, 27, 131–150.
- Lee, H. et al. (1999). Analysis of effects of knowledge management strategies on corporate performance. *Korea Intelligent Information Journal*, 5(2), 99–120.

- Lelarge, D. (2011). *L'innovation dans les entreprises moteurs, moyens et enjeux, Troisième partie, article 5*. DGCIS (direction générale de la compétitivité de l'industrie et des services).
- Li, H. et al. (2001). Product innovation strategy and performance of new technology ventures in China. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1123–1134.
- Libeskind, J. (1996). Knowledge, strategy, and the theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 93–107.
- Linder, J. et al. (2003). Toward an innovation sourcing strategy. *MIT Sloan Management Review*, 44(4), 43–49.
- Loree, D. et al. (2011). *Relying on external knowledge for competitive advantage why it might not work*. The organization.
- Matusik, S. (2002). An empirical investigation of firm public and private knowledge. *Strategic Management Journal*, 23, 457–467.
- Morin, E. et al. (1994). *L'efficacité de l'organisation : théories, représentations et mesures*. Montréal: Gaetan Morin.
- Naresch, M. (2007). *Études marketing avec SPSS (4<sup>e</sup> éd.)*. Paris: Pearson education.
- Nevis, C. et al. (1995). Understanding organizations as learning systems. *Sloan Management Review*, 36, 73–85.
- Nieves, J. et al. (2014). Supply chain management practices and supply chain performance effective. *International Journal of Hospitality Management*, 38, 65–73.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2004). *Hitotsubashi on knowledge management*. Wiley.
- OCDE (2005). *Manuel d'OSLO, principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation (3<sup>e</sup> éd.)*.
- Phene, A. et al. (2006). Breakthrough innovations in the US bio-technology industry: The effects of technological space and geographical origin. *Strategic Management Journal*, 27, 369–388.
- Olson, C. A., & Schwab, A. (2000). The performance effects of human resource practices: the case of interclub networks in professional baseball, 1991-1940. *Industrial Relations*, 39, 553–577.
- Popadiuk, S., & Choo, C. (2006). Innovation and knowledge creation: how are these concepts related? *International Journal of Information Management*, 26(4), 302–312.
- Rigby, D., & Zook, C. (2002). Open-market innovation. *Harvard Business Review*, 80, 80–89.
- Rogers, M. (1995). *Diffusion of innovations (4<sup>e</sup> éd.)*. New York, NY: The Free Press.
- Rosenkopf, L., & Nerkar, A. (2001). Beyond local search: Boundary-spanning, exploration, and impact in the optical disc industry. *Strategic Management Journal*, 22(4), 287–306.
- Roussel, P. et al. (2002). *Méthodes d'équations structurelles, recherche et application en gestion*. Paris: Éditions Economica, Coll. Recherche en gestion (16<sup>e</sup> Conférence de l'AGRH. Paris).
- Samson, D., & Terzioski, M. (1999). The relationship between total quality management and operational performance. *Journal of Operations Management*, 17, 393–409.
- Schroeder, J. et al. (2002). A resource based view of manufacturing strategy and the relationship to manufacturing performance. *Strategic Management Journal*, 23, 105–117.
- Schumpeter, J. (1934). *Theory of Economic Development: An enquiry into profits, Capital n Interest and the business cycle*. Harvard University, Press: Cambridge, MA.
- Strambach, S. (2002). Organisational innovations in different systems of innovation – the case of Germany and UK. In L. Schätzl & J. Revilla Diez (Eds.), *Heidelberg: Technological change and regional development in Europe* (pp. 250–272). Physica.
- Tether, B. (2005). Who co-operates for innovation and why an empirical analysis. *Research Policy*, 31, 947–967.
- Thompson, V. A. (1965). Bureaucracy and innovation administrative. *Science Quarterly*, 5, 1–8.
- Thornhill, S. (2006). Knowledge, innovation and firm performance in high- and low-technology regimes. *Journal of Business Venturing*, 21(5), 687–703.
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of Management*, 11(4), 801–814.
- Villarmois, D. L. (2001). *Le concept de performance et sa mesure : un état de l'art*. IAE de Lille.
- Vincent, L. et al. (2005). *Does innovation mediate firm performance? A meat-analysis of determinants and consequences of organizational innovation* (Working Paper No. 1305) Singapore: Singapore Management University.
- Walczsuch, R. et al. (2000). Internet adoption barriers for small firms in the Netherlands. *European Management Journal*, 18(5), 561–572.
- Wolfe, R. (1994). Organizational innovation: Review, critique and suggested research directions. *Journal of Management Studies*, 31(3), 405–431.
- Wu, K., & Harms, J. (2006). Performance Study of Proactive Flow Handoff for Mobile Ad Hoc Networks"? *ACM Wireless Networks (WINET) Journal*, 12(1), 119–135.
- Zack, M. (1999). Developing a knowledge strategy. *California Management Review*, 41(3), 125–145.
- Zaltman, G. et al. (1973). *Innovations and organizations*. New York: Wiley.