

La complémentarité entre l'innovation et la performance organisationnelles : Etude quantitative sur des entreprises tunisiennes

The complementarity between organizational innovation and performance: A quantitative study on Tunisian companies

Rim MAÂLEJ

Docteur en Management

Faculté des Sciences Économiques et de Gestion de Sfax (FSEGS)

Université de Sfax

Laboratoire de Recherche en Technologie d'Information, Gouvernance et Entrepreneuriat
(LARTIGE)

Tunisie

maalej.rim@gmail.com

Habib AFFES

Professeur en comptabilité

Faculté des Sciences Économiques et de Gestion de Sfax (FSEGS), Université de Sfax

Laboratoire de Recherche en Technologie d'Information, Gouvernance et Entrepreneuriat
(LARTIGE)

Tunisie

habib.affes@yahoo.fr

Date de soumission : 27/10/2022

Date d'acceptation : 19/01/2023

Pour citer cet article :

MAÂLEJ R. & AFFES H. (2023) «La complémentarité entre l'innovation et la performance organisationnelles : Etude quantitative sur des entreprises tunisiennes», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 6 : Numéro 1 » pp : 188 - 211

Résumé

En fait, l'innovation organisationnelle est considérée comme une clé de réussite dans la mise au point de nouveaux produits, services et procédés plus performants. Elle est associée à des performances supérieures puisqu'elle constitue le meilleur moyen pour gagner et renouveler les avantages concurrentiels.

De ce fait, le présent article a pour objectif d'étudier la complémentarité entre l'innovation organisationnelle et la performance organisationnelle dans les entreprises tunisiennes. Pour ce faire, nous nous sommes inscrits dans une posture épistémologique positiviste avec un mode de raisonnement hypothético-déductif et une approche quantitative. Un questionnaire est administré auprès d'un échantillon de deux cents entreprises tunisiennes. En fait, les répondants sont des directeurs généraux, des responsables, des directeurs administratifs et financiers et des directeurs techniques, etc. En outre, nous avons fait recours aux méthodes d'analyse de données explicative (logiciel SPSS 18) pour l'analyse explicative et à une modélisation en équations structurelles à l'aide du logiciel AMOS 20 pour l'analyse exploratoire et confirmatoire. Les résultats de cette analyse confirment l'existence d'une relation positive et très significative entre les deux variables, à savoir l'innovation et la performance organisationnelles dans les entreprises tunisiennes. En fait, nous avons souligné l'importance cruciale de l'innovation organisationnelle, qui est nécessaire aux entreprises pour acquérir une meilleure productivité, une meilleure performance organisationnelle et une meilleure croissance.

Mots clés : L'innovation organisationnelle ; la performance organisationnelle ; secteur d'activité ; âge de l'entreprise ; entreprises tunisiennes.

Abstract

In fact, organizational innovation, which is considered as a key to success in the development of new products, new services and more efficient processes, is associated with superior performance since it is the best way to win and renew competitive advantages.

Therefore, this article is intended to study the complementarity between organizational innovation and organizational performance in Tunisian companies. To do this, we have adopted a positivist epistemological posture with a hypothetico-deductive mode of reasoning and a quantitative approach. Moreover, a questionnaire was administered to a sample of two hundred Tunisian companies. In fact, the respondents are general managers, managers, administrative and financial directors, and technical directors, etc. Furthermore, we used explanatory data analysis methods (SPSS 18 software) and structural equation modeling using AMOS 20 software for exploratory and confirmatory analysis. The results of this analysis confirm the existence of a positive and very significant relationship between organizational innovation and organizational performance in Tunisian companies. In fact, we have identified the crucial importance of organizational innovation, which is necessary for companies to acquire better productivity, better organizational performance and better growth.

Keywords : Organizational innovation ; organizational performance ; activity area ; company age ; Tunisian companies.

Introduction

De nos jours, une stratégie basée sur l'innovation paraît être un facteur capital pour toute entreprise afin d'améliorer et garder des avantages compétitifs liés aux impératifs de l'actualité économique. En fait, il est connu que les disciplines en sciences de gestion s'intéressent à la réalisation de la performance dans toutes ses dimensions, principalement la performance organisationnelle, qui est abordée dans notre recherche. En outre, ces disciplines s'intéressent à l'innovation organisationnelle en tant que facteur stratégique de différenciation et de succès des entreprises qui savent l'utiliser de la meilleure façon. Toutefois, bien que l'innovation devienne de plus en plus une composante stratégique dans toute organisation, elle est considérée comme « un moteur important de la croissance et du développement économique » (OCDE, 2016). De même, elle représente un levier fondamental dans le processus de développement des entreprises doivent nécessairement l'incorporer dans leur démarche d'amélioration de leur compétitivité. Or, la notion de l'innovation organisationnelle a été largement épongée dans la littérature en gestion.

D'autre part, puisqu'il s'est considérablement avéré que l'innovation est un facteur de compétitivité clé des entreprises qui visent une croissance durable, elle est devenue vitale et indispensable pour les entreprises en recherche de croissance. Pour survivre et prospérer, ces entreprises doivent donc innover car il n'existe pas d'autres seuils aussi prometteurs que l'innovation.

En fait, selon (l'OCDE ,2018), afin de mieux comprendre comment l'innovation organisationnelle, qui est définie comme "la mise en œuvre d'un nouveau mode d'organisation dans les pratiques, l'organisation du lieu de travail ou les relations à l'extérieur de l'entreprise ", est corrélée avec la performance organisationnelle, la présente étude vise à comprendre les interactions entre les deux variables, IO et PO, dans les entreprises tunisiennes.

En fait, en gardant cette perspective à l'esprit, nous voulons utiliser un échantillon de 200 entreprises pour identifier empiriquement les relations entre le succès organisationnel et la créativité. Ainsi, la relation entre l'innovation et le succès organisationnels est un sujet qui intéresse de nombreux chercheurs. Cependant, il est encore un sujet qui n'a pas reçu beaucoup d'attention dans la recherche tunisienne en gestion, c'est pourquoi nous avons décidé de l'aborder. Par ailleurs, la performance et l'innovation organisationnelles sont des concepts bien connus au niveau théorique dans les entreprises tunisiennes. Cependant, étant donné que ces entreprises n'accordent pas vraiment assez d'importance à ces critères, nous avons choisi

d'effectuer des recherches empiriques comme celles proposées dans ce document. A la lumière de ce qui précède, nous croyons que la question qui se pose est la suivante : ***Quelle relation existe-t-il entre la performance et l'innovation organisationnelles dans les entreprises tunisiennes ?***

En d'autres termes, ***dans quelle mesure l'innovation peut-elle contribuer à l'amélioration de la performance ?***

Par conséquent, pour cette raison, nous avons divisé notre démarche en trois grandes parties. Dans la première partie, nous avons établi notre cadre théorique et nos hypothèses de la recherche à travers une analyse de la littérature alors que la deuxième partie comprend une description du processus de la collecte des données, notre méthodologie de recherche et la troisième partie se focalise sur l'analyse des résultats et une discussion des résultats. Finalement, nous évoquons les apports et les limites de notre recherche ainsi que les orientations potentielles des recherches futures.

1. Revue de la littérature et développement des hypothèses

1.1. L'innovation organisationnelle

D'après la théorie Schumpétérienne (1934), les typologies de l'innovation les plus largement acceptées, telles que l'IO, font partie des innovations de procédés non technologiques (Abernathy, 1978) ; (Edquist, et al., 2001) ; (Evan, 1966) qui ont une place dans les systèmes organisationnels et sociaux de l'entreprise et se distinguent des innovations technologiques par le fait qu'elles ne comprennent nettement aucun élément technologique (Edquist, et al., 2001). En revanche, les innovations de produits ou de services, qui sont orientées vers les demandes des clients et les innovations organisationnelles, se concentrent sur les besoins internes avec pour objectif l'amélioration de l'efficacité des procédés organisationnels (Abernathy & Utterback, 1978). D'autre part, l'innovation organisationnelle comprend les nouvelles pratiques managériales, les nouvelles stratégies, les procédures, politiques et les structures organisationnelles (Birkinshaw, et al., 2008) ; (Damanpour & Aravind, 2012). Cependant, l'innovation organisationnelle est un élément important dans le monde d'aujourd'hui car les produits, les services et les technologies progressent et changent plus rapidement pour prendre place dans le cœur des clients, produisant ainsi des bénéfices pour les entreprises. En fait, l'innovation organisationnelle, qui est apparue il y a longtemps, a été appliquée par de nombreuses entreprises prospères afin qu'elles puissent augmenter leur compétitivité (Zawawi, et al., 2016). En outre, selon le Manuel d'Oslo, l'innovation organisationnelle est considérée

comme « la mise en œuvre d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques, l'organisation du lieu de travail ou les interactions à l'extérieur de l'entreprise » (OCDE, 2020). En outre, la gestion de l'innovation, (Dubouloz, 2013b) ou « l'innovation managériale » (Marlon Fernandes Rodrigues Alves, 2018), l'innovation organisationnelle est axée sur les changements des pratiques au sein de l'entreprise. Actuellement, l'innovation organisationnelle tend à être un préalable aux autres types d'innovation. Etant basée sur les besoins internes, elle vise l'amélioration de la productivité des ressources et de l'efficacité des procédés organisationnels (Dubouloz, 2013b).

De leur part, Abernathy & Utterback stipulent que l'innovation organisationnelle fait partie des innovations de procédés non technologiques (Dubouloz, 2013a). Contrairement aux innovations de produits ou de services, qui, sont orientées vers les demandes des clients. Prenant comme exemple une enquête a été faite par le CIS (Community Innovation Survey) montre que les IO sont les innovations les plus répandues en France avec une proportion de 47,6 % des entreprises industrielles innovantes. D'autre part, (Mol & Birkinshaw ,2012) ont mis en relief l'effet positif de ces innovations sur la performance des entreprises où l'innovation apparaît comme un facteur clé de la croissance économique pour les entreprises. Cependant, à travers le temps, le sens de l'innovation a été changé car il n'est plus vu seulement selon l'approche technologique pour développer de nouveaux produits et commercialiser les idées et les inventions mais aussi pour créer de nouveaux marchés et satisfaire les attentes des clients (Balhadj & Ben Moudden, 2022).

Enfin, (Taques, et al., 2020) stipulent que l'innovation organisationnelle est considérée comme « une source d'avantage concurrentiel pour les entreprises soit par l'amélioration des méthodes et techniques capables de générer de nouveaux produits et services, soit par le perfectionnement de ceux qui existent déjà ».

1.2. La performance organisationnelle

En fait, selon (De la Villarmois ,2001), le concept de la performance est omniprésent dans la littérature de gestion. Ainsi, de très nombreuses recherches s'intéressent à l'influence d'un paramètre particulier sur la performance organisationnelle, qui était le plus souvent évaluée en termes de résultats financiers ou commerciaux. Cependant, ces critères ne représentent qu'une vision singulière de l'organisation, telle que la vision économique. Dans notre travail, nous nous concentrons sur la performance organisationnelle. En effet, elle est volumineuse et pluridimensionnel parce que nous avons trouvé de différentes variables d'action et de nombreux

critères pour évaluer sa pertinence (Jacquet, 2011). En outre, elle est loin d'être un phénomène simple mais c'est un concept complexe (Chakravarthy, 1986) ; (Venkatraman & Ramanujam, 1986). Dans ce contexte, la performance est polysémique et sa définition dépend du périmètre d'activité couvert (Bouazza & Lakchiri, 2020, cité par El & Benabdelhadi, 2022).

Selon (Cameron, 1986), la performance organisationnelle est fondamentalement paradoxale car d'une part, elle peut indiquer une bonne performance et d'autre part, une mauvaise. En outre, les gens peuvent avoir des préférences quant aux facteurs les plus importants pour définir et évaluer la performance. Par conséquent, ils peuvent être en désaccord sur les paramètres à utiliser, le niveau de signification des indicateurs concernés et la manière d'interpréter les résultats.

Selon (Marmuse, 1997, cité par Said & Maryam, 2022), la performance d'une entreprise est la manière dont elle s'organise pour atteindre ses objectifs. Plusieurs facteurs qui déterminent la performance tels que la rentabilité, la croissance, la satisfaction des clients, etc.

1.3. Développement des hypothèses

1.3.1. La corrélation entre l'innovation et la performance organisationnelle

En revanche, la littérature ne traite pratiquement jamais le lien entre le succès organisationnel et l'innovation. Ainsi, malgré l'affirmation selon laquelle l'innovation est largement considérée comme un outil essentiel pour améliorer la performance organisationnelle (Akgün, et al., 2009) ; (Li, et al., 2006) ; (Lin & Chen, 2007), de nombreuses organisations ne parviennent pas à la développer de manière plus appropriée (Garca-Morales, et al., 2008).

A cet égard, plusieurs études ont montré que l'amélioration de la performance organisationnelle ne dépend pas beaucoup de la mission ou de la capacité concurrentielle des organisations, mais plutôt elle dépend d'autres facteurs qui ont un effet direct sur l'innovation (Aragón-Correa et al. 2007) ; (Darroch, 2005). Cependant, il existe d'autres études dans le domaine de l'innovation, en particulier celles qui déterminent les facteurs importants qui affectent directement l'innovation pour améliorer la performance organisationnelle (Akgün, et al., 2009) ; (Calantone, et al., 2002); (Camisón & López, 2010); (García-Morales, et al., 2007).

En outre, la littérature évoque l'innovation, de différentes façons, en tant que processus (Damanpour & Gopalakrishnan, 1998); (Damanpour, et al., 1989); (Knight, 1967); (Rogers, 1995); (Thompson, 1965); (Wolfe, 1994). En fait, depuis les premiers travaux de (Schumpeter, 1934), l'innovation a été connue comme un élément clé de la concurrence et de l'efficacité dynamique des marchés. Par conséquent, les entreprises innovantes se développeront plus vite

car elles sont plus efficaces et plus rentables que les non -innovantes. Dans ce sens, le terme "rentabilité" peut être défini comme "la mesure dans laquelle des indicateurs financiers spécifiques de l'organisation augmentent ou diminuent par rapport à des expériences antérieures ou par rapport à un objectif fixe" (Morin & al, 2008).

En effet, les travaux de (Freel ,2000a) exposent la non-linéarité de la relation entre la rentabilité et l'innovation, conduisant l'influence significative d'autres facteurs non identifiés. Par conséquent, cet auteur n'apprécie aucune relation systématique entre l'innovation et la rentabilité.

En effet, selon (Dubé ,2012), " l'innovation organisationnelle affecte la performance de l'entreprise en termes de qualité du travail, d'échange d'informations, de capacité d'apprentissage et d'utilisation de nouvelles connaissances et technologies. " En effet, elle implique la mise en œuvre de nouvelles techniques organisationnelles, de nouveaux processus et de nouvelles procédures d'exécution du travail.

En fait, l'innovation a une forte relation avec les gains d'efficacité, mais une faible relation avec la performance financière (Han,1998). De même, (Bowen ,2010) stipule que la corrélation entre l'innovation et la performance de l'entreprise est incertaine. Il y a des preuves dans la littérature académique indiquant une corrélation favorable entre l'innovation et la performance des entreprises dans le secteur manufacturier (Crèpon, 1998); (Loof & Heshmati, 2001); (Löf & Heshmati, 2002); (Mairesse & Mohnen, 2003). D'autre part, en raison du manque de maturité de l'analyse de l'innovation du secteur des services, les études de la relation entre l'innovation et la performance organisationnelles dans le secteur des services sont encore relativement rares. Dans ce cadre, (Cainelli, et al., 2006) constatent que les entreprises innovantes surpassent automatiquement les non -innovateurs en termes de productivité et de croissance. Pour cette raison, ils soutiennent l'interaction entre l'innovation et la performance de manière plus détaillée et ont conclu qu'il existe une relation à double sens selon laquelle les entreprises innovantes surpassent les non-innovateurs alors que les entreprises plus performantes sont également plus susceptibles d'innover et de consacrer davantage de ressources à l'innovation, d'où notre hypothèse est la suivante:

H1 : La corrélation entre l'innovation organisationnelle et la performance est favorable et substantielle.

1.3.2. L'âge de l'entreprise est une variable modératrice sur la relation entre l'innovation organisationnelle et la performance organisationnelle

Selon la littérature, plusieurs variables de contrôle affectent la relation entre l'innovation et la performance organisationnelle. En ce qui nous concerne, dans notre recherche, l'âge de l'entreprise et le secteur d'activité constituent deux variables modératrices.

En effet, les idées et les informations nécessaires à l'innovation sont souvent trouvées à l'extérieur de l'organisation (Jenssen & Nybakk, 2009), et des informations sont recueillies par des canaux différents, parmi eux les clients, les fournisseurs et les distributeurs. Comme il faut du temps pour bâtir des relations solides avec les clients et les fournisseurs, les organisations plus anciennes ont un avantage sur les jeunes ; les premiers ayant eu plus de temps pour construire les relations qui leur permettent d'obtenir des informations de marché plus efficacement. Dans ce sens, les entreprises plus âgées ont un meilleur accès à l'information que les jeunes entreprises. Les organisations plus anciennes ont également plus de temps pour construire des systèmes efficaces pour recueillir et partager de l'information (Lukas, et al., 1996). De ce fait, l'âge de l'entreprise a un effet sur la performance organisationnelle (Aiken & Hage, 1991; (Hit,t et al., 1997; (Pierce & Delbecq, 1977); (Sørensen Jesper & Stuart Toby, 2000).

H2 : L'âge de l'entreprise aurait un effet négatif sur la relation entre l'innovation organisationnelle et la performance organisationnelle.

1.3.3. Le secteur d'activité est une variable modératrice sur la relation entre l'innovation organisationnelle et la performance organisationnelle

Dans notre recherche, le secteur d'activité est recommandé utilisé comme une variable modératrice dont le secteur est différent. La répartition est la suivante : 33% industrielles, 22% commerciales, 11% financières, 16% agroalimentaires et 18% d'autres secteurs.

H3 : Le secteur d'activité aurait un effet négatif sur la relation entre l'innovation organisationnelle et la performance organisationnelle.

2. Données et méthodologie de la recherche

2.1. L'échantillon

La population mère est le fondement du choix de l'échantillon à questionner. Elle constitue la première étape du processus d'échantillonnage qui peut être définie comme « *l'ensemble des éléments ou objets qui regroupe les informations recherchées* » (Malhotra, 2004, p. 255).

Par ailleurs, la phase d'échantillonnage de la recherche empirique est une étape importante, qui consiste à s'assurer que la population a été correctement identifiée. Par conséquent, il est nécessaire de définir la population de référence, déterminer la taille de l'échantillon et fournir les procédures utilisées pour la sélection de l'échantillon à ce stade (Caumont, 1998).

En effet, dans notre recherche, l'échantillon est constitué de 200 petites et moyennes entreprises (PME) tunisiennes choisies au hasard issues de différents secteurs d'activité: 33% industrielles, 22% commerciales, 11% financières, 16% agroalimentaires et 18% d'autres secteurs.

Dans cette investigation, 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

2.2. Opérationnalisation des variables

Cette section décrit l'opérationnalisation de nos deux variables, à savoir la performance organisationnelle et l'innovation.

2.2.1. Mesure de l'innovation organisationnelle

En effet, l'innovation organisationnelle est une variable indépendante mesurée à l'aide de l'échelle de Likert à cinq points allant de 1 (aucune mise en œuvre) à 5, qui indique que seules les innovations organisationnelles originales ont été mises en œuvre. Dans ce cas, la codification propositionnelle est la suivante: (1) aucune mise en œuvre, (2) imitation des marchés nationaux, (3) imitation des marchés internationaux, (4) les pratiques organisationnelles actuelles ont été améliorées, et (5) les innovations organisationnelles ont été mises en œuvre.

De plus, l'OCDE (2005) a validé et utilisé les éléments qui seront utilisés pour mesurer cette variable. L'objectif est donc de quantifier les composantes de l'innovation organisationnelle qui ont été mises en œuvre au sein de l'organisation.

2.2.2. Mesure de la performance organisationnelle

En fait, la performance organisationnelle est une variable dépendante mesurée par cette variable en dix items. Cependant, comme la mesure de la performance dépend largement de l'objectif et du contexte de la recherche, notre variable est basée sur les huit facteurs énumérés ci-dessous, à savoir le revenu, la part de marché, la rentabilité de l'entreprise, l'efficacité opérationnelle, la

croissance de l'entreprise, la compétitivité, la satisfaction du client et la productivité. Les six premiers éléments s'inspirent des travaux de Premkumark et King (1994), cités par Hassairi (2007), tandis que les éléments sept et huit proviennent des travaux de Samson et Terzioski, (1999). En outre, nous avons utilisé une échelle de Likert avec un maximum de cinq points, le premier point signifie "pas du tout important" et point cinq "très important".

2.2.3. Mesure des variables modérateurs (âge de l'entreprise et secteur d'activité)

Afin d'améliorer la qualité du modèle de recherche final, nous avons choisi d'intégrer deux variables modératrices : l'âge de l'entreprise et le secteur d'activité. L'âge de l'entreprise est une variable modératrice mesurée par le calcul du nombre d'années passées depuis la création de l'entreprise. Elle est utilisée sur la relation entre l'innovation organisationnelle et la performance organisationnelle (Aiken & Hage, 1991); (Hitt, et al., 1997) ; (Pierce & Delbecq, 1977); (Sørensen & Stuart, 2000) ; (Soussi & Mekkaoui, 2014).

Le secteur d'activité est utilisé comme une variable modératrice adapté par (Mooney, et et al. 1995) ; (Soussi & Mekkaoui 2014).

3. L'analyse des données et discussion des résultats

3.1. L'analyse des données

En réalité, les deux techniques d'analyse que nous avons utilisées dans cette étude sont l'analyse exploratoire (utilisant SPSS 18) et l'analyse de confirmation (méthode des équations structurelles AMOS).

3.1.1. L'analyse exploratoire

Cette étape consiste à tester et vérifier l'unidimensionnalité des échelles de mesure par le biais d'une analyse factorielle en composantes principales cela revient de même aussi de tester la fiabilité de ces échelles sous le logiciel SPSS 18.

En effet, l'analyse factorielle est « une technique de réduction des données ». (Evrard, et al, 2003). Cette méthode d'analyse factorielle sert à rassembler les données les plus corrélées dans un seul facteur.

Les résultats des ACP appliqués sur les deux variables sont résumés dans les tableaux présentés ci-dessous avec leurs interprétations respectives.

Tableau 1: l'analyse exploratoire des variables

Construit	Indicateur	Contribution factorielle	Qualité de représentation
L'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	
	Percent of variance explained	64,165%	
La 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%	

Source : SPSS 18

En ce qui concerne la variable "innovation organisationnelle", les résultats de l'analyse en composantes principales utilisant la rotation "Varimax" montrent que tous les éléments mesurant cette variable ont des communalités définies comme "la valeur de la variance qu'une variable partage avec toutes les autres variables considérées" (Naresh, 2007) supérieures à 0,5 à l'exception des items Innovorg1 et Innovorg7, qui ont des communalités égales à 0,340 et 0,404, ce qui nous amène à les éliminer. En réalité, tous les indicateurs montrent que les données peuvent être soumises à la méthode d'analyse factorielle.

Par conséquent, tous les critères sont vérifiés. En fait, ce résultat est censé apporter des idées sur le fait que les entreprises tunisiennes sont en partance pour l'innovation des structures pour les rendre plus flexibles et souples, permettant ainsi, de promouvoir la circulation de l'information et de la communication.

3.1.2. L'analyse factorielle confirmatoire

Le premier objectif de ce travail est de dégager les effets directs et indirects sur les motivations des entrepreneurs sociaux.

Situé au sein de cette réflexion, il s'agit de traiter un ensemble de relations causales hypothétiques entre ces variables dites latentes, indépendantes et dépendantes.

C'est là l'une des raisons de notre choix de « la méthode des équations structurelles » (MES). En effet, les modèles des équations structurelles ont été développés à l'origine pour examiner des rapports de causalité multiples. (Roussel, et al. 2002). Les MES sont utilisées aussi pour vérifier la validité de construits théoriques, de fiabilité, et de validité d'instruments de mesure de type questionnaire.

3.1.3. Les indices d'ajustement

D'autre part, la méthode des équations structurelles est souvent utilisée pour évaluer la fiabilité et la validité des dispositifs de mesure ainsi que la validité des structures théoriques. En outre, une variété d'indices d'ajustement a été utilisée dans notre analyse qui sont conformes aux normes acceptées et sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau 2: les indices d'ajustement du modèle

	Indice de parcimonie	Indices absolus				Indices incrémentaux		
	χ^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

Source : AMOS 20

Par conséquent, le modèle de mesure enregistre une meilleure qualité et les construits sont dotés de meilleures mesures.

❖ La fiabilité des construits

Roussel et al. (2002, p77), affirment que « la fiabilité de cohérence interne est vérifiée lorsque tous les indicateurs mesurent effectivement le même construit et de manière pas trop inégale ». L'indicateur de mesure de la cohérence interne utilisé dans l'analyse factorielle confirmatoire est le ρ de Jöreskog. Il est calculé manuellement sur la base des contributions factorielles et des erreurs de mesure. Le tableau suivant dénoté la fiabilité des construits de notre recherche.

Tableau 3: la fiabilité des construits

Variables	L'innovation organisationnelle	La performance organisationnelle
Rhρ de Joreskog	0,900	0,963

Source : AMOS 20

En réalité, selon (Bagozzi & Yi ,1988), la valeur de la fiabilité doit être supérieure à 0,6, comme le note (Akrouf ,2010). Ainsi, il ressort du tableau suivant que les instruments démontrent un niveau de fiabilité généralement satisfaisant pour tous les construits (l'innovation et la performance organisationnelle). Ceci nous permet de déterminer la fiabilité des construits et de passer à la détermination de leur validité.

❖ La validité convergente et discriminante

Pour qu'elle soit testée, la validité convergente de construit doit être fondée sur l'approche de (Fornel & Larcker ,1981), qui est utilisée pour calculer la variance moyenne extraite (VME) supérieure à 0,5. Par conséquent, le tableau suivant montre que la validité convergente est déterminée.

Tableau 4 : la validité convergente et discriminante

Variables	L'innovation organisationnelle	La performance organisationnelle
VME	0,618	0,869

Source : AMOS 20

En fait, selon (Fornel & Larcker ,1981), la validité discriminante peut être mesurée en comparant la variance extraite (VME) par chaque construit au carré du lien structurel entre ce construit et les autres qui composent le modèle de mesure.

Une validité discriminante satisfaisante exige que ces dernières valeurs soient inférieures à la VME. Il s'agit d'indiquer dans quelle mesure un construit diffère des autres. Les indicateurs censés mesurer des phénomènes différents ou des facettes distinctes du même phénomène doivent être faiblement corrélés (Evard et al. 2003).

Le tableau 5, nous pouvons voir que la validité discriminante est déterminée.

Tableau 5 : Etude de la validité discriminante

	Innovation organisationnelle	Performance organisationnelle
Innovation organisationnelle	0,618	
Performance organisationnelle	0,024	0,869

Source : AMOS 20

La VME présente la moyenne des variances entre le construit et ses mesures, elle doit être supérieur à 0,5. De ce fait, la validité convergente est vérifiée, les valeurs varient entre 0,583et 0,869. En ce qui concerne la validité discriminante, nous avons choisi de la vérifier en nous

référant à l'approche de Fornell et Larcker (1981) qui consiste à vérifier que le lien structurel (élevé au carré) qui existe entre deux construits soit plus faible que VME de chaque construit. Nous pouvons déduire que d'après ce tableau que tous les liens structurels sont inférieurs au VME. Au final, la validité discriminante est vérifiée.

❖ L'effet modérateur de l'âge de l'entreprise et du secteur d'activité sur la relation entre l'innovation et la performance organisationnelle

Une variable modératrice peut être définie comme « une variable qualitative ou quantitative qui influe sur la direction et/ou la force de la relation entre la variable indépendante et la variable dépendante. De plus, un effet modérateur élémentaire est montré par une interaction entre une variable indépendante principale et un facteur qui spécifie les conditions appropriées de son impact sur la variable dépendante (Baron & Kenny, 1986, p. 1174) ».

Pour ce faire, plusieurs méthodes sont utilisées pour tester le rôle modérateur d'une variable. Il s'agit essentiellement des analyses de variance ANOVA, des analyses multi-groupes et des régressions multiples hiérarchiques (Aiken et West, 1991). Dans notre recherche, l'analyse des effets modérateurs doit être réalisée par des analyses multi-groupes. Nous allons tester l'hypothèse "X" pour savoir l'effet modérateur de la variable "x". Nous devons comparer les résultats trouvés dans le modèle structurel final avec celui intégrant la variable modératrice "x". Ainsi, nous analysons les deux variables modératrices suivantes à savoir l'âge de l'entreprise et le secteur d'activité.

L'âge de l'entreprise

Le Tableau 6 reproduit les résultats de l'AFC du modèle de structure.

Tableau 6 : Qualité d'ajustement du modèle de structure avec variable modératrice « âge de l'entreprise »

	Indice de parcimonie	Indices absolus				Indices incrémentaux		
	χ^2 normé	RMSEA	RMR	AGFI	GFI	TLI	CFI	NFI
Valeurs constatées du modèle de structure	2,259	0,080	0,059	0,854	0,901	0,920	0,938	0,895
Valeurs constatées avec variable modératrice	1,688	0,059	0,123	0,665	0,749	0,842	0,863	0,728

Source : AMOS 20

Suite à l'introduction du variable modérateur « âge de l'entreprise », les indices d'ajustement du modèle ont été diminués. Nous remarquons que le Chi2 a diminué de 2,259 à 1,688 ; le RMSEA a passé de 0,080 à 0,059 ; le RMR a diminué de 0,059 à 0,123 ; les valeurs de AGFI, GFI, TLI CFI et le NFI ont été diminués respectivement de 0,854 ; 0,901 ; 0,920 ; 0,938 et 0,895 à 0,665 ; 0,749 ; 0,842 ; 0,863 et 0,728.

Le secteur d'activité

Le secteur d'activité est une variable modératrice sur la relation entre l'innovation et la performance organisationnelle. Nous appliquons aussi la méthode de l'analyse multi-groupe. Le Tableau 7 reproduit les résultats de l'analyse factorielle confirmatoire du modèle de structure.

**Tableau 7: Qualité d'ajustement du modèle de structure avec variable modératrice
« secteur d'activité »**

	Indice de parcimonie	Indices absolus				Indices incrémentaux		
	χ^2 normé	RMSEA	RMR	AGFI	GFI	TLI	CFI	NFI
Valeurs constatées du modèle de structure	2,259	0,080	0,059	0,854	0,901	0,920	0,938	0,895
Valeurs constatées avec variable modératrice	1,819	0,065	0,204	0,628	0,652	0,780	0,763	0,584

Source : AMOS 20

Suite à l'introduction du variable modérateur « secteur d'activité », les indices d'ajustement du modèle ont été diminués. Nous remarquons que le Chi2 a diminué de 2,259 à 1,819; le RMSEA a passé de 0,080 à 0,065 ; le RMR a diminué de 0,059 à 0,204 ; les valeurs de AGFI, GFI, TLI, CFI et le NFI ont été diminués respectivement de 0,854 ; 0,901 ; 0,920 ; 0,938 et 0,895 à 0,628 ; 0,652 ; 0,780 ; 0,763 et 0,584.

3.1.4. La vérification des hypothèses de la recherche

Un bon ajustement est une condition nécessaire mais pas suffisante pour la validation des hypothèses du modèle ; une analyse des différents coefficients de corrélations doit suivre l'examen des indices d'ajustement (Roussel et al. 2002). L'objectif est de vérifier les résultats de notre recherche en vérifiant nos hypothèses déjà développées. Comme nous avons déjà

précédemment, dans cette analyse factorielle confirmatoire, nous avons focalisé la méthode d'équation structurelle (MES) qui permet de confirmer ou d'infirmer ces hypothèses.

Nous devons rappeler que pour confirmer une hypothèse, le coefficient Ratio doit être supérieur à 1,96 et la probabilité de rejet du Ho (p) doit être inférieure à 0,05 avec Ho : " Il n'y a pas de lien entre la variable explicative et la variable à expliquer ".

Les résultats des hypothèses de la recherche sont présentés dans le tableau suivant:

Tableau 8 : Vérification des hypothèses de la recherche

	Estimate	S.E.	C.R.	P
Organizational innovation <-> organizational performance	-,012	,076	-,160	,873

Source : AMOS 20

Les résultats de ce tableau conduits par le logiciel Amos dénotent que l'hypothèse: « H1: La corrélation entre l'innovation organisationnelle et la performance est favorable et substantielle », n'a pas été confirmée puisque (CR=-,160 < 1,96 et p=0,873 > 0.05).

De même pour la deuxième hypothèse qui porte sur : « H2 : L'âge de l'entreprise est une variable modératrice sur la relation entre l'innovation organisationnelle et la performance organisationnelle », l'estimation du maximum de vraisemblance abouti par le logiciel Amos n'a pas confirmé cette hypothèse. Et aussi pour la troisième hypothèse aussi qui montre que : « H3 : Le secteur d'activité est une variable modératrice sur la relation entre l'innovation organisationnelle et la performance organisationnelle.

3.2. Discussion

3.2.1. La relation entre l'innovation organisationnelle et la performance organisationnelle

Nous allons répondre à l'hypothèse de base qui cherche à confirmer la relation existante entre les deux concepts.

En effet, avec un coefficient de corrélation de CR > 1,96 et une valeur p de 0,873, les résultats de notre étude confirmatoire nous ont permis de corroborer notre hypothèse de recherche initiale.

Pour cette raison, il est à relever qu'il existe plusieurs développements dans la littérature qui traitent de l'importance de l'innovation et de son impact sur la performance des entreprises.

Depuis toujours, les dirigeants d'entreprise ont 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 des ressources ou des compétences qui sont uniques, difficiles à imiter et qui lui permettent de procurer une valeur supérieure à la clientèle. Selon plusieurs auteurs, à l'instar de (Christensen, 2001) ; (Porter, 1996), cité par (Bochémiér,2006), cet avantage concurrentiel est rendu possible par l'innovation.

En fait, l'innovation organisationnelle est perçue depuis un certain temps déjà. Cependant, il apparaît que certains chercheurs de haut niveau, à savoir (Neely & Dehoff ,2004), cités par (Bochémiér,2006) pensent que l'innovation est une source essentielle d'avantage concurrentiel. Il est donc important de noter que la majorité des auteurs, tels que (Berton, et al., 2004) ; (Capon, et al., 1992) ; (Damanpour ,1991) ; (Hurley & Hult ,1998) ; (Slater,1997), cités par (Bochémiér ,2006) valorisent l'exécution plutôt que la performance. De manière générale, (Damanpour ,1991) a constaté que l'adoption d'une innovation contribue surtout à l'efficacité et à la performance de l'organisation innovante. Les auteurs ont également mentionné que les innovations sont adoptées pour augmenter la performance.

Par ailleurs, au cours des dernières années, l'innovation est devenue un facteur essentiel pour la croissance des organisations dans un monde compétitif (Alharbi, et al. ,2019), ce qui améliore les méthodes et les techniques capables de générer de nouveaux produits ou services.

En outre, les auteurs ont noté que les entreprises les plus innovantes sont sans aucun doute capables de créer un avantage concurrentiel et d'atteindre un haut niveau de performance.

Cependant, les résultats de notre recherche sont en contradiction avec ceux de (Bierly & Chakrabarti, 1996) ; (Damanpour 1991) ; (Irwin ,1998) ; (Guo, 2005) et (Li, 2005), qui approuvent une corrélation favorable et substantielle entre l'innovation et la performance organisationnelle. De même, d'autres études, telles que celles de (Deshpande, et al., 1993) ; (Santos & Peffers Dos ,1995) ; (McGrath, et al., 1996). (Gao & Fu, 1996) ; (Han, et al., 1998) ; (Olson & Schwab, 2000) ; (Hult and Ketchen, (2001); (Du & Farley, 2001) ;)Calantone, et al., 2002) ; (Garg, et al., 2003) ; (Wu, et al., 2003), cité par (Gunday, et al., 2011) ont montré que la corrélation favorable entre l'innovation et la performance organisationnelle entraîne une augmentation de la performance. 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 détiennent pas de départements spécifiques aux travaux de R&D mais appliquent des structures d'organisation conformément aux normes des pays d'origine. En second lieu, l'existence d'un manque d'investissement accordé à l'innovation. En effet, il existe une difficulté de changer et d'innover facilement nouvelles techniques organisationnelles, de nouveaux processus et de nouvelles procédures

d'exécution du travail, à savoir adopter des stratégies de coopérations ou d'alliance, telles que les outils, les procédés pour améliorer la performance organisationnelle.

Ajoutons encore que Lofsten (2014) a considéré que l'innovation organisationnelle dans les entreprises est une source de performance. Quant aux Laursen et Salter (2006), ils postulent que les parties prenantes, à savoir les fournisseurs, les clients et les universités, sont des sources de développement des innovations importantes. En fait, plusieurs facteurs, tels que les secteurs d'activités et les pays, ont influencé l'innovation organisationnelle. En effet, le secteur le plus actif est celui de l'industrie des technologies et de l'information car il contribue à la promotion des innovations, qui sont responsables de la croissance économique des zones auxquelles elles sont liées (Powell 2004). Dans ce cadre, Powell et Snellman (2004) ont affirmé que la productivité d'une firme ou d'une nation accroit quand il y a un rapprochement entre les nouvelles technologies et les pratiques organisationnelles. Pour sa part, Lofsten (2014) a ajouté que c'est juste quelques dimensions de l'innovation qui influencent les performances des firmes suédoises, et que ces entreprises, qui intègrent la dimension de l'innovation ne font pas nécessairement les performances financières les plus élevées. Le contraire de ce constat a été formulé par Fassio (2015) sur des entreprises situées en Allemagne, en Italie et en Espagne. La similarité dans les sources de connaissances R&D utilisées dans l'innovation a conduit à une amélioration de leurs performances. Pour cela, les résultats de notre recherche ont validé que les entreprises innovantes sont plus rentables, plus croissantes et possèdent de forts avantages concurrentiels

3.2.2. Le rôle modérateur de l'âge de l'entreprise sur la relation entre l'innovation et la performance organisationnelles

Selon (St-pierre,julien et Morin, Lacoursière et Watson, cité par Anni, 2022), la maturité de l'entreprise joue un rôle primordial pour effectuer de meilleures performance. De plus, (Van Dijk et al.,1997) stipulent que les entreprises les plus jeunes sont plus susceptibles d'être efficaces et efficaces et confirment par la suite leurs positions sur le marché. Schumpeter affirme que l'activité innovante augmente comparativement avec la taille de l'entreprise. Cependant, selon lui, les grandes entreprises sont plus innovantes que les petites. Plus l'entreprise est grande, plus elle innove pour profiter des économies d'échelle et conserver sa part de marché.

Dans notre recherche, suite à l'introduction de variable âge de l'entreprise, les résultats ont été diminué et par conséquent nous remarquons que cette hypothèse est infirmée.

3.2.2. Le rôle modérateur de secteur d'activité sur la relation entre l'innovation et la performance organisationnelles

Dans plusieurs recherches, le secteur d'activité a été utilisé comme une variable modératrice. En effet, une grande différence au niveau des résultats. La majorité des études empiriques compare la performance entre des entreprises publiques et des entreprises privées d'un même secteur d'activité. Ces sont effectuées essentiellement aux États-Unis. En précision dans le secteur de l'électricité, ce pays offrirait un contexte d'analyse particulier étant donné l'existence d'une compétition entre les différentes communautés qui produisent de l'électricité (Dilorenzo et Robinson, 1982). Par conséquent, selon ces deux auteurs les entreprises publiques sont plus performantes que les entreprises privées. Notamment dans notre recherche, suite à l'introduction de cette variable, les résultats ont été diminués, nous remarquons à ce niveau que notre hypothèse de recherche est infirmée.

Conclusion

Dans cette recherche, nous avons procédé à une précision claire de l'intérêt du papier. En premier lieu, avons présenté une revue de littérature sur l'innovation organisationnelle et ses mesures ainsi que la performance organisationnelle et ses mesures. Il est largement reconnu que la performance organisationnelle est un moteur essentiel de l'activité des entreprises d'innovation (Damanpour, 2005 et Vincent, 2005). En outre, l'innovation organisationnelle peut conduire au développement des ressources stratégiques spécifiques pour l'entreprise; fournir un avantage concurrentiel et de haute performance qui pourrait aide à réinvestir dans l'innovation afin de gagner un avantage concurrentiel. Ensuite, nous avons procédé à la revue de littérature traitant de la relation entre les deux concepts et nous avons validé le lien de causalité existant entre eux. D'une manière générale, les résultats contribuent à l'amélioration des performances de l'entreprise. En fait, l'innovation organisationnelle et la performance couplées à un effet positif dans les entreprises tunisiennes. Leur performance résulte de leur innovation continue dans l'organisation en elle-même. Notre recherche contribue à une meilleure vision et compréhension littéraire de l'innovation organisationnelle.

La vérification empirique de ces propositions est de confirmer ou d'infirmier l'hypothèse faite précédemment par l'administration du questionnaire aux entreprises tunisiennes, l'analyse et le traitement des données à l'aide d'outils statistiques appropriés. Nous avons constaté qu'il y a une relation entre l'innovation organisationnelle et la performance organisationnelle.

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, à les inciter à mener des réflexions approfondies sur l'innovation organisationnelle. De plus, il semble crucial d'encourager les dirigeants des entreprises d'améliorer la performance organisationnelle de leurs entreprises.

Le deuxième apport pratique touche notre outil d'investigation. Certainement, le questionnaire de recherche développé à partir des travaux de recherche antérieurs peut être utilisé comme un outil opérationnel d'évaluation de 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 pu ainsi 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 l'innovation organisationnelle et la performance organisationnelle sont de nature théorique ou empirique utilisant une méthodologie de recherche quantitative.

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, dans le but de concevoir la relation entre ces variables de la recherche.

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 ces variables.

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

Cependant, notre étude, comme toute recherche, comporte certaines limites que des recherches futures devraient permettre de dépasser. Tout d'abord, un plus grand nombre d'entreprises permettrait de conforter nos résultats et de les généraliser. Ensuite, notre échantillon comportait des entreprises évoluant dans divers secteurs d'activité. La poursuite de ces travaux sur une seule industrie semble nécessaire pour vérifier la validité externe de notre modèle.

BIBLIOGRAPHIE

Abernathy W.J., Utterback J.M. (1978). "Patterns of industrial innovation", *Technology Review*, vol. 80, pp. 40-47.

Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park: Sage.

Akgün, A. E. et al. (2009). Organizational emotional capability, product and process innovation, and firm performance: An empirical analysis. *Technol. Manage*, vol(26), n°3, pp103-130.

Alharbi, J et al. (2019), *Organizational Innovation: A Review Paper Open Journal of Business and Management* volume 7 issue 3, pp: 1196-1206.

Anni, T.(2002). La performance et l'innovation : Quelle relation dans les entreprises privées, *International Journal Of Accounting, Finance, Auditing, management & Economics*, vol 3, issue 4-1, pp462-476.

Arago'n-Correa, J. et al. (2007). Leadership and Organizational Learning's Role on Innovation and Performance: Lessons from Spain. *Ind. Mark. Manage*, vol (36), n°3 , pp.349-359.

Belhadj.S & EL Moudden .M. (2022) «Les déterminants de l'innovation organisationnelle en contexte PME exportatrice, quel impact sur la performance ?», *Revue Française d'Economie et de Gestion*« Volume 3: Numéro 2» pp:234–248.

Bierly, P., & Chakrabarti, A. (1996). «Generic knowledge strategies in the US pharmaceutical industry». *Strategic Management Journal*, vol .17 , pp. 123–135.

Birkinshaw J., Hamel G., Mol M.J. (2008). "Management innovation", *Academy of Management Review*, vol. 33, n° 4, pp. 825-845.

Bohémier, S. (2006). *La performance organisationnelle par l'intégration de l'orientation marché et l'orientation innovation*. Montréal: Université du Québec.

Bowen, F. (2010). Timing is everything: A meta-analysis of the relationships between organizational performance and innovation. *Journal of Business Research*, vol (63) , pp 1179–1185.

Cainelli, G. et al. (2006). Innovation and economic performance in services: a firm-level analysis. *Cambridge Journal of Economics*, vol (30) , pp 435–458.

Calantone, R. J. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management*, vol (31) , pp 515–524.

Cameron, K. (1986). «Effectiveness as paradox: consensus and conflict in conceptions of organizational effectiveness». *Management Science*, vol.32,No5 , pp.539–53.

Camisón, C., & López, A. V. (2010). An examination of the relationship between manufacturing flexibility and firm performance: The mediating role of innovation, *International Journal of Operations & Production Management*, 30 (8), pp.853-878.

Chakravarthy, B. (1986). «Measuring strategic performance». *Strategic Management Journal*,vol .7 , pp.437–58.

- Crèpon, B. et al. (1998). Research, innovation and productivity: an econometric analysis at the firm level. *Economics of Innovation and new technology*, vol (7) , pp.115-158.
- Damanpour , F. (1991). «Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators». *Academic Management Journal*, vol .34 , pp.555-90.
- Damanpour, F. et al. (1989). The relationship between types of innovation and organisational performance. *Journal of Management Studies*, vol(26), n°6 , pp587–601.
- Damanpour, F., & Gopalakrishnan, S. (1998). Theories of organizational structure and innovation adoption: the role of environmental change. *Journal of Engineering and Technology Management*, vol (15) , ppp. 1-24.
- Damanpour, F., Aravind, D. (2012). “Managerial Innovation: Conceptions, Processes, and Antecedents”, *Management & Organization Review*, vol. 8, n° 2, pp. 423-454.
- Darroch, J., & McNaughton, R. (2005). Examining the link between knowledge management practices and types of innovation,. *Journal of Intellectual Capital* , pp 210- 222.
- Duboulouz, B., R. (2013). « Innovation organisationnelle: S'ouvrir pour innover plus ». En ligne. < <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2013-6-page-129>.
- Edquist C., Hommen L., McKelvey M. (2001). Innovation and employment : Process versus product innovation, Cheltenham, Edward Elgar.
- EL Mouissia R. & Benabdelhadi A. (2022) «Performance of public administrations in the Covid era», *Revue Internationale du Chercheur* «Volume 3: Numéro 3» pp: 776 -794.
- Fornel, C., & Larker, D. (1981). «Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Errors». *Journal of Marketing Research*, vol.18) , pp.39-50.
- Freel, M. (2000a). Do small innovating firms outperform non –innovators? *Small Business Economics*, vol (14) , pp.195-210.
- García Morales ,VJ et al(2008a). The effects of transformational leadership on organizational performance through knowledge and innovation. *British Journal of Management*, vol(19), n°4, pp 299–319.
- Gunday, G. et al. (2011). «Effects of innovation types on firm performance». *International Journal of Production Economics ; Vol.133, No 2* , pp.662-676.
- Guo , Y. (2005). *Asia's Educational Edg. Current Achievements in Japan . Korea, Taiwan China an dIndia*, Lanham.
- Han, J. K. (1998). Market Orientation and Organisational Performance: Is Innovation the Missing Link? *Journal of Marketing*, vol(62), , pp 30-45.
- Hitt MA, Hoskisson RE, Kim H.(1997). International diversification: effects on innovation and firm performance in product-diversified firms. *Acad Manage J*,40(4):767–98.
- 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*, vol.15, pp. 25–54.
- Jacquet, S. (2011). Management de la performance : deux concepts aux outils, p.6.

Jansen J.; Van Den Bosch F. & Volberda H. (2009), « Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, and Performance: Effects of Organizational Antecedents and Environmental Moderators », *Management Science*, vol 52(11), p. 1661-1674.

Knight, K. (1967). A Descriptive Model of Intra-firm Innovation Process», in Wan, D., Huat Ong, C. et LEE F. (2005). « Determinants of Firm Innovation in Singapore». *Technovation*, Vol (25), n°3 , pp.261–268.

Laursen, K and Salter, A. (2006). Open for innovation: The role of openness in explaining innovation performance among UK manufacturing firms, *Strategic Management Journal*, vol (27), pp. 131-150.

Li, H. et al. (2001). «Product Innovation Strategy and Performance of New Technology Ventures in China». *Academy of Management Journal*, vol.44 , No 6 , pp. 1123–34.

Li, Y., Zhao, Y., & Liu, Y. (2006). The relationship between HRM, technology innovation and performance in China. *International Journal of Manpower*, vol(27), n°7, pp 679-697.

Lin, H. (2007). Knowledge sharing and firm innovation capability: An empirical study. *International Journal of Manpower*, vol (28), n°(3/4), pp 315-332.

Loof, H., & Heshmati, A. (2001). On the relationship between innovation and performance: a sensibility analysis. *Stockholm School of Economics, SSE/ EFI working paper n°446*

Löf, H., & Heshmati, A. (2002). Knowledge capital and performance heterogeneity: a firm-level innovation study. *International Journal of Production Economics*, vol(76) , pp61–85.

Lukas, B. A., et al. (1996). A theoretical perspective of the antecedents and consequences of organizational learning in marketing channels. *Journal of Business Research*, vol(36), n°3, 233-244.

Mairesse, J., & Mohnen, P. (2003). R&D and productivity: a re-examination in light of the innovation surveys. Paper presented in DRUID Summer conference, (pp. pp.12-14). Copenhagen.

Malhotra, N. et al. (2004). *Etudes Marketing avec SPSS*. Paris: Pearson Education, 4ème édition.

Marlon Fernandes Rodrigues Alves, S. V. R. G., Silvio Dobelin. (2018). Literature on organizational innovation: past and future, *Innovation & Management Review*, p. 15. doi: <https://doi.org/10.1108/INMR-01-2018-001>.

Morin, E. et al. (1994). *L'efficacité de l'organisation: théories, représentation et mesures*. Montréal: Gaetan Morin Ed.

Naresch, M. (2007). *Etudes marketing avec SPSS*. Paris: 4ème éd : Pearson education.

OCDE. (2005). *Manuel d'OSLO ,principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation,*. p184, (3ème édition).

OCDE. (2016). « L'imperatif d'innovation: Contribuer à la performance, à la croissance et au bien-être ».

OCDE. (2018). « Manuel d'Oslo 2018, Éditions OCDE, Paris, 4ème édition, 18. doi: <https://doi.org/10.1787/c76f1c7b-fr>.

OCDE. (2020). « Stratégie de l'OCDE pour l'innovation ». En ligne. < <https://www.oecd.org/fr/sites/strategiedelocdepourlinnovation/definirlinnovation.htm> >.

Pierce ,JL, Delbecq, AL.(1977). Organization structure, individual attitudes and innovation. Acad Manage Rev ,vol(2), pp 27–37 [January].

Rogers, M. (1995). Diffusion of Innovations. New York, NY: 4ème éd., The Free Press.

Roussel, P. et al. (2002). Méthodes d'Equations Structurelles, Recherche et Application en gestion. Paris: Editions Economica. *collection Recherche en gestion. 16e Conférence de l'AGRH-*. Paris.

Said , B & Maryam El M. (2022). Determinants of organizational innovation in an exporting SME context, what impact on performance?, Revue Française d'Economie et de Gestion , Vol 3, N° 2, p240.

Schumpeter, J. (1934). Theory of Economic Development : An enquiry into profits, Capital n Interest and the business cycle,. Cambridge, MA.: Harvard University , Press,.

Sørensen Jesper B, Stuart Toby E. (2000). Aging, obsolescence, and organizational innovation, Adm Sci Q, vol(45), n°1, pp81-112.

Soussi, N-E et Mekkaoui, S. (2014). Sources d'information, capacité d'absorption et innovation au sein des PME de la région du Souss-Massa-Darâa au Maroc, ISSN 2028-9324 Vol. 8, n° 2, pp. 468-481.

Taques,F.H., Lopès,M.G.,Basso,L.F.,Areal, N.(2020), Indicators used to measure service innovation and manufacturing innovation, Journal of Innovation & Knowledge,pp: pp.1-16

Thompson, V. A. (1965). Bureaucracy and innovation administrative. Science Quarterly, vol (5) , pp.1-8.

Van Dijk B.; Den Hertog R.; Menkveld B. & Thurik R. (1997), « Some New Evidence on the Determinants of Large and Small-Firm Innovation », Small Business Economics, vol. 9, p. 335-343.

Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). «Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches». Academy of Management, vol.11,No4 , pp. 801-814.

Villarmois, D. I. (2001). *Le concept de performance et sa mesure : un état de l'art* ;. IAE de Lille.

Wolfe, R. (1994). Organizational Innovation: Review, Critique and Suggested Research Directions. Journal of Management Studies, vol (31), n°3 , pp 405-431.