

Partage des connaissances, innovation et performance

Soualhia, Ahlem

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Sfax

ahlem.swalhia@gmail.com

Résumé :

Cette étude examine la relation quantitative entre le partage des connaissances, l'innovation et la performance. Pour qu'on puisse parler d'un partage de connaissances, il est nécessaire de codifier les connaissances, c'est-à-dire transformer les connaissances tacites en connaissances explicites. La connaissance est une source précieuse en termes d'avantages concurrentiels profitables aux organismes qui veulent survivre dans un environnement compétitif.

242 entreprises tunisiennes ont été ciblées pour constituer notre échantillon. Nous avons recouru au questionnaire pour collecter les données qui nous ont permis de vérifier empiriquement notre modèle. L'objet du questionnaire porte sur la motivation, la confiance, le partage des connaissances, l'innovation et la performance de l'entreprise. Les résultats obtenus montrent que la motivation et la confiance sont des facteurs qui stimulent et améliorent le partage de connaissances et par la même, la performance de l'organisation. Ainsi, l'effet du partage des connaissances sur la performance des entreprises tunisiennes a été confirmé.

Mots-clés : Confiance, motivation, partage, innovation et performance

Partage des connaissances, innovation et performance

INTRODUCTION

Les connaissances concernent autant l'organisation que ses employés qui doivent être en mesure de les partager entre eux. La performance des individus s'améliore, et s'améliore autant la performance de l'organisation, dont l'objectif, rappelons-le, est de fournir les meilleurs biens et services à ses clients; ce qui nécessite un degré élevé de connaissances à partager entre les employés.

La littérature récente en matière de management est riche des travaux portant sur le concept de la gestion des connaissances, ces études ont contribué à éclaircir tous les points saillants qui y se rattachent. Cependant rares sont les recherches qui se sont focalisées sur l'exploration de la relation entre partage des connaissances, innovation et performance.

Malgré l'importance d'un tel sujet, le nombre des études consacrées à l'analyse des relations entre ces concepts dans le contexte des pays émergents est très limité. Ce constat est vérifié dans le contexte tunisien, ce qui justifie l'un des principaux arguments de la pertinence de ce sujet dans ce contexte.

Ces deux constats justifient la pertinence de la réponse à la question centrale suivante : Quel est le lien entre partage des connaissances, innovation et performance ? Pour ce faire, nous faisons recours aux travaux de plusieurs auteurs tels que : Hsiu-Fen Lin, Taipei, Taiwan, and Gwo-Guang Lee (2006) ; Calantone R J, Cavusgil S T, Zhao Y., 2002 ; Hu M-L M., Horng J-S. & Sun Y-H C (2009) et Wanga Z. & Wang. N. (2012).

À partir d'une revue de la littérature riche et dense, nous avons développé un modèle de recherche qui s'articule sur des facteurs pouvant influencer le partage des connaissances et ayant un net impact sur la performance des employés des entreprises tunisiennes. Notre objectif étant de montrer que le partage des connaissances a, non seulement, des effets positifs sur la performance, mais impacte également l'innovation qui, à son tour, contribue à raffermir la performance. Comme résultats, nous avons pu vérifier que le partage des connaissances facilite l'innovation et par la même, stimule la performance.

Dans le cadre de cet article, nous proposons d'étudier, à la fois théoriquement et empiriquement, le lien entre les variables: partage des connaissances, innovation et performance.

Dans ce cadre, nous allons suivre une démarche quantitative basée sur un questionnaire auprès de 242 entreprises tunisiennes dans différents secteurs d'activités.

1. LES VARIABLES QUI INFLUENT SUR LE PARTAGE DES CONNAISSANCES

Les variables qui influent sur le partage des connaissances sont: la confiance en connaissances et la motivation à partager ces connaissances.

Pour la plupart des processus qui sont liés à la connaissance, la confiance est importante pour la création transparente des connaissances, le partage et l'utilisation de ces dernières (Gilbert et al, 2000). Sans aucune raison valable, la plupart des gens ne vont pas partager les connaissances si elles ne disposent pas d'un bon sentiment de confiance (Ellis, 2001). Sans confiance, le potentiel maximal ne sera pas atteint par la firme (Geoffrey, 1997). Selon les travaux d'Arie P. de Geus (1998), à l'intérieur des entreprises, l'argent n'est pas un facteur positif de motivation. Certes lorsqu'ils sont peu payés, les individus ne sont pas satisfaits, cependant, lorsqu'ils sont bien payés, ils ne sont pas incités non plus à partager leurs connaissances dans l'entreprise. Le facteur important est la confiance mutuelle (Ann Walmsley, 1993). Pour l'économie de la connaissance, la confiance entre employeur et employé est importante pour retenir et motiver les donneurs de connaissances.

De plus, La motivation augmente l'intention de partager, et négocie le lien entre la satisfaction des besoins et l'intention de partager. Très peu d'études ont examiné cette hypothèse. Mitchell et al. (2008) ont constaté que la motivation pour l'utilisation d'une nouvelle technologie de l'information a été liée à l'utilisation des fonctionnalités de système plus avancé. Ceci conforte les résultats de l'étude d'Osterloh et Frey (2000) qui ont suggéré que la motivation intrinsèque est particulièrement importante lors du partage de la connaissance tacite, qui est plus difficile à partager que la connaissance explicite.

Il nous appartient, désormais, de clarifier les liens entre les variables de notre recherche.

2. LIEN ENTRE LES VARIABLES

Nous chercherons à montrer le lien pouvant exister entre le partage des connaissances et l'innovation.

2.1. LE PARTAGE DES CONNAISSANCES ET L'INNOVATION

Les approches évolutionnistes ont mis en avant la notion de « sentiers d'innovation », liés à l'influence des « routines » de l'organisation (Nelson et Winter, 1982). Les connaissances seront ensuite plus directement mobilisées comme dans les travaux de Kline et Rosenberg (1985) qui les situent à l'interface entre les services recherche et les différentes phases de l'innovation, conceptualisée comme un processus comprenant de multiples boucles d'interaction.

Il existe certes une autre tradition du management de l'innovation, d'inspiration plus sociologique. Elle se concentre plus particulièrement sur les problématiques de structures organisationnelles (voir notamment les travaux fondateurs de Burns et Stalker (1961)) ou met en évidence la place problématique de l'innovation dans l'organisation.

Du côté du management des connaissances, un premier ancrage en sciences économiques est également repérable. Les trois propriétés de la connaissance définies par Arrow (1962) ont représenté une avancée importante. Mais, information et connaissance étaient alors assimilées et il est ensuite apparu nécessaire de les distinguer. Ainsi, en s'intéressant aux processus de création et de diffusion des savoirs, Dosi (1988) proposera de réserver à l'information les caractéristiques des flux de messages et aux connaissances la condition d'une production subjective de la part de l'agent. Cette activité de production consiste à sélectionner, traiter et interpréter des messages pour en produire de nouveaux.

La création de connaissances se rapproche davantage de l'innovation, et peut être servie par le partage, processus qui peut comprendre le transfert et la diffusion des connaissances. Les approches sont alors multiples, médiatisées par des outils ou mettant davantage l'accent sur les dimensions sociales (Brown et Duguid, 1991) ou organisationnelles du management des connaissances. Dans ce dernier cas, nous sommes au cœur de travaux qui s'intéressent explicitement aux liens entre innovation et connaissances: les travaux de (Nonaka, 1994; Nonaka et Takeuchi, 1995) qui relient les capacités d'innovation à la transformation et à la combinaison de connaissances de nature différentes (explicites/tacites). Le succès de ces travaux a été importants, car ils mettaient l'accent sur la dimension tacite des connaissances et avançaient plusieurs propositions relatives aux conditions organisationnelles de la gestion des connaissances pour l'innovation (propositions précisées par la suite, Von Krogh et al. 2000). Nous avons vu que le partage est un processus clé du management des connaissances. Nous savons par ailleurs que la

combinaison de connaissances de natures différentes est une des bases de la créativité (Kogut et Zander, 1992; Nonaka et Takeuchi, 1995; Leonard et Straus, 1997). De plus, les organisations sont de plus en plus souvent amenées à ouvrir leur processus d'innovation vers l'extérieur (Chesbrough, 2003).

L'ensemble de ces contributions nous rappelle que les systèmes d'innovation d'aujourd'hui, qui ont tendance à être plus ouverts que par le passé (même si la situation est sans doute moins contrastée que ne le laisse entendre la présentation qu'en fait Chesbrough) et plus internationalisés sont également plus complexes à gérer. Qu'il s'agisse de la coordination de multiples acteurs au sein d'un écosystème d'affaires, des relations entre deux entreprises ayant des bases de connaissances différentes ou de la gestion des multiples sources de connaissances au sein d'entreprises multinationales; les éléments à prendre en compte pour tirer le meilleur parti des connaissances, ainsi créer et diffuser, sont multiples et sont objets d'interactions complexes. (Wanga Zhining et Wang Nianxin 2012)

Les initiatives d'innovation ont tendance à dépendre fortement des connaissances des employés, des compétences et de l'expérience dans le processus de création de valeur.

Selon ce point de vue, le partage des connaissances peut être considéré comme un apport précieux pour l'innovation en raison des caractéristiques spécifiques de l'entreprise. (Dimitris, Konstantinos, Klas Eric, et Gregory, 2007; Gächter, Von Krogh, et Haefliger, 2010). Il est évident que la capacité d'une entreprise à se transformer et à exploiter les connaissances peut déterminer sa capacité d'innovation, telles que les méthodes de résolution de nouveaux problèmes et de nouveaux produits pour une réaction rapide à la demande du marché (Goh, 2002; Marina du, 2007 ; Tidd et al. 2005).

Toutefois, les organisations ne peuvent commencer à gérer efficacement les connaissances que lorsque les employés sont prêts à partager leurs connaissances. Le partage de la connaissance contribue à l'innovation dans les équipes, unités et / ou les organisations dans leur ensemble. (Wanga Zhining et Wang Nianxin 2012)

Pour mieux s'acquitter des tâches innovantes, les employés doivent toujours emprunter à des connaissances tacites (compétences ou l'expérience) de leurs collègues ou rechercher des connaissances explicites (approches institutionnalisées ou pratiques) existant dans l'entreprise. Par conséquent, une entreprise qui peut promouvoir des pratiques du partage des connaissances au sein

des groupes ou des organisations est susceptible de générer de nouvelles idées pour développer de nouvelles opportunités commerciales, facilitant ainsi les activités d'innovation (Lundvall et Nielsen, 2007).

De nombreux auteurs ont souligné que le partage des connaissances entre les employés conduirait à une réponse plus rapide aux besoins des clients à moindre coût dans les opérations (Sher et Lee, 2004). D'autres comme Lin (2007) ; Ordaz, Cruz et Ginel (2010) ont lié le partage des connaissances à l'apprentissage et les orientations du marché avec les croyances que le partage des connaissances fait partie intégrante des activités d'apprentissage d'une organisation, ce qui conduit à des améliorations dans la détection de marché et dans les activités d'innovation. De plus, le partage des connaissances faciliterait un large éventail de changements à l'organisation (Calantone et al, 2002 ; Vaccaro et al, 2010). Ainsi, les composantes explicites et tacites des pratiques organisationnelles du partage des connaissances jouent un rôle important dans l'innovation (Taminiau, Smit, et de Lange, 2009).

Gopalakrishnan et Bierly (2001) ont proposé une nouvelle typologie de deux types d'innovation basée sur les théories de la connaissance de trois dimensions: tacite-explicite, systématique-autonome et simple-complexe. Bien que les relations entre le partage des connaissances et des divers aspects de l'innovation ont été testé empiriquement (Hall et Andriani, 2002, 2003; Liu, Chen, et Tsai, 2005), peu de recherches étudient les effets spécifiques des pratiques du partage des connaissances explicites et tacites en relation avec la qualité d'innovation. Et ce qui nous permet de formuler l'hypothèse suivant:

Hypothèse 1: Le partage des connaissances est positivement associé à l'innovation technologique

A première vue, l'impact de l'innovation sur la performance est évident. C'est ce que nous tenterons de vérifier dans ce qui va suivre.

2.1 INNOVATION ET PERFORMANCE

L'innovation a été reconnue comme un outil important pour les entreprises permettant la création de la valeur et l'obtention d'un avantage concurrentiel dans un environnement de plus en plus

complexe et en évolution rapide (Subramaniam et Youndt, 2005). En général, l'innovation peut non seulement tirer pleinement partie des ressources existantes, afin d'améliorer l'efficacité et la valeur potentielle, mais aussi d'apporter de nouveaux actifs incorporels dans l'organisation. Les entreprises ayant une plus grande capacité d'innovation seront plus efficaces pour répondre aux besoins des clients et développer de nouvelles capacités qui leur permettent d'obtenir de meilleures performances ou une rentabilité supérieure (Calantone, Cavusgil, et Zhao, 2002).

L'innovation est essentielle à la réalisation de l'efficacité opérationnelle ainsi que pour augmenter la qualité de service (Hsueh et Tu, 2004; Parasuraman, 2010). En conséquence, les chercheurs ont progressivement accordé plus d'attention aux effets de divers aspects de l'innovation sur la performance des entreprises. (Liao et al. 2010; Vaccaro, Parente, et Veloso, 2010).

Au fil du temps, la concurrence est devenue une préoccupation importante pour les organisations commerciales actuelles, les entreprises ont de plus en plus reconnu que la réponse rapide de leurs concurrents au développement de nouveaux produits pose une grave menace concurrentielle et, ont tenté d'introduire un nouveau produit, service ou processus encore plus rapidement (Smith, 2011). La qualité de l'innovation est un facteur clé qui influence la performance des entreprises. Une haute qualité de l'innovation implique l'adoption synonyme de nombreux nouveaux produits, procédés ou pratiques dans un large éventail d'activités de l'organisation. Elle impose aux entreprises de créer des synergies entre ces multiples domaines d'activité. (Wang Zhining et Wang Nianxin, 2012)

La technologie est connue comme l'instrument fondamental pour pouvoir mener une politique d'innovation car elle constitue le vrai support de cette dernière et reflète l'aptitude d'une telle entreprise de faire face à la concurrence. Elle est l'instrument fondamental pour pouvoir mener une politique de l'innovation car elle constitue le vrai support de cette dernière et reflète l'aptitude d'une telle entreprise de faire face à la concurrence. Cet impact concurrentiel est variable selon les domaines d'activité, en fonction des possibilités de différenciation et en fonction de ces conséquences en matière des coûts.

Sur le plan de l'entreprise, la technologie permet aussi d'améliorer la qualité et la fiabilité des produits en engageant un meilleur rapport qualité/prix. Elle fournit aussi des modes d'organisations clairs et plus efficaces. L'entreprise peut, à travers de nouvelles bases et procédés technologiques, conquérir d'autres marchés ou bien tout simplement répondre aux attentes de ces consommateurs.

Aussi, elle offre un avantage compétitif par rapport à ses concurrents existants ou potentiels.

La technologie joue un rôle de médiation entre l'innovation et la performance des entreprises. La raison est que l'entreprise développe des produits et des services distincts grâce à sa technologie innovatrice de création de bénéfices sur les marchés, et l'innovation technologique réussie doit s'appuyer sur une base solide de connaissances.

De plus, la technologie concourt à la production des connaissances et de savoir-faire nécessaires aux innovations de produits, de procédés, ou services. Elle répond donc à une demande directe des entreprises. Donc, les activités d'innovation influencent la performance d'une entreprise.

La capacité d'innovation technologique est le support fondamental et le facteur déterminant de l'avantage concurrentiel, l'existence de l'entreprise moderne et son développement dépendent de la connaissance et de l'innovation technologique et ses applications.

La relation capacité d'innovation technologique et performance de l'entreprise a été largement soutenue dans différents courants de la littérature, telles que les compétences distinctives (Snow et Hrebiniak, 1980), l'approche des capacités dynamiques (Prahalad et Hamel, 1990 ; Nelson, 1991 ; Teece et al, 1997) et la théorie basée sur les connaissances (Kogut et Zander, 1992). Ces courants de littérature soulignent explicitement ou bien sous-tendent que la capacité d'innovation technologique d'une entreprise peut être une source d'avantage concurrentiel.

Néanmoins, la relation entre la capacité d'innovation technologique et la performance des entreprises est plus complexe que ce qui est généralement admis. Bien que de nombreuses études empiriques ont été réalisées (Deeds et al, 1998), il n'existe pas un consensus sur la détermination de la relation exacte entre la capacité d'innovation technologique et la performance des firmes. Une des principales raisons en est le caractère multidimensionnel de ces deux concepts: innovation technologique et performance des entreprises.

Beaucoup de chercheurs ont utilisé les dépenses de Recherche et Développement, des brevets ou une combinaison des deux comme indicateurs de capacité d'innovation technologique de la société (McCutchen et Swamidass, 1996), et la capacité d'absorption (Cohen et Levinthal, 1990). En outre, Yam et al. (2004) ont introduit un cadre de technologie d'innovation qui a été utilisé dans de nombreuses études récemment.

Ainsi, l'étude de Coombs et Bierly (2006) a indiqué que chacun de ces mesures constitue un indicateur d'un élément du construit capacité d'innovation technologique, mais aucun n'est une mesure globale (Coombs et Bierly, 2006). La performance de l'entreprise peut aussi être mesurée au moyen d'indicateurs différents (Clark et Fujimoto, 1991). La mesure de la performance de l'entreprise comporte des avantages et des inconvénients, et chacun fournit aux chercheurs une perspective de succès.

Trois arguments fondés sur les questions d'interprétation et la menace de rigidité prédisent une relation positive entre la performance passée et l'innovation. Tout d'abord, le point de vue de l'interprétation des questions affirme que les gestionnaires peuvent encadrer innovations comme des opportunités, et développer une volonté d'adopter des innovations risquées (Dutton et Jackson, 1987), encouragés par la forte performance passée. Deuxièmement, la performance forte peut générer un futur ballant organisationnel qui est utilisé pour l'exploration de nouvelles alternatives (Cyert et Mars 1963; Daniel et al, 2004).

Troisièmement, à de très faibles niveaux de la de performance des capacités des gestionnaires à innover peut être inhibée par l'insuffisance des ressources disponibles, la motivation ou la capacité cognitive (Staw et al. 1981). Compte tenu de ces arguments, on suggère que:

Hypothèse 2: L'innovation technologique se rapporte positivement à la performance des entreprises.

Dans ce qui va suivre, nous tenterons de mettre en avant l'effet du partage des connaissances sur la performance des entreprises.

2.2 LE PARTAGE DES CONNAISSANCES ET LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES

Avant d'étudier la relation partage connaissance- performance, il est essentiel de reconnaître le caractère multidimensionnel de la construction de la performance (Zahra, 1993). Lewis (2004) a identifié quatre éléments de mesure de la performance lors de l'examen de la relation entre le partage des connaissances des travailleurs et la performance des équipes de travail.

Teece (2007) a suggéré que la connaissance constitue un précieux actif incorporel qui permet de créer et maintenir un avantage concurrentiel. Dans le contexte de l'organisation, les gens peuvent

apprendre, non-seulement de leurs propres expériences directes, mais aussi de l'expérience des autres. Parce que les employés interagissent les uns avec les autres, les connaissances acquises par une personne peuvent être transférées à son /ses collègues grâce à la rétroaction, l'explication, l'aide ou les conseils (Hutzschenreuter et Horstkotte, 2010).

Argote et al. (2003) fournissent un cadre intégré pour l'organisation de la littérature sur la gestion des connaissances. Dans ce cadre, les résultats de gestion des connaissances de la création de connaissances, la conservation et le transfert sont représentés le long d'une dimension. Propriétés du contexte dans lequel la gestion des connaissances s'est représentée sur l'autre dimension. Le cadre est utilisé pour identifier où les résultats des recherches sur la gestion des connaissances convergent et où il existe des lacunes dans notre compréhension. Avec l'aide de ce cadre, le partage des connaissances et des contextes avec lesquels des actions de partage des connaissances sont effectuées peut être jugée préoccupations chauds dans la gestion des connaissances. De plus, ils affectent la capacité d'une entreprise à créer, conserver et transférer les connaissances. Par conséquent, le partage des connaissances a attiré plus d'attentions qu'avant.

Le partage des connaissances est le dénominateur commun de connaissances intégration. En encadrant la tâche de l'intégration des connaissances comme un cycle (Carlile et Reberich, 2003), nous pouvons trouver la capacité de partage des connaissances pour expliquer les conséquences que découler de la nature dépendant du chemin de la connaissance. Les trois phases du cycle de transformation de la connaissance montrent le rôle central de partage des connaissances en matière de gestion des connaissances. Habituellement, la connaissance est partagée au sein des organisations grâce à la transformation des compréhensions des communautés professionnelles situées de leur travail. En conséquence, le partage des connaissances des communautés est souligné dans l'intégration des connaissances de l'ensemble de l'organisation (Bechky, 2003). Il y a quelques facteurs contextuels qui affectent le partage des connaissances. Les facteurs organisationnels et les facteurs interpersonnels doivent être considérés en premier. Après avoir examiné les conditions de réussite du partage des connaissances, Soekijad et Andriessen (2003) ont présenté plusieurs facteurs qui sont importants pour le partage des connaissances dans les alliances, ce qui suggère que l'attention devrait être accordée à la fois aux conditions de niveaux inter-organisation et interpersonnelle. En outre, la confiance et les conflits sont les

questions inhérentes à tout dispositif organisationnel et central pour le partage des connaissances. Panteli et Sockalingam (2005) ont entrepris une enquête de deux phénomènes dans le cadre d'alliances virtuelles. Un cadre générique pour comprendre la dynamique de confiance et de conflit dans le cadre des accords inter-organisationnelles virtuelles a été présenté.

Les valeurs du Groupe, les attitudes et les normes, et le climat organisationnel doivent également être pris en compte. Dans une étude récente, Bock, Zmud, Kim et Lee (2005) ont développé une compréhension intégrée des facteurs de soutien ou inhibant les intentions de partage des connaissances des individus. Ils ont utilisé la théorie de l'action raisonnée, et la complétées avec des motivations extrinsèques, les forces sociales-psychologique et organisationnelle facteurs climatiques qui sont censées influencer les intentions du partage des connaissances individuels. Les résultats d'une enquête de terrain suggèrent que les attitudes envers et normes subjectives en ce qui concerne le partage des connaissances ainsi que le climat organisationnel affectent les intentions des individus à partager leurs connaissances.

Partir de la littérature ci-dessus, il s'ensuit que tant le partage des connaissances et de ses facteurs contextuels doivent être étudiés simultanément. En outre, ils doivent être associés à la performance. Pour le partage de la connaissance a un effet subtil sur la performance organisationnelle.

Dans les entreprises, la connaissance peut être créée par un effort délibéré et d'effort de ressource consommatrices. Cependant, beaucoup de connaissances sont créé comme un sous- produit d'autres activités, telles que le partage des connaissances. La connaissance est une ressource, qui diffère des autres ressources dans sa frugalité. L'application et le transfert des connaissances dans l'activité de partage des connaissances non seulement ne consomment pas, mais contribuent aussi à promouvoir la création de connaissances grâce à l'amélioration de la capacité d'absorption des entreprises (Cohen et Levinthal, 1990). Par conséquent, le processus de partage des connaissances n'a pas de limite. Toutefois, le partage des connaissances est une activité avec l'incertitude. L'information nécessaire pour faciliter la prise de décision intentionnelle dans le partage des connaissances est soit difficile, voire impossible à obtenir.

Cela complique le partage des connaissances intentionnelle, et les conséquences de toutes les actions deviennent incertaines (Dosi et Orsengio, 1988). Les entreprises s'occupent habituellement de telles situations en développant des procédures et des routines internes, qui peuvent être utilisés pour rechercher des solutions possibles. Ces procédures et les routines sont formées sur la base du comportement réussi d'une entreprise dans le passé, et seront continuellement reproduites et renforcées si elles semblent efficaces (Nelson et Winter, 1982).

Dans la pratique, certaines façons de faire sont rejetés et éliminés des routines internes tandis que d'autres fonctionnent bien et sont intégrés dans le cadre des routines internes, s'ils ne sont pas inclus entre eux. Ces procédures internes et routines déterminera les modalités des actions spécifiques de partage de la connaissance de l'entreprise, et avoir des répercussions sur le partage des connaissances et de ses performances. Ces procédures internes et des routines peuvent être considérées comme des facteurs contextuels qui peuvent influencer l'efficacité du partage des connaissances, en particulier, le partage des connaissances tacites. Le seul moyen possible pour une entreprise d'obtenir et de transférer les connaissances tacites est d'apprendre et de partager les expériences. Ainsi, un cadre utile est une partie cruciale du partage des connaissances, est alors étroitement liée à la performance organisationnelle. En d'autres termes, les systèmes efficaces de partage des connaissances sont nécessaires pour améliorer les performances. Tous ces arguments nous permettent de formuler l'hypothèse suivant:

Hypothèse 3: Le partage des connaissances est positivement associé à la performance des entreprises.

L'ensemble des hypothèses à tester dans cette recherche sont résumées dans le tableau suivant:

Tableau 1. Récapitulatif des hypothèses de la recherché

HYPOTHÈSE DE LA RECHERCHE	
H1	Le partage des connaissances est positivement associé à l'innovation technologique

H2	L'innovation technologique se rapporte positivement à la performance des entreprises.
H3	Le partage des connaissances est positivement associé à la performance des entreprises

Nous avons montré, les variables liées au partage des connaissances tel que la confiance en connaissances et la motivation à partager ces connaissances. Ensuite, à travers une revue de la littérature, on a clarifié les liens entre les variables : confiance, motivation et partage de connaissances, innovation technologique et performances des entreprises. Nous allons montrer dans le chapitre suivant, on va tester empiriquement les hypothèses de notre modèle conceptuel.

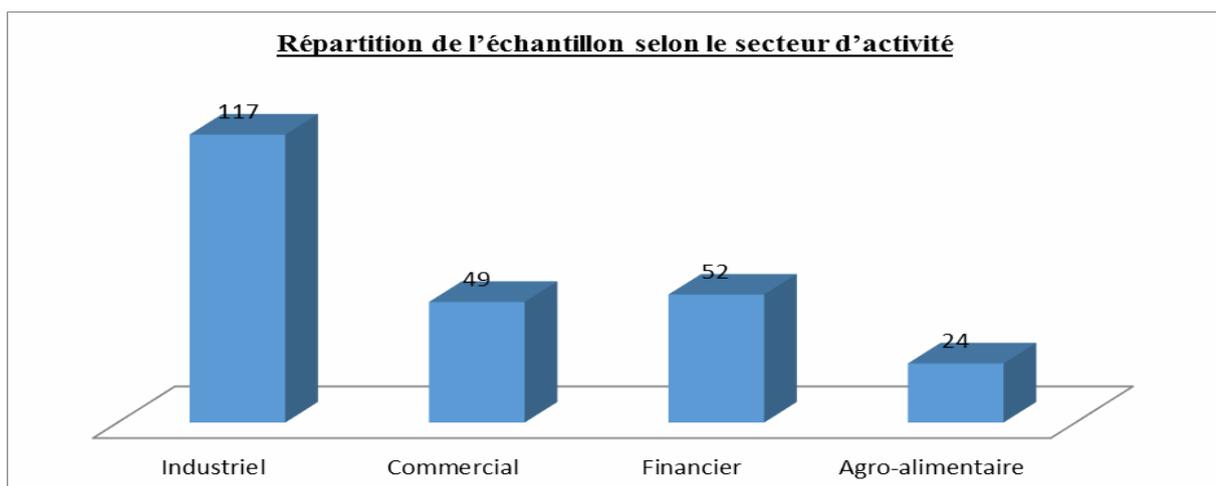
2. MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

2.1. L'ANALYSE DESCRIPTIVE DE L'ÉCHANTILLON

Cette analyse permet de décrire la structure générale de l'échantillon selon certaines caractéristiques à savoir: l'effectif, le secteur d'activité...etc

Tableau 2. Répartition de l'échantillon selon le secteur d'activité

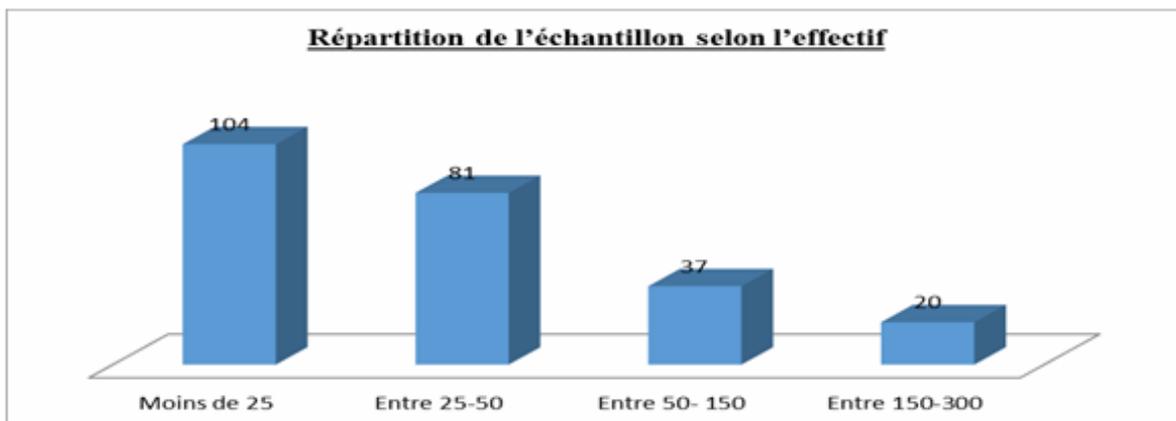
SECTEUR D'ACTIVITÉ	NOMBRE	POURCENTAGE
INDUSTRIEL	117	48,3
COMMERCIAL	49	20,2
FINANCIER	52	21,5
AGRO-ALIMENTAIRE	24	9,9
TOTAL	242	100



Ces résultats indiquent que la majorité des entreprises interviewées (48.3%) appartiennent au secteur « Industriel ». Alors que les 20.2 % et 21.5% des organisations sont intéressés d'investir respectivement sur les secteurs « Commercial » et « Financier ». Et seulement 9,9 % des entreprises appartiennent au secteur « Agro-alimentaire» représente 9.9%.

Tableau 3. Répartition de l'échantillon selon l'effectif

EFFECTIF	NOMBRE	POURCENTAGE
MOINS DE 25	104	43,0
ENTRE 25-50	81	33,5
ENTRE 50- 150	37	15,3
ENTRE 150-300	20	8,3
TOTAL	242	100

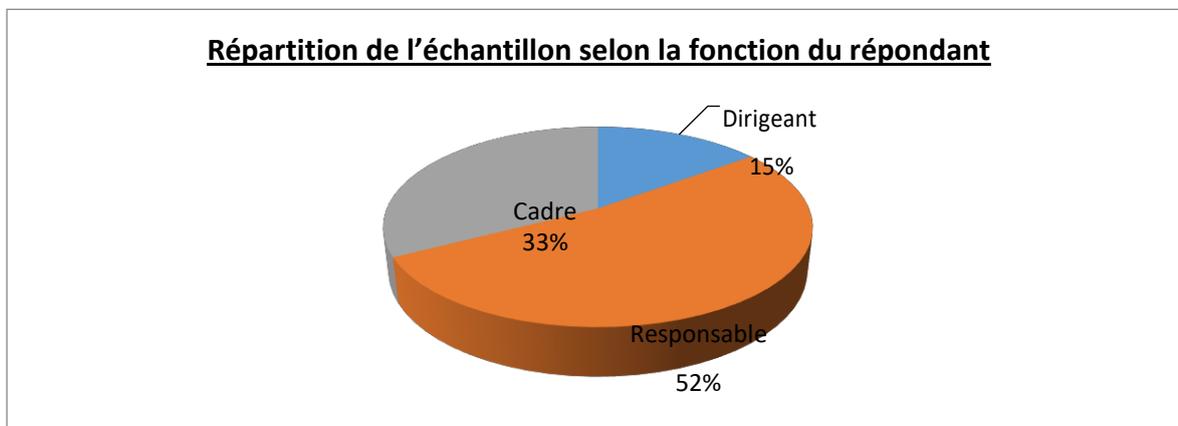


D'après ces résultats, il semble que les entreprises de taille (Moins de 25%) représentent 43% de nombre total de notre échantillon. Tandis que les entreprises de taille (Entre 25-50) constituent 33.5% de notre échantillon.

Aussi, selon cette classification, nous remarquons que les entreprises qui ont le nombre total d'employés (Entre 50- 150) constituent 15.3% du nombre total des entreprises enquêtées.

Tableau 4. Répartition de l'échantillon selon la fonction du répondant

LA FONCTION DU RÉPONDANT	NOMBRE	POURCENTAGE
DIRIGEANT	36	14,9
RESPONSABLE	127	52,5
CADRE	79	32,6
TOTAL	242	100

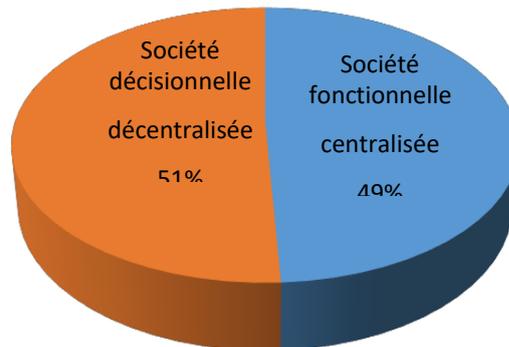


Les résultats de notre étude nous soulignent que 33.3% des interviewés sont des cadres. 52% des répondants de notre échantillon affirment qu'ils sont des responsables au sien de leurs entreprises. Et finalement, les autres enquêtés qui représentent (15 %) de notre échantillon total sont des dirigeants.

Tableau 5. Répartition de l'échantillon selon la nature de la structure de l'organisation

LA NATURE DE LA STRUCTURE DE L'ORGANISATION	NOMBRE	POURCENTAGE
SOCIÉTÉ FONCTIONNELLE CENTRALISÉE	119	49,2
SOCIÉTÉ DÉCISIONNELLE DÉCENTRALISÉE	123	50,8
TOTAL	242	100

Répartition de l'échantillon selon la nature de la structure de l'organisation

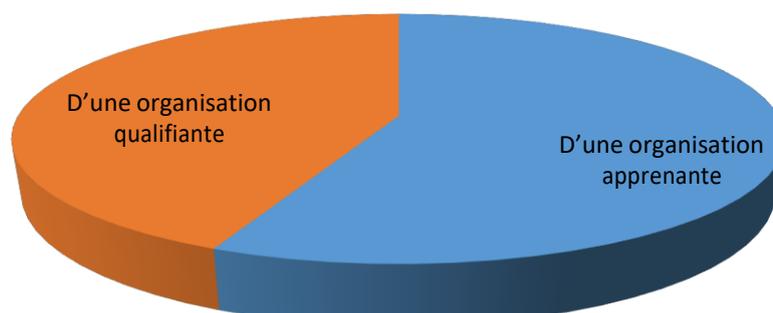


Ces résultats indiquent que des entreprises interviewées (51%) sont décisionnelles et décentralisées. Et 49 % des entreprises sont fonctionnelles et centralisées.

Tableau 6. Répartition de l'échantillon selon le partage des connaissances nécessite l'existence

LE PARTAGE DES CONNAISSANCES NÉCESSITE L'EXISTENCE	NOMBRE	POURCENTAGE
D'UNE ORGANISATION APPRENANTE	137	56,6
D'UNE ORGANISATION QUALIFIANTE	105	43,4
TOTAL	242	100

Répartition de l'échantillon selon le partage des connaissances nécessite l'existence



Les résultats de notre étude dégagent que nous pouvons retenir que (43%) des entreprises interviewées (43%) indiquent le partage des connaissances nécessite l'existence d'une organisation qualifiante. Egalement que 57% des organisations invoquent que le partage des connaissances nécessite l'existence d'une organisation apprenante.

2.2. L'ADMINISTRATION DU QUESTIONNAIRE

L'enquête principale pour la collecte des données s'est produite durant la période de Janvier 2014 jusqu'au Mars 2015. Le tableau suivant récapitule la distribution selon le mode d'administration du questionnaire.

Tableau 7. La distribution selon le mode d'administration du questionnaire

MODE D'ADMINISTRATION	NOMBRE DE QUESTIONNAIRES DISTRIBUÉS	NOMBRE DE RÉPONSES RETOURNÉE	NOMBRE DE RÉPONSES EXPLOITABLES
FACE À FACE	224	196	182
E-MAIL	66	48	24
TOTAL	290	264	242

On passe maintenant pour l'analyse des données.

3. VÉRIFICATION DES HYPOTHÈSES ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

Avant d'évaluer la qualité d'ajustement du modèle aux données, il y a lieu de rappeler que L'AFE est utilisée à ce niveau pour permettre de rendre compte de l'unidimensionnalité des échelles de mesure pour chaque variable c'est-à-dire de réduire l'ensemble des variables observées en un nombre plus restreint de facteurs ou composantes principales.

2.1. RÉSULTATS DE L'ANALYSE FACTORIELLE EXPLORATOIRE

La méthode utilisée pour AFE est celle de l'analyse en composantes principales (ACP).

2.1.1. Partage des connaissances

Avant d'appliquer une ACP sur les items composant cette variable, il est nécessaire de procéder au test de normalité de la distribution. L'examen des coefficients d'asymétrie et de concentration indique que tous les items mesurant « Le partage des

connaissances» suivent la loi normale. L'analyse factorielle montre que la matrice des données de l'échelle de mesure de la variable « Le partage des connaissances », est factorisable:

*KMO = 0,771 est supérieur à 0.5.

*Test de Bartlett affiche indique que toutes les variables sont parfaitement indépendantes les unes des autres ($p = ,000 < 0.05$; Khi-deux = 855,525).

Par la suite nous avons procédé à l'extraction des composantes. Nous nous retrouvons ainsi avec une solution satisfaisante. Ce résultat est apprécié davantage avec les indices des communalités qui sont tous supérieurs sont tous supérieurs à 0,5 sauf l'item (partage1) dont sa valeur égale à (0.453). Ceci nous amène à éliminer cet item.

Nous pouvons remarquer aussi que la matrice est une matrice définie positive c'est-à-dire inversible vu que le déterminant (= ,027) est différent de zéro.

Nous remarquons aussi que toutes les valeurs de MSA_i correspondant à chaque item sont supérieures à 0,5 sauf l'item (partage7 et partage8) dont leurs valeurs égales à (0.331 et 0.466). Ceci nous amène à éliminer ces items.

La contribution des items à la composition de facteur est supérieure à 0,6. A la lumière de ces bons résultats nous pouvons conclure qu'il existe une forte corrélation entre les items et par conséquent nous pouvons les factoriser.

Les nouveaux résultats de l'ACP concernant cette variable sont résumés dans ce qui suit:

Les résultats de cette analyse dégagent une solution où le pourcentage de l'information récupérée du facteur est élevé à l'ordre de 69.258%. Les corrélations de ces items avec ce facteur varient de 0,736 à 0,941. Ces corrélations servent à interpréter le rôle de chaque variable (item) dans la définition de chaque facteur. Plus le poids est élevé, plus la variable est représentative du facteur. Par conséquent, le choix de ces items est acceptable puisque ces corrélations sont élevées. Ces résultats sont appréciés d'avantage par la valeur d'alpha de Cronbach 0,884 qui jugée bonne. Finalement, cette variable est unidimensionnelle et fiable.

2.1.1. Innovation technologique

L'examen de la matrice des corrélations entre les items de cette variable montre que ces dernières sont positives et significatives et attestent par la suite l'unicité de l'échelle.

Egalement, le déterminant de la matrice qui est différent de zéro ($0.253 \neq 0$) et la valeur de KMO qui est de (0.819) montrent une intégrité excellente entre les items. Ce résultat est apprécié davantage avec les indices des communalités qui sont tous supérieurs sont tous supérieurs à 0.5 sauf l'item (Innovation5) dont sa valeur égale à (0.401). Ceci nous amène à éliminer cet item. De même, les valeurs de MSA sont tous supérieurs à 0,5.

Les nouveaux résultats de ces analyses sont résumés dans les tableaux présentés ci-dessous.

**Tableau 9. Analyse en composantes principales appliquées sur
« L'innovation technologique»**

ITEMS	QUALITÉ DE REPRÉSENTATION	CONTRIBUTION FACTORIELLE
INNOVATION1	,544	,738
INNOVATION2	,599	,774
INNOVATION3	,726	,852
INNOVATION4	,570	,755
VARIANCE TOTALE EXPLIQUÉE	60.962%	
KMO	,773	
VALEUR PROPRE	2.438	
ALPHA DE CRONBACH	0.784	

L'application de l'ACP sur la variable « L'innovation technologique» a dégagé un facteur fiable. La valeur de KMO (,773) est jugée passable, et le test de sphéricité est significatif. En outre la diagonale de matrice de corrélation nous indique des valeurs de $MSA_i > 0,5$, en dehors de cette diagonale les valeurs sont très faibles.

Le déterminant 0,325 est différent de zéro, ceci prouve que la matrice est définie positive. Nous pouvons remarquer aussi que la contribution de chaque item dans la constitution du facteur est supérieure à 0,7 ; tous ces indices sont excellents et vérifient ainsi la corrélation entre les items qui mesurent cette variable ce qui agrée le principe de factorisation.

L'analyse de fiabilité de ce facteur révèle une bonne cohérence interne entre les items puisque la valeur d'alpha de cronbach est supérieure à 0,784. Il est jugé fiable. Ainsi les items retenus récupèrent ensemble 60.962% de l'information initiale. Enfin, la variable « L'innovation technologique» est unidimensionnelle et fiable.

2.1.1. Performance

En nous basant sur la matrice des composantes principales, nous remarquons que la structure de cette variable est unidimensionnelle. En effet, tous les items appartiennent à un facteur unique. Ainsi, les contributions factorielles de ces items (*loading*) sont bonnes ($>0,5$). Pour cette variable, le déterminant de la matrice de corrélation est ($=0,018$) différent de zéro, ce qui indique que cette matrice est définie positive. Ceci explique l'absence de la multi-colinéarité ou bien l'absence de la redondance des informations au sein de la matrice de corrélation.

Selon Roussel & al. (2002, p. 82), « *une matrice est dite définie positive si toutes ses valeurs propres sont positives* » et si son déterminant est supérieur à zéro.

En nous référant aux tests de *Bartlett* (test de H_0 : la matrice de corrélation est une matrice identité) et de *KMO* (qui mesure d'intégrité globale entre les variables), nous pouvons conclure qu'il existe un minimum de corrélation entre les variables. En fait, ces tests indiquent respectivement que la matrice de corrélation n'est pas une matrice identité (rejeter H_0 car $p=0,00 < 0,05$) et l'intégrité entre les items est « bonne » (0,840). De plus, les valeurs de *MSA* (mesure l'adéquation de l'échantillon d'items de variable), qui sont toutes supérieures à 0,5.

Pour cette variable, 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* ») ; supérieures à 0.5.

Le test de fiabilité de ce facteur par le biais d'alpha de Cronbach nous donne les deux valeurs suivantes (,896 ; ,413). Nous avons accepté le premier facteur avec un alpha supérieur 0,6 conformément à Evrard et al (1997, p 294). alors que nous allons éliminer le deuxième facteur dont sa valeur est inférieure (0.413) à 0.6.

Les nouveaux résultats de l'AFE, qui se rapportent à l'échelle de mesure de la variable « **la performance** » sont visualisés dans le tableau suivant:

Tableau 10. Analyse en composantes principales appliquées sur « la performance »

ITEMS	QUALITÉ DE REPRÉSENTATION	CONTRIBUTION FACTORIELLE
PERFORMANCE1	,547	,740
PERFORMANCE2	,569	,754
PERFORMANCE3	,794	,891
PERFORMANCE4	,726	,852
PERFORMANCE5	,733	,856
PERFORMANCE6	,592	,769
VARIANCE TOTALE EXPLIQUÉE	66.013%	
KMO	.853	
VALEUR PROPRE	3.961	
ALPHA DE CRONBACH	.896	

La contribution des items à la composition de ce facteur est supérieure à 0,7. A la lumière de ces résultats satisfaisants nous pouvons conclure qu'il existe une forte corrélation entre les items et par conséquent nous pouvons les factoriser.

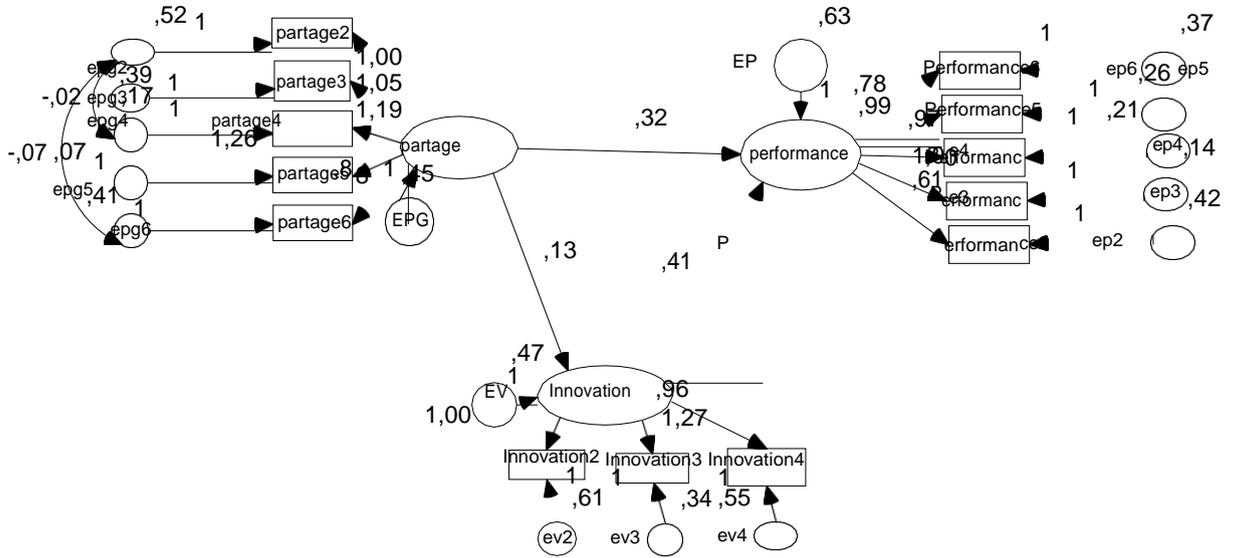
Ce facteur ainsi retenu recouvre 66.013% de l'information initiale Le test de fiabilité de ce facteur par le biais d'alpha de Cronbach nous donne la valeurs uivante (,896). Nous avons accepté ce facteur avecun alpha supérieur à 0,6 conformément à Evrard et al (1997, p 294). Enfin cette variable est unidimensionnelle, ainsi elle est testée et fiable.

2.2. RÉSULTATS DE L'ANALYSE FACTORIELLE CONFIRMATOIRE (AFC)

Une fois l'ajustement des modèles de mesure et du modèle de mesure global est achevé, et avant de vérifier les hypothèses de la recherche, il convient tout d'abord d'évaluer le modèle de structure en examinant les indices d'ajustement déjà vu ci-dessus. Un modèle de structure, présente les hypothèses de la recherche à tester. La première estimation du modèle de structure a produit les résultats suivants:

Tableau 11. Qualité d'ajustement du modèle de structure global

INDICES D'AJUSTEMENT	VALEURS CONSTATÉES	EVALUATION DES VALEURS
CHI2/DL	1.273	<2) satisfaisante
GFI	0,932	(>0.9) satisfaisante
AGFI	0,909	(>0.9) satisfaisante
CFI	0,983	(>0.9) satisfaisante
TLI	0,979	(>0.9) satisfaisante
NFI	0,925	(>0.9) satisfaisante
RMSEA	0,034	(<0.08) satisfaisante
RMR	0,039	(<0.05) satisfaisante



chi2=162,907 dl=128
gfi=,932 agfi=,909
cfi=,983 tli=,979
nfi=,925
rmsea=,034

A ce niveau nous pouvons juger que le modèle structurel présente un bon ajustement, et par conséquent, le modèle théorique est une bonne représentation de la réalité.

Passons alors à la vérification des hypothèses.

3. LA DISCUSSION DES RÉSULTATS

✓ Partage des connaissances

Dans notre étude, l'échelle de mesure de la variable « Partage des connaissances » est composée par 14 items. Nous avons fait recours à la recherche des théoriciens comme Hsiu-Fen Lin, Taipei, Taiwan, and Gwo-Guang Lee. (2006) et Calantone R J, Cavusgil S T, Zhao Y., (2002). Nous retenons, pour la mesure de cette variable, les items suivants :

- 1- j'ai l'impression que mon organisation encourage les employés à partager leurs connaissances avec leurs collègues,
- 2- j'ai l'impression que les employés sont évalués pour ce qu'ils savent,
- 3- dans un cadre de travail en équipe, je voudrais partager les connaissances avec des collègues qui m'avaient aidé dans le passé,
- 4- je pense que le partage des connaissances entre les équipes peut aider à établir mon image comme un expert,
- 5- je suis heureux d'apprendre et de partager les connaissances avec les différentes équipes,
- 6- je suis prêt à utiliser mon temps libre pour aider les autres membres de l'équipe,
- 7- il y a une bonne conversation organisationnelle qui maintient en vie les leçons apprises,
- 8- nous analysons toujours les efforts infructueux de l'organisation et nous communiquons les leçons retenues,
- 9- nous avons des mécanismes spécifiques pour partager les leçons apprises dans les activités de l'organisation d'un département à un autre (d'une unité à une unité, d'une équipe à une autre équipe),
- 10- la direction souligne à plusieurs reprises l'importance du partage des connaissances dans notre entreprise,
- 11- dans mon organisation, les employés font un usage intensif du stockage électronique (tels que les bases de données (databases) et l'entreposage de données (data warehousing)) pour accéder à la connaissance,

- 12- dans mon organisation, les employés utilisent des réseaux de connaissances (tels que e-mail, intranet, communauté de pratiques, etc.) pour communiquer avec leurs collègues,
- 13- mon organisation utilise une technologie qui permet aux employés de partager leurs connaissances avec d'autres personnes à l'intérieur de l'organisation,
- 14- mon organisation utilise une technologie qui permet aux employés de partager leurs connaissances avec d'autres personnes en dehors de l'organisation.

Nous avons procédé à l'extraction des composantes. Nous nous retrouvons ainsi avec une solution satisfaisante. Ce résultat est apprécié davantage avec les indices des communalités qui sont tous supérieurs à 0,5 sauf pour le premier item (J'ai l'impression que mon organisation encourage les employés à partager leurs connaissances avec leurs collègues.) dont sa valeur égale à (0.453). Ceci nous amène à éliminer cet item.

Notons aussi que toutes les valeurs de MSA_i correspondant à chaque item sont supérieures à 0,5 sauf les items 7 et 8 (Il y a une bonne conversation organisationnelle qui maintient en vie les leçons apprises de l'histoire. Et, nous analysons toujours les efforts infructueux de l'organisation et nous communiquons les leçons apprises.), dont les valeurs sont égales à (0.331 et 0.466). Ceci nous amène à éliminer ces items.

La culture du partage des connaissances permet aux organisations d'atteindre leurs objectifs et assurer leurs croissances.

✓ **Innovation technologique**

Dans notre étude, les items de notre variable « innovation technologique » ont été sélectionnés en se référant à l'article de Hu M-L M., Horng J-S. & Sun Y-H C. (2009). Ces items sont :

- au travail, je cherche de nouvelles techniques et méthodes de service,
- au travail, je viens parfois avec des notions novatrices et créatives,
- au travail, je propose parfois mes idées créatives et j'essaye de convaincre les autres.
- au travail, je fournis un plan et un processus viable pour développer de nouvelles idées,
- lors de l'élaboration et de l'exécution de nouveaux projets de services, les gestionnaires et les services de première ligne collaborent étroitement,
- les équipes sont professionnelles dans le développement de nouveaux services ou de nouveaux produits,

- les nouveaux services développés par les équipes sont efficaces en ce qui concerne le calendrier, les ressources et les processus.

L'examen de la matrice des corrélations entre les items de cette variable montre que ces derniers sont positifs et significatifs et attestent de l'unicité de l'échelle. Par ailleurs, le déterminant de la matrice qui est différent de zéro ($0.253 \neq 0$) et la valeur de KMO qui est de (0.819) montrent une intégrité excellente entre les items. Ce résultat est apprécié davantage avec les indices des communalités qui sont tous supérieurs à 0.5 sauf l'item 5 (Lors de l'élaboration et de l'exécution de nouveaux projets de services, les gestionnaires et les services de première ligne personnelle collaborent étroitement) dont sa valeur égale à (0.401). Ceci nous amène à éliminer cet item. Notre analyse révèle que la variable « L'innovation technologique » est unidimensionnelle et fiable.

✓ **Performance**

Pour mesurer cette variable, nous avons eu recours à différents items, en se référant à la recherche de Wang Zhining et Wang Nianxin (2012). Ces items sont :

- la satisfaction de la clientèle de notre organisation est meilleure par rapport à ses principaux concurrents,
- le développement de la qualité de notre organisation est meilleur par rapport à ses principaux concurrents,
- la gestion des coûts de notre organisation est meilleure par rapport aux concurrents principaux,
- la réactivité de notre organisation est meilleure par rapport aux principaux concurrents.
- la productivité de notre organisation est meilleure par rapport aux principaux concurrents,
- la gestion d'actifs de notre organisation est meilleure par rapport aux concurrents principaux,
- le rendement moyen sur investissement de notre organisation est meilleur par rapport à ses principaux concurrents,
- le bénéfice moyen de notre organisation est meilleur par rapport aux principaux concurrents,
- la croissance des bénéfices de notre organisation est meilleure par rapport aux concurrents,
- le rendement moyen sur les ventes de notre organisation est meilleur par rapport à ses

principaux concurrents.

La contribution des items à la composition de ce facteur est supérieure à 0,7. A la lumière de ces résultats satisfaisants nous pouvons conclure qu'il existe une forte corrélation entre les items et par conséquent nous pouvons les factoriser. Ce facteur ainsi retenu recouvre 66.013% de l'information initiale.

Le test de fiabilité de ce facteur par le biais d'alpha de Cronbach nous donne la valeur 0,896. Nous acceptons alors ce facteur avec un alpha supérieur à 0,6 conformément à Evrard et al (1997, p 294). Enfin cette variable est unidimensionnelle; elle est testée et fiable.

- **Partage des connaissances et innovation**

Les chercheurs en gestion des connaissances ont reconnu que le processus de création de connaissances sont au cœur de l'innovation (Collins et Smith, 2006 ; Nonaka et Takeuchi, 1995).

Le partage des connaissances permet la capture de la base de connaissances existantes tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation. La synthèse de ces connaissances renforce la capacité des employés à développer de nouvelles plates-formes pour le développement et l'introduction de nouveaux produits et services et de nouveaux procédés au sein de leur organisation (Nonaka et Takeuchi, 1995; Wang Sheng et Noe Raymond A., 2010). Si les connaissances ne sont pas partagées, l'expérience et l'expertise ne seront pas utilisés à leur plein potentiel (Hansen, 1999 ; 2002).

Les Informations ou les connaissances peuvent provenir de deux sources. Elles peuvent être de sources internes, fondées sur la connaissance tacite et l'expertise que l'individu possède déjà, ou de sources externes, issues d'autres employés appartenant à d'autres organisations, de la formation et du perfectionnement ou encore des sources imprimées et électroniques, où la connaissance est explicite. Les avantages du partage des idées et la nécessité pour les membres du groupe, de porter une attention particulière aux idées partagées pour améliorer l'innovation ont été clairement démontrés (Paulus P. et Brown V., 2007 ; Paulus et Coskun, 2011 ; Paulus, Nakui et Putman, 2006). Des études antérieures ont examiné les preuves de partage des connaissances et d'informations et ont constaté que le partage des connaissances internes et externes sont importants pour accroître l'innovation (Ancona Deborah G. et

Caldwell David F., 1992 (partage externe) ; Monge, Peter R., Cozzens, D. et Contractor, Noshir S., 1992 (partage interne) ; Troy, Lisa C., David M. Szymanski et P. Rajan Varadarajan, (2001) et Paavo et al. (2015) (partage interne et externe)).

Ainsi, les dirigeants peuvent influencer l'innovation de différentes façons, en développant un climat propice à l'innovation et en soutenant la créativité et l'expérimentation (Mumford, M. D., & Hunter, S. T, 2005)

Cette influence peut avoir un effet direct sur l'innovation - il est également probable que les comportements du partage des connaissances peuvent interagir positivement avec les deux partages de connaissances, internes et externes, pour améliorer l'innovation. Selon cette étude, le partage des connaissances est positivement associé à l'innovation.

Pour l'étude de Calantone, Roger J. S. Cavusgil, Tamer et Zhao Yushan, (2002), le modèle a été testé en utilisant des données recueillies à partir de grandes entreprises américaines. Les résultats de cette étude suggèrent que l'innovation elle-même est un vaste processus d'apprentissage qui permet la mise en œuvre de nouvelles idées, produits ou procédés.

L'innovation reflète également une appréciation pour le désir d'assimiler de nouvelles idées (Hurley R F & Hult G T M ; 1998). Par conséquent, un climat d'apprentissage positif est bénéfique pour les entreprises qui aspirent à se démarquer à travers le développement de nouveaux produits. Il est important de souligner que les gestionnaires devraient encourager les employés à utiliser le temps de l'entreprise pour poursuivre des connaissances qui peuvent se trouver en dehors du lieu immédiat de travail. Grâce à l'intégration inter-fonctionnelle, employée pour apprendre et à développer de nouvelles compétences ainsi que pour partager les connaissances actuelles ; toutes les deux sont nécessaires pour le développement des produits (Nonaka I. 1991). Pour une innovation efficace, des normes bien établies, les pratiques et les croyances peuvent être contestées. Il est compréhensible que le développement de nouveaux produits nécessite un renouvellement organisationnel continu.

Les entreprises âgées sont plus susceptibles d'utiliser des connaissances acquises et de la transformer en activités d'innovation. Les jeunes entreprises ont besoin de mettre en place un mécanisme efficace pour l'internalisation rapide des connaissances.

La littérature et, principalement, l'étude de Hu M-L M., Horng J-S. & Sun Y-H C. (2009)

nous ont montré que le partage des connaissances est positivement associé à l'innovation technologique. Le test d'hypothèse dans le contexte tunisien, révèle que cette hypothèse n'est pas vérifiée. En effet, le niveau technologique semble être un facteur crucial pour innover. Et, les entreprises innovantes semblent être à l'origine, d'une part importante de la croissance.

- **Innovation et performance**

Alors qu'une meilleure compréhension des facteurs qui favoriseront l'innovation est nécessaire, il est absolument essentiel d'examiner si l'innovation a un impact positif sur la performance des entreprises. Il n'en demeure pas moins qu'il existe, dans la littérature, un certain consensus, sur le fait que l'innovation est l'une des principales sources d'avantage concurrentiel. Selon la littérature sur les capacités dynamiques et en fonction des ressources de l'entreprise, il convient de souligner que lorsque les innovations se basent sur les ressources substituables précieuses, rares, inimitables et sur des connaissances uniques et précieuses, les niveaux de l'avantage concurrentiel atteignent des niveaux plus élevés (Barney, 1991). En outre, lorsque les capacités organisationnelles telles que la capacité d'innovation est considéré comme un proxy de l'avantage concurrentiel (Lopez-Cabrales et al. 2009), il y aurait un lien étroit entre l'activité d'innovation, les avantages concurrentiels et les performances. Des études antérieures ont en effet trouvé que l'innovation contribue à la performance des organisations (Damanpour, 1991 ; García Morales VJ, Lloréns Montes FJ, Verdú Jover AJ, 2008 ; Lopez-Cabrales et al, 2009). Cela reflète, en partie, la capacité de créer, de développer, de dynamiser les marchés et d'influencer, voire de modifier, les préférences des consommateurs et le comportement de l'innovateur (Zhou et al, 2006). Enfin, il est reconnu que la valeur de la connaissance se réfère à "la possibilité d'améliorer l'efficacité et l'efficacité de l'entreprise, d'exploiter les opportunités de marché et de neutraliser les menaces potentielles" (Lepak et Snell, 2002, p. 519).

Cette recherche a examiné la question de savoir si l'innovation améliore les performances. Il nous a été donné de constater que la propension et l'intensité de l'innovation ont significativement et positivement influencé la performance financière et la productivité au travail. Compte tenu de l'importance accordée à la stimulation de l'innovation dans les organisations, le constat que l'innovation, renforce en effet à la fois, la performance

financière et la productivité du travail, est rassurant. Les résultats montrent également que les comportements de partage des connaissances doivent être soigneusement opérationnalisés à veiller à ce que ces comportements influencent positivement le partage des connaissances.

L'examen d'une revue de la littérature, nous a montré que l'innovation technologique se rapporte positivement à la performance des entreprises. Cette relation est confirmée par les travaux passés de Hu M-L M., Horng J-S. & Sun Y-H C. (2009), qui ont montré le lien positif entre ces deux variables.

En nous basant sur la matrice des composantes principales, nous remarquons que la structure de cette variable est unidimensionnelle. En effet, tous les items appartiennent à un facteur unique. La contribution des items à la composition de ce facteur est supérieure à 0,7. A la lumière de ces résultats satisfaisants nous pouvons conclure qu'il existe une forte corrélation entre les items et par conséquent nous pouvons les factoriser. Cette variable est unidimensionnelle et fiable.

De ce fait, la survie de toute entreprise, quel que soit sa taille ou son domaine d'activité, est tributaire de sa performance. Néanmoins, pour être performante, surtout dans un environnement dominé par des changements hyper rapides, l'entreprise est appelée à innover de façon permanente. Cette innovation, se traduit par la création de nouvelles réponses pertinentes à des problèmes internes ou externes, qui surgissent de façon inattendue et entravent la réalisation des objectifs escomptés. En conséquence, l'innovation doit assurer à l'entreprise la capacité de s'adapter en permanence aux changements majeurs et mineurs, survenus dans son environnement, de façon à lui permettre d'être performante.

- **Partage des connaissances et performance**

Barney, J. B., & Wright, P. M. (1998) suggèrent que toute ressource crée de la valeur, soit par la diminution des coûts du produit / service ou d'un produit de différenciation / services d'une manière qui permet à l'entreprise de dégager du profit ; l'échange de connaissances, surtout lorsqu'elles sont précieuses, peut donner des rendements élevés sur les marchés. Il est donc, quasi-certain que le partage des connaissances, ait un impact direct sur les performances.

On doit améliorer la compréhension des processus d'innovation technologique au sein

d'entreprises en mettant l'accent sur les insuffisances abordés par la littérature existante. D'après les résultats obtenus, il existe une relation positive entre le partage des connaissances et la performance, que ce soit directement ou par l'intermédiaire de l'innovation technologique. Cette relation est confirmée par les travaux de Wang Z. & Wang. N. (2012), qui ont mis en évidence, un lien positif entre ces deux variables.

La meilleure façon d'améliorer la performance d'une entreprise est d'accroître l'efficacité générale. L'augmentation de l'efficacité du développement est possible grâce au développement du partage des connaissances, ce qui signifie que le partage des connaissances a un rôle d'intermédiaire dans l'augmentation de la performance de l'organisation. Comme c'est démontré dans les résultats de cette étude, un processus de partage des connaissances a un effet direct et significatif sur la performance. Cela signifie que nous pouvons améliorer la performance de l'entreprise en encourageant les employés à partager leurs connaissances utiles et efficaces.

Les entreprises développant des produits ou procédés nouveaux, sont également reconnues comme innovantes en matière d'organisation. La reconnaissance de l'innovation organisationnelle constitue une avancée significative pour l'analyse des processus d'innovation et permet de dépasser l'approche fragmentaire, centrée exclusivement sur la technologie, qui a longtemps dominé. Elle introduit toutefois un certain nombre d'interrogations. Parmi ces questionnements, la complémentarité entre les innovations technologiques et organisationnelles. L'étude comparative des mécanismes de diffusion de ces innovations apparaît encore peu explorée. Les entreprises tunisiennes doivent donc s'intéresser à ces volets afin de rendre compte de la complexité de la dynamique d'innovation dans son ensemble.

De ce faite, Une entreprise peut tirer un bon pourcentage de son chiffre d'affaire de produits ou de services qui n'existaient pas sur le marché. Autant dire que l'innovation est un élément crucial de la réussite. C'est de ce constat que les équipes de chercheurs des entreprises doivent bâtir un bon modèle de partage de connaissances en entreprise, spécifiquement dédié à l'innovation.

Alors, les entreprises tunisiennes doivent développer leurs pratiques opérationnelles

internes car les utilisateurs des connaissances sont les arbitres ultimes des pratiques de partage des connaissances.

CONCLUSION

Le partage des connaissances à l'intérieur et entre les équipes est très crucial pour les entreprises. La capacité de partage des connaissances est principalement liée à la compétence de la personne à communiquer son comportement socialement. Les propriétés de la connaissance pourraient ne pas être transférées parce que les gens ne sont pas capables de définir et de les expliquer. Par conséquent, le degré d'empressement est impacté par de nombreux éléments. La fierté de la personne experte de la propriété des connaissances a un rôle crucial. Limitation du temps en raison de la surcharge d'information réelle ou imaginée pourrait également diminuer la préparation à participer aux activités de partage des connaissances.

De plus, les individus font peur souvent de passer à d'autres les connaissances parce qu'ils pensent qu'ils vont perdre leur position à l'intérieur du cabinet. Pour la plupart des processus liés à la connaissance de la confiance est très important, par exemple, la fourniture transparente de la connaissance ou de son utilisation et de son partage. Beaucoup de gens ne veulent pas prendre le risque de partager les connaissances à n'avoir aucune raison logique de confiance.

Alors, la meilleure façon d'améliorer la performance de l'entreprise est d'accroître l'efficacité générale, augmenter l'efficacité du développement est possible grâce au développement du partage des connaissances, ce qui signifie que le partage des connaissances a un rôle d'intermédiaire dans l'augmentation de la performance organisationnelle. Comme les résultats de cette étude, un processus de partage des connaissances a un effet direct et significatif sur la performance du personnel. Cela signifie que nous pouvons améliorer la performance de l'employé en encourageant les employés à partager leurs connaissances utiles et efficaces.

- **Les contributions théoriques**

Les pratiques du partage des connaissances dans les entreprises sont proposées par de nombreux auteurs pour contribuer à l'avantage concurrentiel. Plus récemment, certaines

études empiriques ont examiné les effets du partage des connaissances sur l'innovation. Cependant, peu de recherches relient le partage des connaissances, l'innovation et la performance de l'entreprise dans une perspective holistique. En proposant un modèle qui discute l'influence du partage des connaissances sur l'innovation qui, à son tour conduit à raffermir la performance de l'entreprise, cette étude contribue à combler le fossé existant dans la littérature.

Autrement dit, les pratiques de partage des connaissances contribuera à raffermir la performance de l'entreprise, directement ou par l'intermédiation de l'innovation.

- **Les implications pratiques**

Cette étude a des implications pratiques. Les relations entre le partage des connaissances, les innovations et les performances des entreprises peuvent fournir un guide sur la façon dont les entreprises devraient obtenir de meilleures performances en utilisant le partage des connaissances et l'innovation. Les échelles mises de l'avant dans cette étude offrent une liste de contrôle pour les entreprises à évaluer eux-mêmes dans certains domaines. Les entreprises devraient réfléchir sur les antécédents importants qui conduisent au partage des connaissances et qui améliorent l'innovation. En outre, des stratégies et des programmes pour l'innovation technologique devraient être conçus pour différents secteurs. Les recherches futures devront donc donner à des considérations propres aux stratégies et la mise en œuvre des programmes d'appui à ces activités afin d'améliorer la performance de l'entreprise.

- **Limites et les opportunités**

Cette étude a produit des preuves empiriques à l'appui des associations hypothétiques que les pratiques de partage des connaissances contribueront à raffermir la performance des entreprises, directement ou par l'amélioration de l'innovation technologique. Le partage des connaissances a des effets plus importants sur l'innovation et la performance. Tout partage de connaissances a des effets plus importants sur l'innovation et la performance. Les résultats sont encouragés à apporter plus de perspicacité dans la façon dont les organisations devraient améliorer leur performance avec le partage des connaissances bien conçu ou stratégies d'innovation et les pratiques.

Références

- Ann W. (1993). *The Brain Game*. Globe and Mail Report on Business. April: 38.
- Argote, L., McEvily, B., & Reagans, R. (2003). Managing knowledge in organizations: An integrative framework and review of emerging themes. *Management Science*, 49(4), 571–582.
- Arie P. de Geus (1998), “The Living Company: A Recipe for Success in the New Economy”, *The Washington Quarterly*, 21(1), p. 197–205.
- Arrow K. (1962). “Economic Welfare and the Allocation of Ressources for Invention”, *The Rate and Direction of Inventive Activity*”, Nelson R. (Ed), Princeton University Press.
- Barney JB. (1991). “Firm resources and sustained competitive advantage”. *Journal of Management* ; 17:99-120.
- Bechky, B. (2003). Sharing meaning across occupational communities: the transformation of understanding on a production floor. *Organization Science*, 14(3), 312–330.
- Bock, G. W., Zmud, R. W., Kim, Y. G., & Lee, J. N. (2005). Behavioral intention formation in knowledge sharing: examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate. *MIS Quarterly*, 29(1), 87–111.
- Brown, J.S. and Duguid, P. (1998), “Organizing knowledge”, *California Management Review*, Vol. 40 No. 3, pp. 90-111.
- Burns T. & Stalker G.M. (1961). “The Management of Innovation”, Oxford University Press, Oxford, New York.
- Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., & Zhao, Y. S. (2002). “Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance”. *Industrial Marketing Management*, 31, 515–524.
- Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., & Zhao, Y. S. (2002). “Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance”. *Industrial Marketing Management*, 31, 515–524.
- Carlile, P., & Rebutisch, E. (2003). Into the black box: the knowledge transformation cycle. *Management Science*, 49(9), 1180–1195.
- Chesbrough H. (2003). “Open Innovation – The New Imperative for Creating and Profiting from Technology”, *Harvard Business School Press*, Boston.
- Clark K.B and T. Fujimoto, (1991). *Product Development Performance: Strategy, Organization and Management in the World Auto Industry*. Harvard Business School

Process, Cambridge.

Cohen, W.M. & Levinthal, D.A (1990), “Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation”, *Administrative Science Quarterly*, 35, 128-152.

Collins, C. J., & Smith, K. G. (2006). Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms. *Academy of Management Journal*, 49, 544–560.

Coombs, J.E., & Bierly, P.E (2006), “Measuring technological capability and performance”, *R&D management*, 36 (4), 421-438.

Cyert RM, March JG. (1963). “A behavioral theory of the firm”. Englewood Cliffs: New Jersey.

Daniel F, Lohrke FT, Foraciari CJ, Turner RA. (2004). “Slack resources and firm performance: a meta-analysis”. *Journal of Business Research*; 57:565–74.

Deeds, D., DeCarolis, D., & Coombs, J. (1998). “Firm-specific resources and wealth creation in high technology ventures: evidence form newly public biotechnology firms”. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 22, 55-73.

Dimitris, B., Konstantinos, K., Klas Eric, S., & Gregory, P. (2007). “Knowledge effectiveness, social context and innovation”. *Journal of Knowledge Management*, 11, 31.

Dosi, G., & Orsengio, L. (1988). Coordination and transformation: an overview of structures, behaviors and change in evolutionary environments. Technical change and economic theory, London.

Dutton JE, Jackson SE. (1987). “Categorizing strategic issues: links to organizational action”. *Academy of Management Journal*; 12(1):76–90.

Ellis K. (2001). “Dare to Share”. *Training*. 32 (2), p. 74-80.

Gachter S., von Krogh G. & Haefliger, S. (2010). “Initiating private-collective innovation: The fragility of knowledge sharing”. *Research Policy*, 39, 893–906.

Geoffrey, C. (1997). The Changing Art of Becoming Unbeatable. *Fortune*. November 24, p: 229.

Gilbert P., Steffen R., Kai R. (2000), *Managing Knowledge: Building Block for Success*. England: John Wiley & Sons, Ltd. P. VII & 173.

Goh, S. C. (2002). “Managing effective knowledge transfer: An integrative framework and some practice implications”. *Journal of Knowledge Management*, 6, 23–30.

Gopalakrishnan, S., & Bierly, P. (2001). “Analyzing innovation adoption using a

knowledge-based approach”. *Journal of Engineering and Technology Management*, 18, 107–130.

Hall R. & Andriani P. (2002). “Managing knowledge for innovation”. *Long Range Planning*, 35, 29–48.

Hall, R., & Andriani, P. (2003). “Managing knowledge associated with innovation”. *Journal of Business Research*, 56, 145–152.

Hansen, B.E., (1999). Sample splitting and threshold estimation. *Econometrica*, forthcoming.

Hansen, M. T. (2002). Knowledge networks: Explaining effective knowledge sharing in multiunit companies. *Organization Science*, 13, 232–248.

Hsiu-Fen Lin, Taipei, Taiwan, and Gwo-Guang Lee. (2006). “Effects of socio- technical factors on organizational intention to encourage knowledge sharing”. *Management Decision*, Vol. 44 Iss: 1, pp.74 – 88

Hsueh L. & Tu Y. (2004). “Innovation and the operational performance of newly established small and medium enterprises in Taiwan”. *Small Business Economics*, 23, 99–113.

Hu M-L M., Horng J-S. & Sun Y-H C. (2009). “Hospitality teams: Knowledge sharing and service innovation performance”. *Tourism Management* 30 (2009) 41–50

Hutzschenreuter, T., & Horstkotte, J. (2010). “Knowledge transfer to partners: A firm level perspective”. *Journal of Knowledge Management*, 14, 428–448.

Kline S.J. & Rosenberg N. (1985). “An overview of innovation”, the positive sum of strategy, Landau R., Rosenberg N. (Eds), *National Academy Press*, Washington.

Kogut B. et Zander U. (1992). “Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology”, *Organization Science*, vol. 3, n° 3, p. 383-397.

Leonard D. et Straus S. (1997). “Putting Your Company’s Whole Brain to Work”, *Harvard Business Review*, mai-juin, p. 69-79.

Liao, C. C., Wang, H. Y., Chuang, S. H., Shih, M. L., & Liu, C. C. (2010). “Enhancing knowledge management for R&D innovation and firm performance: An integrative view”. *African Journal of Business Management*, 4, 3026–3038.

Lin, H. F. (2007). “Knowledge sharing and firm innovation capability: An empirical study”. *International Journal of Manpower*, 28, 315–332.

Liu, P. L., Chen, W. C., & Tsai, C. H. (2005). “An empirical study on the correlation

between the knowledge management method and new product development strategy on product performance in Taiwan's industries". *Technovation*, 25, 637–644.

Lundvall, B. A., & Nielsen, P. (2007). "Knowledge management and innovation performance". *International Journal of Manpower*, 28, 207–223.

Malhotra A., Thorpe R S. & Stuart B L. (2004). "A Morphometric Analysis of Trime resurus Vogeli (David, Vidal and Pauwels, 2001), With New Data on Diagnostic Characteristics, Distribution and Natural History". *Herpetological Journal*, Vol. 14, Pp. 65-77

Marina du, P. (2007). "The role of knowledge management in innovation". *Journal of Knowledge Management*, 11, 20.

McCutchen, W., & Swamidass, P. (1996). "Effects of R&D expenditures and funding strategies on the market value of biotech firms". *Journal of Engineering and Technology Management*, 12, 287-299.

Mitchell J. I., Gagné M., Beaudry A., Dyer, L. (2008). The moderating effect of motivation on the relationship between attitude and IT usage. Unpublished manuscript, Concordia University, Montreal.

Nelson, R. (1991). "Why do firms differ, and how does it matter?" *Strategic Management Journal*, 12, pp. 61-74.

Nelson, R.R. & Winter S.G. (1982). "An Evolutionary Theory of Economic Change". *Belknap-Harvard Press*, Cambridge, MA.

Nonaka I. (1994). "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation", *Organization Science*, vol. 5 n° 1, p. 14-37.

Nonaka I. et Takeuchi H. (1995). "The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation", Oxford University Press, New York.

Ordaz, C. C., Cruz, J. G., & Ginel, E. S. (2010). "Knowledge sharing: Enablers and its influence on innovation". *Cuadernos De Economia Y Direccion De La Empresa*, 113– 150.

Osterloh M., Frey, B. S. (2000), "Motivation, knowledge transfer, and organizational forms. *Organization Science*, 11 (5), p. 538–550.

Panteli, N., & Sockalingam, S. (2005). Trust and conflict within virtual inter-organizational alliances: a framework for facilitating knowledge sharing. *Decision Support Systems*, 39(4), 599–617.

Parasuraman, A. (2010). "Service productivity, quality and innovation: Implications for

service-design practice and research”. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 2, 277–286.

Prahalad C.K., Hamel G. (1990). “The core competence of the corporation”. *Harvard Business Review*, Vol. 68, pp. 81-92.

Sher, P. J., & Lee, V. C. (2004). “Information technology as a facilitator for enhancing dynamic capabilities through knowledge management”. *Information & Management*, 41, 933–945.

Smith, A. D. (2011). “Competitive approaches to new product development: A comparison of successful organizations in an unstable economic environment”. *Team Performance Management*, 17, 124–145.

Soekijad, M., &Andriessen, E. (2003). Conditions for knowledge sharing in competitive alliances. *European Management Journal*, 21(5), 578–587.

Staw BM, Sandelands LE, Dutton JE. (1981). “Threat-rigidity effects in organizational behavior: A multilevel analysis”. *Administrative Science Quarterly*; 26:501–24.

Subramaniam, M., &Youndt, M. A. (2005). “The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities”. *Academy of Management Review*, 48, 450–463.

Taminiau, Y., Smit, W., & de Lange, A. (2009). “Innovation in management consulting firms through informal knowledge sharing”. *Journal of Knowledge Management*, 13, 42–55.

Teece, D. J., Pisano, G., &Shuen, A. (1997). “Dynamic capabilities and strategic management”. *Strategic Management Journal*, 18, 509–533

Tidd, J., Bessant, J. R., &Pavitt, K. (2005). “Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change”. John Wiley & Sons Inc.

Vaccaro, A., Parente, R., &Veloso, F. M. (2010). “Knowledge management tools, interorganizational relationships, innovation and firm performance”. *Technological Forecasting and Social Change*, 77, 1076–1089.

Von Krogh G., Ichijo K. &Nonaka I. (2000). “Enabling Knowledge Creation. How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation”, Oxford University Press.

Wanga Z. & Wang. N. (2012). “Knowledge sharing, innovation and firm performance. *Expert Systems with Applications* 39, 8899–8908

Wanga Z. & Wang. N. (2012). “Knowledge sharing, innovation and firm performance.

Expert Systems with Applications 39, 8899–8908

Zahra, S.A. (1993). Environment, corporate entrepreneurship, and financial performance: A taxonomic approach. *Journal of Business Venturing*, 8(4), 319-340.

Zghal R, (1992), "Sfax, Mythe et réalisme", in P.N. Deeneuil, les entrepreneurs du développement, l'éthnoindustrialisation en Tunisie, la dynamique de Sfax, Postface, l'Harmattant.