

STRATEGIES D'ENTREPRISE ET PERFORMANCE : INNOVATION COMME LEVIER DE PERFORMANCE STRATEGIQUE

BUSINESS STRATEGIES AND PERFORMANCE : INNOVATION AS A LEVER FOR STRATEGIC PERFORMANCE.

Auteur 1 : NZUZI DIALAKANA Giscard.

Auteur 2 : MBUILU DIAMBU Hyppolite.

Auteur 3 : MUEMFU MATEMPA Jeancy.

Auteur 4 : GONDA MATUMONA Cerlain.

Auteur 5 : IZA MADI Jean-Robert.

Auteur 6 : SOMBOLA BAFOMBA Jean-Crispin.

Auteur 7 : KHUABI MBUMBU Louis-Bernard.

Auteur 8 : BALIBWA MUTUMISHI Joseph.

Auteur 9 : BONGO VANGU Roger .

NZUZI DIALAKANA Giscard

Institut Supérieur de Commerce de Matadi/Fiscalité, Douane et Accises/RD Congo

Apprenant au troisième cycle en Sciences Economiques et de Gestion à l'Université Kongo/RD Congo

MBUILU DIAMBU Hyppolite

Apprenant au troisième cycle en Sciences Economiques et de Gestion à l'Université Kongo/RD Congo

MUEMFU MATEMPA Jeancy

Institut Supérieur de Techniques Appliquées de Gombe-Matadi/ /RD Congo

Apprenant au troisième cycle en Sciences Economiques et de Gestion à l'Université Kongo/RD Congo

GONDA MATUMONA Cerlain

Apprenant au troisième cycle en Sciences Economiques et de Gestion à l'Université Kongo/RD Congo

IZA MADI Jean-Robert

Apprenant au troisième cycle en Sciences Economiques et de Gestion à l'Université Kongo/RD Congo

SOMBOLA BAFOMBA Jean-Crispin

Apprenant au troisième cycle en Sciences Economiques et de Gestion à l'Université Kongo/RD Congo

KHUABI MBUMBU Louis-Bernard

Université Kongo/FASEG/RD Congo

Apprenant au troisième cycle en Sciences Economiques et de Gestion à l'Université Kongo/RD Congo

BALIBWA MUTUMISHI Joseph

Institut Supérieur de Commerce de Matadi/Fiscalité, Douane et Accises/RD Congo

Apprenant au troisième cycle en Sciences Economiques et de Gestion à l'Université Kongo/RD Congo

BONGO VANGU Roger

Institut Supérieur de Commerce de Matadi/Fiscalité, Douane et Accises/RD Congo

Apprenant au troisième cycle en Sciences Economiques et de Gestion à l'Université Kongo/RD Congo

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

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

Pour citer cet article : NZUZI DIALAKANA .G,MBUILU DIAMBU .H,MUEMFU MATEMPA .J, GONDA MATUMONA .C, IZA MADI .J R, SOMBOLA BAFOMBA .J C, KHUABI MBUMBU .L B, BALIBWA MUTUMISHI .J & BONGO VANGU .R (2026) « STRATEGIES D'ENTREPRISE ET PERFORMANCE : INNOVATION COMME LEVIER DE PERFORMANCE STRATEGIQUE», African Scientific Journal « Volume 03, Num 36 » pp: 2550 – 2579.



DOI : 10.5281/zenodo.21040203

Copyright © 2026 – ASJ



Résumé

De nos jours, l'innovation occupe une place centrale dans le développement des entreprises (Habibi et al, 2022). En effet, chaque entreprise ressent l'impact des révolutions technologiques, des questions liées au changement climatique, de la concurrence accrue et des clients qui deviennent de plus en plus avertis et exigeants. L'innovation est devenue vitale pour répondre à tous ces besoins. Elle est, aujourd'hui, un facteur déterminant de la performance de l'entreprise. Cependant, l'objectif poursuivi dans ce papier consiste à de connaître si l'innovation est un levier de performance stratégique. De manière spécifique, cette réflexion permet de vérifier si l'innovation affecte la performance, de connaître l'impact de l'innovation dans le management stratégique et d'identifier le rôle de l'innovation dans le management stratégique. Pour atteindre nos objectifs, nous avons recouru à la méthode analytique et déductive appuyées par la technique documentaire, d'observation et d'entretien. Ainsi, notre étude a abouti à la conclusion selon laquelle l'innovation est un levier stratégique essentiel pour la performance des organisations. parce qu'elle permet aux organisations de s'adapter aux changement c'est-à-dire l'innovation permet aux organisations de s'ajuster aux évolutions du marché, aux nouvelles technologies et aux attentes changeantes des clients, elle permet aux organisations d'innover en se démarquant de la concurrence en proposant des produits ou services uniques, plus attractifs et répondant mieux aux besoins des clients, l'innovation peut conduire à l'optimisation des processus, à la réduction des coûts et à l'amélioration de la productivité, l'innovation est un moteur de croissance pour les organisations, elle est un facteur clé pour maintenir et renforcer la compétitivité de l'organisation sur le long terme, elle peut également contribuer à la mise en place de pratiques plus durables, en phase avec les enjeux environnementaux et sociaux.

Mots clés : *Innovation, Performance, Performance stratégique*

Abstract

Today, innovation plays a central role in business development (Habibi et al., 2022). Indeed, every company feels the impact of technological revolutions, issues related to climate change, increased competition, and increasingly informed and demanding customers. Innovation has become vital to meeting all these needs. It is now a key driver of business performance. However, the objective of this paper is to determine whether innovation is a lever for strategic performance. Specifically, this analysis aims to verify whether innovation affects performance, to understand the impact of innovation on strategic management, and to identify the role of innovation in strategic management. To achieve our objectives, we used analytical and deductive methods supported by documentary research, observation, and interviews. Our study concluded that innovation is a crucial strategic lever for organizational performance. Because it allows organizations to adapt to change, that is, innovation allows organizations to adjust to market developments, new technologies and changing customer expectations ; it allows organizations to innovate by differentiating themselves from the competition by offering unique products or services that are more attractive and better meet customer needs ; innovation can lead to process optimization, cost reduction and productivity improvement ; innovations is a growth driver for organizations ; it is a key factor in maintaining and strengthening the organization's competitiveness in the long term ; it can also contribute to the implementation of more sustainable practices, in line with environmental and social issues.

Keywords : *Innovation, Performance, Strategic performance*

INTRODUCTION

1. Contexte de l'étude

Dans un contexte marqué par l'incertitude, l'intensification de la concurrence mondiale, les crises, et le développement renouvelé des technologies, l'innovation est perçue comme facteur incontournable de performance pour l'entreprise (Torchia et al, 2011). Elle permet d'une part de développer un avantage concurrentiel durable (Hitt et al, 1996) aussi de gagner des parts de marché (Franko, 1989) ce qui aide à améliorer significativement la performance des organisations (Mordey, 1988).

En ces temps d'incertitudes paroxystiques et des ruptures technologiques récurrentes, personne ne conteste, le rôle de l'innovation, dans la pérennité et la croissance de l'entreprise (Lalla, 2016). L'innovation, sujet particulièrement, emblématique et multidisciplinaire, est un atout décisif, dans la rude bataille, pour la quête de nouveaux marchés au niveau mondial et pour faire face à une demande flagrante de nouveaux produits. Les entreprises, ne peuvent plus se contenter, nullement, de produire des biens et services et de répondre aux attentes des clients. Leurs offres doivent être, inéluctablement, exceptionnelles voire surprenantes.

A ce titre, aucune entreprise, quelle que soit sa dimension, ne peut espérer se perpétuer dans une masse de produits, largement, disponibles où le choix, pour le client est très ouvert, sans épargner tous les atouts possibles, pour que le consommateur plébiscite son produit et maintienne ce choix. Elle devra, tout particulièrement, faire preuve d'innovation. Cependant, dans la vie économique, la créativité constitue un des facteurs de croissance, de dynamisme, d'image de marque, au niveau des entreprises comme à celui des nations. François JAKOBIAK souligne que « l'innovation est l'introduction effective, dans le circuit économique, de ce qu'on a inventé ou découvert et qui constitue un progrès (Jakobia et al, 2005) ». Par ailleurs, l'innovation est apparue comme une condition indispensable à la survie et à la croissance de nombreuses entreprises, par son rôle stratégique de facilitateur d'entrée dans un nouveau marché et de repositionnement dans un marché déjà exploré. Elle est aussi le processus qui permet le changement dans le potentiel social et économique d'une entreprise, en permettant la génération de valeur et de richesse.

L'innovation est perçue aujourd'hui comme un levier, un facteur de compétitivité et de performance stratégique mais aussi comme un élément fondamental pour obtenir un avantage concurrentiel et garantir une amélioration continue. En effet elle permet à l'entreprise d'être flexible avec les changements de son environnement ce qui donnerait lieu à un accroissement de l'efficience et de l'efficacité. L'innovation doit être comprise, non pas seulement comme la

mise au point de nouvelles inventions, mais comme « l'ensemble des processus permettant le lancement d'un nouveau produit sur le marché de l'idée de son développement à sa commercialisation et plutôt un acte voulu, concerté, précis qui commence par une idée et finit par sa mise en œuvre. Elle demande une maîtrise des informations et la construction des nouvelles compétences » (Bellon, 2002).

Une fois de plus, le succès des entreprises pourrait dépendre de la façon dont elles sont capables de gérer efficacement l'innovation de leurs produits au-delà de nombreuses barrières, afin d'optimiser leurs résultats et conquérir des parts de marché de plus en plus importantes. Elles font de l'innovation l'une de leurs priorités stratégiques, en s'organisant, en conséquence, et en y consentant les budgets adéquats. Une course indispensable pour se maintenir dans le peloton de tête.

L'originalité de cette recherche réside dans sa volonté d'analyser l'innovation non seulement comme un résultat organisationnel, mais surtout comme un levier stratégique de performance. La majorité des études se concentrent soit sur les déterminants de l'innovation, soit sur les indicateurs financiers de la performance. Peu des travaux analysent de manière intégrée les mécanismes par lesquels l'innovation influence simultanément la performance économique, organisationnelle, concurrentielle et stratégique de l'entreprise. Cette recherche propose ainsi une approche holistique permettant de comprendre comment les stratégies d'innovation participent à la construction d'un avantage concurrentiel durable. Cette perspective s'inscrit dans le prolongement de la théorie des ressources qui considère les capacités d'innovation comme des ressources stratégiques créatrices de valeur (Barney, 2010). Par ailleurs, dans le contexte des économies africaines où les entreprises sont confrontées à des défis de compétitivité, cette recherche contribue à combler un déficit de connaissances empiriques sur le rôle réel de l'innovation dans la performance stratégique. Elle offre ainsi une contribution susceptible d'éclairer les décideurs publics et privés sur les mécanismes permettant de renforcer durablement la compétitivité des entreprises.

Ainsi, nous avons choisi ce sujet dans le cadre de management stratégique et développement durable pour connaître si l'innovation est un levier de performance stratégique. Par ailleurs, cette étude présente un intérêt non négligeable sur le plan théorique, scientifique et pratique. Du point de vue théorique, l'intérêt qui est porté à cette étude se trouve être dans le souci de voir comment l'innovation contribue à la performance stratégique des organisations ou des entreprises. Du point de vue scientifique, cette étude peut servir aussi de banque des données

pour les autres chercheurs. Du point de vue pratique, cette étude donne une lumière de manière détaillée de l'innovation comme levier de performance stratégique des organisations.

2. Problématique

Dans un contexte économique en constante mutation, marqué par l'intensification de la concurrence, l'évolution rapide des technologies et l'accroissement des exigences des clients, les entreprises sont appelées à repenser leurs modes de gestion pour maintenir leur compétitivité et améliorer leur performance globale (Badre et al, 2025). Ces transformations engendrent des attentes élevées en matière de diversité, de fiabilité, de qualité et de réactivité, tout en intégrant des considérations éthiques, environnementales et sociétales. Dans ce cadre, l'innovation apparaît comme un levier de performance stratégique permettant une meilleure maîtrise des coûts, un pilotage efficace des activités et une orientation claire vers les objectifs de performance. Par ailleurs, l'innovation organisationnelle s'impose comme un catalyseur de changement, capable de transformer en profondeur les pratiques de gestion et de soutenir les efforts d'optimisation dans les entreprises.

De nos jours on réalise de plus en plus que la valeur d'une entreprise n'est pas uniquement fonction de ses moyens de production, mais dépend essentiellement de l'aptitude du management à mettre en œuvre les moyens matériels et humains pour générer de la rentabilité (Hamadi et al, 2004). En effet, une synergie positive entre les différentes activités, une bonne ambiance sur le plan social, une activité de recherche et développement productive, une bonne stratégie, et l'innovation sont à l'origine de bénéfices supplémentaires qui augmentent la valeur de l'entreprise, d'où l'apparition d'une nouvelle approche de l'entreprise basée sur les compétences notamment en matière d'innovation.

Au cours des trente dernières années, les organisations ont connu une transformation profonde de leur mode d'organisation. L'internationalisation, la déréglementation et les innovations de toutes natures (technologiques, comportementales...) les ont conduites à un repositionnement stratégique comportant une ouverture sur de nouveaux métiers (Roux, 2016). Elles présentent de fortes spécificités ayant des répercussions sur la définition de leur stratégie et sur le pilotage associé. Elles évoluent en effet dans un environnement extrêmement réglementé du point de vue de leurs principales activités, mais également du point de vue des produits qu'elles proposent. Elles sont en concurrence avec des organisations bancaires ou périphériques exposées aux mêmes contraintes. La recherche de compétitivité s'exprime alors via un positionnement stratégique sur certaines activités, sur certains segments de clientèles, ou sur

certaines produits leur permettant de se différencier de leurs principaux concurrents (Alcouffes et al, 2013).

Le changement des technologies de la communication ainsi que l'information a aidé à éliminer les frontières mais aussi de rapprocher les distances et, a réduit en outre le monde en un vaste marché où les marchandises, les capitaux ainsi que les informations naviguent rapidement mais aussi aisément (Kaoussi et al, 2022). Ces mutations ont sans doute des perspectives récentes, mais aussi de nouveaux défis à la suite de nouveaux obstacles. Pour assurer la complexité, dépasser les effets de l'environnement, toutes organisations sont amenées à savoir gérer le présent pour avoir la maîtrise sur l'incertitude de son avenir. La relation entre les dimensions d'innovation et de performance fait (Terziosvki, 2010), par ailleurs, l'objet de nombreux débats dans la littérature : certains auteurs mettent en avant un lien de causalité entre les dimensions d'innovation et de performance (Geroski et al, 1992) : l'innovation serait alors un déterminant de la performance qui l'influencerait de manière positive ou négative. D'autres auteurs estiment qu'il s'agirait plutôt d'une relation « d'indépendance » : les entreprises performantes ne se caractérisent pas forcément par un degré élevé d'innovation, et *vice versa* (Lallement et al, 2007). Enfin, d'autres chercheurs s'inscrivent dans une approche contingente et considèrent plutôt une « approche d'inclusion » où l'innovation serait un des critères de mesure de la performance (Schuler, 1987). Comme le soulignent la majorité des spécialistes en management, la capacité d'innovation demeure le déterminant le plus pertinent de la performance d'une organisation (Alharbi et al, 2019).

L'innovation joue un rôle important, tant au niveau individuel qu'organisationnel, dans un environnement commercial en constante évolution. Elle est définie comme une valeur ajoutée à la performance et aux activités organisationnelles. L'innovation consiste à développer la valeur pour les bénéficiaires en répondant à de nouveaux besoins ou en répondant aux besoins existants et aux demandes du marché de manières distinctes (Jaskyte, 2011).

Ainsi, l'innovation est un levier stratégique essentiel pour la performance d'une entreprise. Elle permet de se différencier, de créer de la valeur, de s'adapter aux changements du marché et d'assurer sa pérennité. En intégrant l'innovation dans sa stratégie, une entreprise peut améliorer sa compétitivité, sa rentabilité et sa capacité à faire face aux défis futurs.

En abordant cette étude, notre question centrale consiste à connaître : l'innovation est-elle un levier de performance stratégique ? De cette question principale, nous formulons les questions spécifiques suivantes : comment l'innovation stratégique affecte-t-elle la performance ? Quel

est l'impact de l'innovation dans le management stratégique ? Quel est le rôle de l'innovation dans le management stratégique ?

3. Hypothèses de recherche

Au regard des questions ci-haut, nous présentons les hypothèses suivantes :

- L'innovation est un levier de performance stratégique dans la mesure où cette innovation permet aux organisations d'améliorer leur compétitivité, d'assurer leur pérennité, de se démarquer sur le marché, de s'imposer face à leurs concurrents, d'augmenter leur chiffre d'affaires et de diminuer leurs coûts, d'améliorer leur productivité et plus encore.
- L'innovation stratégique affecte la performance des organisations dans la mesure où l'innovation stratégique est considérée comme une condition essentielle à la croissance et à la rentabilité des organisations.
- L'innovation a un impact significatif dans le management stratégique, elle améliore la position des organisations sur le marché, gage d'un avantage concurrentiel et d'une performance supérieure.
- L'innovation joue un rôle crucial dans le management stratégique car, elle permet aux entreprises de se différencier de leurs concurrents et d'acquérir un avantage concurrentiel en améliorant continuellement leurs produits, services ou processus, les organisations peuvent faire des propositions de valeur uniques à leurs clients. Cela permet non seulement d'attirer de nouveaux clients, mais aussi de renforcer leur fidélité et leur rétention.

4. Objectifs du travail

L'objectif général que nous poursuivons en élaborant cette étude est celui de connaître si l'innovation est un levier de performance stratégique. De manière spécifique, cette réflexion permet de vérifier si l'innovation affecte la performance, de connaître l'impact de l'innovation dans le management stratégique et d'identifier le rôle de l'innovation dans le management stratégique.

5. Approche

Cette étude ne saurait être réalisée sans le concours des méthodes et techniques appropriées. Nous avons retenu la méthode analytique, laquelle nous a permis d'étudier, de manière détaillée, les différentes informations dans le but de tirer les évidences qui s'imposent, tandis que la méthode déductive, elle nous a permis de partir des considérations d'ordre général, et

suite à une série des déductions logiques, pour aboutir à des conclusions d'ordre particulier concernant le sujet d'étude.

Cependant, ces méthodes ont été appuyées par la technique documentaire, laquelle nous a permis de consulter et d'exploiter des ouvrages et articles en relation avec notre sujet d'étude et la technique d'observation, nous a facilités d'avoir des informations précises sur certains faits soulevés par notre étude.

6. Développement articulé et revue de la littérature

6.1. Développement articulé portant aux notions sur l'innovation

L'innovation désigne tout changement introduit sciemment par un agent et ayant pour but et résultat une utilisation plus efficace ou plus satisfaisante de ressources. Elle se manifeste par l'introduction, dans le processus de production et/ou de vente d'un produit, d'un équipement ou d'un procédé nouveau.

Mais les chercheurs suggèrent d'ailleurs, que l'introduction de ce concept dans l'analyse contribue à mieux appréhender le processus de prise de décision, de comportement et des stratégies des agents. L'importance de cette notion dans la saisie de ce comportement a poussé certains économistes à en faire une variable tenant lieu de principe explicatif de l'évolution.

Ainsi, plusieurs chercheurs ont démontré, à travers des études empiriques, que l'innovation permet de développer des capacités qui visent à améliorer sa performance. L'innovation est reconnue depuis des années comme un moyen de bénéfices organisationnels, financiers et aussi sociaux (Foray, 1999). Les entreprises sont invitées à innover pour garantir leur compétitivité.

6.1.1. Définition de l'innovation

L'innovation est un terme polysémique et multidimensionnel revêtant des caractères macroéconomiques, méso-économique et microéconomique, et ayant fait l'objet de plusieurs définitions proposées par les institutions, les organisations et les auteurs académiques. « Il est difficile de présenter l'innovation tant ce terme est très largement diffusé voire banaliser » (Boly, 2004). Ses acceptions varient selon le contexte dans lequel elle est utilisée ainsi que des objectifs particuliers poursuivis en matière d'analyse ou de mesure. Les auteurs accompagnent souvent leur définition d'une typologie de l'innovation en vue de borner le champ sémantique. Au sens large, l'innovation désigne tout changement sciemment introduit dans l'économie (Bouteiller et al, 2007). L'étude étymologique du terme innovation nous renseigne que le terme innovation vient du latin « Novus » qui signifie nouveau. Le concept serait apparu en 1927 et désigne le fait d'introduire dans une chose établie quelque chose de nouveau (Durieux, 2000). Autrement dit, c'est insérer de l'inconnu dans un connu. Ces définitions de l'innovation

sont trop restrictives du fait, qu'elles ignorent les notions de compétence et de concurrence qui sont au cœur de l'analyse du phénomène d'innovation.

Pour PERRIN (Perrin, 2001), se foisonnement de définitions s'explique par deux grandes raisons :

- La confusion entre les notions suivantes : invention, innovation, découverte scientifique et développement technique.
- Le terme même de l'innovation car il désigne à la fois un processus, un résultat, ou les deux.

Elle est à la fois un résultat (un produit nouveau, un service nouveau, un procédé nouveau, une technologie nouvelle, un savoir-faire nouveau), et le processus suivi pour parvenir à ce résultat (un projet d'innovation) (Fernex et al, 2013). L'innovation doit être comprise, non pas seulement comme la mise au point de nouvelles inventions, mais comme « l'ensemble des processus permettant le lancement d'un nouveau produit sur le marché de l'idée de son développement à sa commercialisation et plutôt un acte voulu, concerté, précis qui commence par une idée et finit par sa mise en œuvre. Elle demande une maîtrise des informations et la construction des nouvelles compétences » (Bellon, 2002). En général, pour pouvoir être considéré comme innovation, la nouveauté doit être porteuse d'une valeur économique (capacité de satisfaire un besoin solvable ou de créer de la richesse) reconnue et exploitée de manière viable.

En définitive, la définition de Chouteau, M. et Vievard, L. nous paraît intéressante car ils définissent l'innovation comme « un moyen mis en œuvre pour acquérir un avantage compétitif. Une innovation répond aux besoins du marché. L'innovation permet de créer de nouveaux produits de développement ou d'améliorer des produits existants, d'optimiser un système de production ou encore d'adopter des technologies nouvelles » (Chouteau et al, 2007). L'innovation permet aux entreprises de renforcer leur position concurrentielle sur les marchés. En effet, l'innovation permet aux entreprises d'augmenter leur productivité, d'améliorer la qualité de leurs produits ou de leurs services et de développer des compétences clés.

6.1.2. Les principales raisons d'innover (Lendrevy et al, 2014)

L'innovation a été toujours considérée comme une préoccupation capitale des entreprises et comme un levier de croissance à long terme (Moss kanter, 2006). Ce qui est en revanche nouveau pour les entreprises, c'est la nécessité de cibler non plus un seul objectif, mais plusieurs objectifs de performance, tels que l'accroissement de la réactivité de l'entreprise, la qualité de ses produits et services, la réputation, la réponse aux attentes et aux besoins des clients et autres

parties prenantes de l'entreprise, etc., ou encore l'aboutissement à une performance qui puisse être maintenue durablement dans le temps. Il est admis communément l'existence d'une relation entre l'innovation, la performance, la stratégie et l'environnement (Brigitte, 2015). En effet, plusieurs raisons motivent les managers d'entreprises d'innover parmi lesquelles nous retenons :

- L'innovation stimule la demande et permet de créer de nouvelles sources de revenus pour les entreprises : En lançant de nouveaux produits, en élargissant leur offre, en couvrant de nouveaux besoins sur le marché, en se diversifiant dans de nouvelles activités, les entreprises créent de nouvelles sources de revenus qui alimentent leur croissance.
- L'innovation permet de lutter contre la banalisation des produits et de restaurer les marges : Un produit banalisé est une offre que les clients évaluent essentiellement sur les prix. L'innovation, en créant de nouvelles sources de différenciation, permet de lutter contre la banalisation des produits et, ainsi, de restaurer les marges.
- L'innovation permet de mieux faire face aux concurrents : l'innovation crée des ruptures qui sont autant d'opportunités pour gagner un avantage de différenciation face à ses concurrents.
- L'innovation permet de mieux faire face aux distributeurs : les distributeurs sont toujours très sensibles aux nouveaux produits intéressants et les termes de la négociation redeviennent alors plus favorables aux producteurs.
- L'innovation permet de prendre et de reprendre la parole : elle donne de l'intérêt à la communication. Un nouveau produit donne de bons prétextes aux commerciaux pour reprendre contact avec leur clientèle ou pour en prospecter une nouvelle.

6.1.3. Les natures d'innovation

Parlant des natures d'innovations, elles existent plusieurs, à savoir :

- Innovation technologique (l'innovation technologique consiste à créer ou à intégrer une technologie nouvelle avec pour objectif de répondre à un besoin du marché (Fernez et al, 2008) ;
- Innovation d'usage (l'innovation d'usage est le changement introduit dans la manière d'utiliser le produit ou de consommer le service) ;
- Innovation sociale (l'innovation sociale consiste à élaborer des réponses nouvelles à des besoins sociaux nouveaux ou mal satisfaits dans les conditions actuelles du marché

et des politiques sociales, en impliquant la participation et la coopération des acteurs concernés, notamment des utilisateurs et usagers) ;

- Innovation d'autre nature (il s'agit le plus souvent d'innovations créatives et artistiques dont la défendabilité est très délicate et l'avantage concurrentiel très aléatoire).

6.1.4. Les catégories de l'innovation

L'innovation est catégorisée en quatre, à savoir : l'innovation de produit (l'innovation de produit consiste alors à modifier ou étendre les fonctions proposées à travers un dispositif technique identique ou renouvelé) (Soparnot et al, 2009), de procéder (l'innovation de procédé repose sur l'introduction de nouvelles méthodes ou l'amélioration sensible de méthodes existantes dans les activités de production et de distribution de l'entreprise), d'organisation (l'innovation d'organisation ou innovation organisationnelle est la capacité d'une organisation ou sa détermination à réaliser des innovations (Wang et al, 2004), et de commercialisation (une innovation de commercialisation est liée à la mise en œuvre d'une nouvelle méthode changeant de façon significative la conception ou le conditionnement des produits, leur placement sur le lieu de vente, leur mode de promotion ou encore leur tarification. Ce type d'innovation est souvent nécessaire au succès des innovations de produits (Rahmouni, 2011).

6.1.5. Les intensités d'innovation

Il existe plusieurs intensités d'innovation notamment : intensité de rupture, intensité incrémentale (Boly, 2004), intensité d'assemblage et intensité d'adaptation.

6.1.6. Les enjeux de l'innovation pour l'entreprise (Fernex et al, Op.cit)

Le véritable enjeu du processus d'innovation est de viser un résultat nouveau fortement créateur de richesse. En effet, nous retenons, dans le cadre de cette recherche, plusieurs enjeux, notamment : les innovations pour survivre, pour réagir de façon continue aux changements de l'environnement et pour modifier la donne de l'environnement.

6.2. La performance

La performance est un concept flou et polysémique ou multiforme qui peut présenter plusieurs sens selon son auteur ou l'évaluateur (Assaleh et al, 2021). Le concept de performance fait débat aujourd'hui, « c'est que l'on ne sait pas très bien ce que cela signifie (Berland, 2010) »

6.2.1. Définitions de la performance

Waldman (1994) définit la performance comme étant « l'ensemble des actions qui permettent la coordination et l'amélioration des activités et des résultats d'une unité organisationnelle (Waldman, 1994) ». Khemakhem la définit comme étant « la réalisation d'un travail, la manière avec laquelle une entité réagit à des incitations ou atteint les objectifs qui lui étaient fixé

(Khemakhem, 1976)». De son côté, Marchersney (1991) l'assimile au degré de réalisation du but recherché.

De La Villarmois (2001) distingue deux dimensions de la performance : une dimension objective de type économique (l'efficacité) et systémique (pérennité de l'organisation) et une dimension subjective à la fois sociale (ressources humaines) et sociétale (légitimité de l'organisation) (De la Villarmois, 2001). La performance est aussi un jugement qui tient compte du contexte, des moyens mis en oeuvre, des objectifs et des niveaux d'observation.

Pour Lebas (1995), la performance se construit en fonction de la stratégie, spécifique à l'utilisateur (Lebas, 1995). Selon Ernult (2005, cité par V. H. Vu, 2008), la performance « repose sur la capacité à produire de la valeur utile pour ses clients en consommant le minimum de ressources (Vu et al, 2008) ».

Selon Marmuse (1997), la performance doit être surtout analysée sous l'angle de la pérennité de l'entreprise au travers de ses dimensions stratégiques (Marmuse, 1997). Pour assurer la pérennité de l'entreprise, il convient de gérer simultanément plusieurs niveaux d'incertitudes en actionnant trois leviers : l'efficacité, l'identification et la réalisation des potentiels, la mise en perspective de l'avenir (Supizet, 2002).

La performance n'a de sens que, si elle est durable, ce qui suppose sa pluralité. Pour Cappelletti (2010), la performance durable est la « combinaison des performances économique, sociale et environnementale qui conduit à la survie-développement à long terme d'une organisation (Cappelletti, 2010) ». Développer la performance durable nécessite de conjuguer plusieurs leviers : « rendre l'existant efficace, réaliser les potentiels inexploités et les opportunités, mettre l'avenir en perspective. » (Supizet, 2002)

Peters et Waterman (1983, 2012) identifient sept attributs caractérisant la performance d'une entreprise : orientation vers l'action, l'autonomie et l'innovation, écoute permanente du client, mobilisation autour des valeurs clés, productivité assise sur la motivation du personnel, structure simple et légère et ne faire ce que l'on sait faire (Peter et al, 2012).

6.2.2. Les critères de mesure de la performance

La performance se mesure avec des critères quantitatifs et qualitatifs des résultats, on va citer ces trois dimensions :

➤ L'efficacité

Le concept de performance intègre d'abord la notion d'efficacité qui est « le degré d'attente des objectifs spécifiques et de réaliser des finalités poursuivies (Bouquin, 2008) ». D'après cette définition, on constate que l'efficacité est le degré de réalisation des objectifs. Une activité est

donc efficace si les résultats obtenus sont identiques aux objectifs définis. Pour évaluer l'efficacité d'une organisation, il faut tenir compte des perspectives de divers intervenants.

➤ ***L'efficience***

L'efficience est le fait de « maximiser la quantité de la production obtenue à partir d'une quantité donnée de ressources ou minimiser la quantité de ressources consommées pour une production donnée (Malo et al, 2000) ». Selon cette définition, on constate que l'efficience est le rapport entre les ressources employées et les résultats atteints. Un groupe est efficient s'il respecte l'enveloppe des moyens attribués, ou s'il obtient un meilleur résultat que celui fixé avec des moyens similaires.

➤ ***La pertinence***

La pertinence peut être définie comme étant « la capacité d'une organisation à répondre aux besoins des intervenants prioritaires et à obtenir leur soutien dans le présent et pour l'avenir (Lusthaus et al, 2003) ». La notion de pertinence signifie l'articulation entre objectifs et moyens, elle consiste à mettre en oeuvre des moyens de production conformément aux objectifs fixés. La pertinence d'une organisation se détermine principalement dans la phase de conception du système de production car il s'agit d'une part, de garantir la faisabilité du projet en s'assurant les moyens de réalisation et d'autre part d'éviter un surdimensionnement coûteux.

6.2.3. Les typologies de la performance

Appréhendée d'une manière générale sur un plan strictement financier, la performance de l'entreprise a été progressivement élargie au cours du vingtième siècle pour considérer d'autres aspects tels que les aspects économiques, commerciaux, sociaux et managériaux. Parmi ces aspects, il est possible de distinguer :

➤ **La performance externe**

Dans le but d'informer les différentes parties prenantes de l'entreprise (actionnaires, fournisseurs, clients, institutions financières) sur les grands équilibres grâce à une analyse financière. L'objectif de l'information sur la performance revient à orienter la finalité du capital investi vers la création de richesse pour l'actionnaire, l'information sur la performance est utile pour leurs prises de décisions économiques. Cette information aide les actionnaires et investisseurs à optimiser l'allocation de leurs ressources.

La performance affecte la perception des tiers quant à sa situation économique et ses perspectives. Pour s'assurer de la solvabilité de la continuité de l'entreprise, les partenaires commerciaux, soit pour des besoins de la relation, soit en tant que créanciers, utilisent

l'information sur la performance de l'entreprise, notamment dans le cadre des contrats à long terme.

➤ **La performance interne**

Afin d'évaluer le degré de réalisation des objectifs, on recherche les causes pour définir les axes d'action futurs et de coordonner les actions de chaque acteur afin de converger vers un même but (Martory, 1999). On peut distinguer de différents types de la performance interne :

• ***La performance financière ou comptable***

La performance est généralement évaluée à l'aide de mesures comptables (par exemple, des mesures de rentabilité telles que le rendement des actifs, le retour sur investissement, le retour sur ventes, le rendement des capitaux propres), de mesures basées sur le marché (par exemple, les rendements boursiers) ou d'un mélange de mesures comptables et fondées sur le marché (par exemple, le ratio cours-bénéfice (Maka et al, 2018).

Elle se mesure par des ratios permettant de décomposer la rentabilité des capitaux investis. Pendant longtemps, cette performance fut considérée comme l'unique représentante de la performance globale de l'entreprise. On a estimé qu'elle reflète l'efficacité et l'efficience de l'utilisation des moyens humains, matériels et financiers de l'entreprise. Cette primauté de l'utilisation est justifiée par le fait que les critères retenus, qui sont principalement la rentabilité et l'effet de levier, constituent à la fois des moyens de contrôle et de communication avec les partenaires externes.

Les critères comptables sont courants dans les évaluations de performance. En outre, dans les études sur les performances académiques, les mesures de rentabilité sont les plus souvent utilisées (Fatihudin et al, 2018).

Les chiffres comptables peuvent être trompeurs car ils peuvent avoir été manipulés pour paraître bons. Le manque de cohérence dans les méthodes comptables des entreprises (par exemple en ce qui concerne le traitement de l'inflation, la valorisation des stocks et la dépréciation des actifs incorporels) (Myskova, 2017) et le manque de standardisation des conventions comptables internationales rendent difficiles les interprétations ainsi que les comparaisons entre organisations. Une autre lacune de toutes les mesures de performance fondées sur la comptabilité est leur orientation rétrospective (Kapla, et al, 2001).

Les données des années passées révèlent peu de choses sur le potentiel futur d'une entreprise. Le « court-termisme » des mesures comptables renvoie à un autre point de critique. Les bénéfices peuvent facilement être augmentés à court terme en réduisant les dépenses (par exemple en publicité ou en R&D), mais ce type de pratique peut être néfaste à long terme. La

question est donc de savoir si la « performance de l'entreprise » est véritablement évaluée en s'appuyant simplement sur des mesures comptables (Kusumawardani, 2021).

- ***La performance commerciale***

Ce type de performance a trait à la satisfaction des clients de l'entreprise. Cette dernière doit se soucier des besoins de ses clients et veiller à les satisfaire pour les garder. Les facteurs de différenciation permettront d'offrir aux clients des produits et services conformes à leurs attentes, ce qui générera l'amélioration de l'image de marque de l'entreprise, l'acquisition de nouveaux clients et l'accroissement de la part de marché.

- ***La performance stratégique***

Appelée aussi « performance à long terme ». La performance stratégique est appréciée par la qualité du système d'excellence. Ce dernier, s'établit au niveau de la direction générale de l'entreprise. Il retrace l'ensemble des décisions, techniques et pratiques managériales qui assurent le bon fonctionnement de l'entreprise. Il doit être soigneusement structuré par les managers, à l'aide des différentes informations (communicatives, résultats, situations difficiles) dont l'objectif est de trouver le système le plus efficace possible pour atteindre le degré de performance voulu. L'application systématique d'excellence est donc une garantie du succès et de pérennité pour les entreprises.

- ***La performance organisationnelle***

« Elle concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle y parvient (Kalika, 1995) ». Dans cette conception, la performance de l'entreprise résulte de la valeur de son organisation, cette dernière est déterminante et c'est elle qui impose ses exigences au système sociale, cette performance porte directement sur l'efficacité de la structure organisationnelle et non pas sur ses éventuelles conséquences de nature sociale et économique. Le respect de la structure formelle, les relations entre les composantes de l'organisation ainsi la qualité de la circulation de l'information et la flexibilité de la structure ce sont des facteurs qui permettent d'apprécier cette efficacité organisationnelle.

L'une des questions importantes dans le monde des affaires est de savoir pourquoi certaines organisations réussissent alors que d'autres échouent. La performance organisationnelle est la question la plus importante pour chaque organisation, qu'elle soit à but lucratif ou non. En effet, il est très important pour les managers de savoir quels facteurs influencent la performance d'une organisation afin de pouvoir prendre les mesures appropriées pour les initier (Mahar et al, 2021). D'ailleurs, la performance est un concept contextuel associé au phénomène étudié (Almatrooshi et al, 2016). En général, le concept de performance organisationnelle

repose sur l'idée qu'une organisation est l'association volontaire d'actifs productifs, y compris de ressources humaines, physiques et financières, dans le but d'atteindre un objectif commun (Contu, 2020).

Aujourd'hui, la performance organisationnelle est probablement la variable dépendante la plus fréquemment utilisée dans la recherche organisationnelle. Cependant, la définition de la performance organisationnelle est une question étonnamment ouverte et peu d'études utilisent des définitions et des mesures cohérentes. En raison de considérations économiques, la performance organisationnelle est devenue une variable d'étude importante qui a des implications non seulement sur les processus au niveau de l'organisation, mais également sur la manière dont les processus au niveau individuel et collectif sont modélisés (Abujarad, 2022).

En réalité, la performance organisationnelle relève de la responsabilité de tous les individus qui travaillent pour une organisation. Si les individus travaillant dans une organisation, et donnent le meilleur d'eux-mêmes et fonctionnent de manière optimale, la performance globale de l'organisation s'en trouvera améliorée. Ainsi, la performance organisationnelle est le reflet de la performance individuelle (Yildiz, 2014). Selon Addin, la performance organisationnelle est la performance cumulée des employés (Addin N.T, 2020). Dans le même contexte, une organisation est également définie comme une organisation globale destinée à répondre aux besoins fixés par chaque groupe concerné par le biais d'efforts systémiques et à continuer d'améliorer la capacité de l'organisation à répondre efficacement à ses besoins. Cependant, définir, conceptualiser et mesurer la performance n'a pas été une tâche facile. Les chercheurs ont entre eux des opinions et des définitions différentes de la performance, ce qui reste une question controversée parmi les chercheurs en organisation (Burges et al, 2012).

- ***La performance managériale***

La capacité managériale peut être appréhendée comme étant l'aptitude d'un manager et des responsables opérationnels à réaliser la performance globale attendue, être un manager performant c'est pouvoir réaliser une bonne gestion avec des anticipations rationnelles.

- ***La performance concurrentielle***

Michael Porter précise que « la recherche de la performance ne dépend plus de la seule action de la firme mais aussi de ses capacités à s'accommoder voire s'approprier les règles du jeu concurrentiel de son secteur ». Ceci serait possible grâce à la détection des changements éventuels dans les systèmes concurrentiels de chacune des activités de l'entreprise et à l'identification et l'amélioration des critères de différenciation, source de création de valeur.

D'après Marmuse (1992), cette performance serait « une évaluation de l'adéquation des stratégies au contexte concurrentiel actuel et pourrait impliquer des critères quantitatifs (rentabilité désirée) ou qualitatifs (à titre d'exemple une meilleure image de marque) ».

- ***La performance sociale***

Selon Marchesnay, elle renvoie « au rapport entre l'effort social global que fournissent une organisation et l'attitude de ses salariés ». Il l'a définie comme étant « l'ensemble des actions qui assurent aux membres d'une organisation le niveau de satisfaction qu'il juge être convenable ». La performance sociale est celle qui aménage des degrés de libertés individuelles et collectives sans nuire à l'efficacité globale et en s'adaptant en permanence aux désirs parfois mouvants des individus. Plusieurs critères permettent de l'appréhender ; on en cite l'importance des conflits et des crises sociales, le turnover, l'absentéisme, la participation aux décisions. KALIKA propose quatre indicateurs de l'efficacité sociale : le climat social de l'entreprise, la satisfaction des salariés, la nature des relations sociales et l'activité sociale du comité d'entreprise (Kalika, 1995).

- ***La performance économique***

La performance économique correspond aux résultats présentés par la comptabilité, il s'agit principalement des soldes intermédiaires de gestion.

- ***La performance humaine***

La question de la performance humaine est une préoccupation fondamentale de tous les acteurs de l'entreprise aujourd'hui. Elle est perçue, aussi bien du côté des dirigeants d'entreprises que du côté des salariés, comme le facteur essentiel contribuant à la performance économique de l'entreprise. La performance humaine est alors définie comme un potentiel de réalisation. Par conséquent, la performance est un concept qui est attaché au futur et non au passé.

7. Analyse de la relation entre innovation et performance stratégique

7.1. Relation entre innovation et performance stratégique

L'explication traditionnelle de la relation positive entre l'innovation au niveau de l'entreprise et sa performance repose sur le travail de Schumpeter (1934). Celui-ci estime que la première introduction sur le marché et les nouveaux produits innovants font face à une concurrence directe limitée, permettent ainsi aux entreprises de réaliser des bénéfices relativement élevés. De nombreux travaux de recherche ont traité la relation entre l'innovation et la performance des entreprises.

L'innovation est reliée positivement à la performance des entreprises. Le lancement de nouveaux produits diminue le rendement des actifs au cours de la prochaine période, car l'innovation nécessite des dépenses en capital. Également, une plus grande part retardée de nouveaux produits dans le portefeuille de production des entreprises a un effet positif sur le retour sur investissement, ce qui signifie qu'une entreprise plus diversifiée peut bénéficier d'économies de gamme. L'innovation est le moteur du progrès et de la compétitivité dans le monde des affaires d'aujourd'hui. La capacité d'adapter, de créer et de mettre en œuvre de nouvelles idées et technologies est devenue un déterminant crucial du succès organisationnel (Chen et al, 2019). En effet, l'innovation est l'un des mots les plus répandus dans la société actuelle. La plupart des académiciens et praticiens apprécient l'innovation et considèrent que l'innovation est nécessaire aux individus et aux organisations. De nombreux auteurs ont confirmé que l'innovation a un impact positif sur les performances des entreprises.

L'innovation a un impact direct sur la performance organisationnelle ainsi que sur l'efficacité et le niveau de productivité, ceci s'incarne dans la productivité et à l'amélioration des nouveaux biens et services et donc à la compétitivité et à la croissance. En outre, d'autres études pertinentes ont confirmé que plus les entreprises sont innovantes, plus elles ont de chances d'atteindre de meilleures performances d'entreprise (Neely et al, 1998). Dans le même contexte, affirment que les entreprises qui innover constamment sont mieux armées pour se différencier de leurs concurrents (Janjic et al, 2019). (Nechaev et al., 2017) Confirme que l'innovation peut aider les organisations à anticiper et à atténuer les risques.

Cependant, il faut des ressources et des capacités organisationnelles spécifiques pour développer et introduire avec succès l'innovation afin d'en tirer les bénéfices. La performance de l'innovation dans différentes entreprises peut différer dans différents environnements car l'innovation dispose de multiples facettes. La synthèse de diverses études et travaux scientifiques révèle un consensus entre les chercheurs quant à la corrélation positive entre l'innovation et la performance organisationnelle.

L'innovation, qu'elle prenne la forme de développement de produits, d'amélioration de processus ou de progrès technologiques, apparaît comme un moteur clé de compétitivité et de durabilité dans l'environnement dynamique d'aujourd'hui. Les études sélectionnées soulignent l'importance de favoriser une culture d'innovation au sein des organisations, d'encourager la créativité et d'investir dans la recherche et le développement.

-

Les entreprises qui donnent la priorité à l'innovation améliorent non seulement leur capacité à s'adapter aux conditions changeantes du marché, mais acquièrent également un avantage concurrentiel dans le paysage mondial. En outre, l'article souligne le rôle du leadership dans la promotion des initiatives d'innovation, car un leadership visionnaire et solidaire joue un rôle central dans la culture d'un environnement propice à l'expérimentation et à la prise de risques.

7.2. Impact de l'innovation sur la performance stratégique

L'innovation est un levier stratégique essentiel pour la performance d'une entreprise. Elle permet de se différencier, de créer de la valeur, de s'adapter aux changements du marché et d'assurer sa pérennité. En intégrant l'innovation dans sa stratégie, une entreprise peut améliorer sa compétitivité, sa rentabilité et sa capacité à faire face aux défis futurs. Cependant, l'innovation a un impact significatif sur la performance stratégique des organisations dans la mesure où cette innovation entraîne un(e) :

- **Avantage concurrentiel durable** : l'innovation permet de développer des produits, services ou processus uniques, ce qui donne à l'entreprise un avantage sur ses concurrents. En intégrant l'innovation de manière continue, les organisations peuvent construire un avantage concurrentiel durable. Cela peut se traduire par une meilleure capacité à répondre aux besoins des clients, à s'adapter aux changements du marché et à innover constamment.
- **Adaptabilité** : dans un environnement en constante évolution, l'innovation permet à l'entreprise de s'adapter aux nouvelles tendances, aux besoins des clients et aux avancées technologiques.
- **Création de valeur** : l'innovation peut se traduire par une augmentation des revenus, une réduction des coûts, une amélioration de la qualité ou une expérience client améliorée, ce qui crée de la valeur pour l'entreprise.
- **Performance financière** : en améliorant la compétitivité et en créant de la valeur, l'innovation contribue à la rentabilité et à la croissance de l'entreprise.
- **Durabilité** : une culture de l'innovation permet à l'entreprise de se renouveler constamment, assurant ainsi sa pérennité à long terme.
- **Efficacité opérationnelle** : l'introduction de nouvelles technologies et de nouveaux processus de production peut améliorer l'efficacité, la productivité et la réduction des coûts. L'innovation permet également une meilleure gestion des ressources, une réduction des erreurs et une amélioration de la qualité du travail.

- **Croissance et rentabilité** : l'innovation peut augmenter le chiffre d'affaires et la part de marché en attirant de nouveaux clients et en fidélisant ceux existants. Elle peut également améliorer la rentabilité en réduisant les coûts de production, en optimisant les processus et en augmentant la qualité des produits et services.
- **Amélioration de la compétitivité** : l'innovation permet aux organisations de se différencier de leurs concurrents en proposant des produits et services uniques ou en améliorant ceux existants. Elle facilite l'adaptation aux évolutions du marché et aux attentes des consommateurs. En anticipant les changements, les organisations peuvent saisir les opportunités et agir avant leurs concurrents.

L'innovation comme levier de performance stratégique car cela peut conduire à un avantage concurrentiel durable, augmentant l'efficacité opérationnelle et la satisfaction. Une stratégie d'organisation bien définie peut stimuler l'innovation en définissant les orientations et les objectifs à atteindre. En effet, l'innovation joue un rôle crucial dans l'amélioration de la performance des organisations, que ce soit en termes de croissance, de compétitivité ou d'efficacité opérationnelle. Elle permet de créer de nouveaux produits, d'améliorer les processus existants et de s'adapter aux changements du marché. En favorisant la compétitivité, l'efficacité et l'avantage concurrentiel durable, l'innovation permet aux organisations de prospérer dans un environnement en constante évolution tout en étant un moteur essentiel de la performance stratégique des organisations.

8.Revue de la littérature

8.1. Revue théorique

8.1.1. La théorie schumpétérienne de l'innovation

La théorie de l'innovation développée par Joseph Schumpeter constitue l'un des fondements majeurs de la réflexion sur les stratégies d'entreprise. Selon cet auteur, l'innovation représente le principal moteur du développement économique et de la compétitivité des organisations. Elle peut prendre plusieurs formes : innovation de produit, innovation de procédé, innovation organisationnelle, innovation commerciale ou ouverture de nouveaux marchés. Schumpeter souligne que les entreprises innovantes bénéficient d'une rente temporaire leur permettant d'améliorer leur performance et de se distinguer de leurs concurrents (Schumpeter, 1979). Dans cette perspective, la performance stratégique découle directement de la capacité de l'entreprise à renouveler continuellement ses produits, ses technologies et ses méthodes de gestion. L'innovation devient ainsi un facteur déterminant du service et de croissance organisationnelle.

-

8.1.2. La théorie des ressources et compétences

La théorie des ressources développée notamment par Barney considère que la performance durable d'une entreprise dépend de la possession de ressources rares, précieuses, difficiles à imiter et non substituables. Parmi ces ressources stratégiques figurent les compétences technologiques, les capacités d'apprentissage organisationnel et les capacités d'innovation (Barney, 1991). Selon cette théorie, l'innovation constitue une capacité dynamique permettant à l'entreprise d'exploiter efficacement ses ressources et de développer des avantages concurrentiels durables. Les organisations qui investissent dans la recherche-développement, la formation du personnel et la gestion des connaissances améliorent significativement leur performance stratégique.

8.1.3. La théorie des capacités dynamiques

Les travaux de Teece, Pisano et Shuen prolongent la théorie des ressources en mettant l'accent sur la capacité des entreprises à renouveler continuellement leurs compétences afin de s'adapter aux changements de l'environnement. Les capacités dynamiques désignent l'aptitude d'une organisation à intégrer, construire et reconfigurer ses ressources pour répondre aux évolutions du marché (Teece et al, 1997). L'innovation apparaît alors comme une manifestation concrète de ces capacités dynamiques. Les entreprises capables d'innover rapidement développent une meilleure résilience stratégique et renforcent leur position concurrentielle.

8.1.4. La théorie de l'avantage concurrentiel

Michael Porter soutient que la compétitivité d'une entreprise repose sur sa capacité à créer davantage de valeur que ses concurrents. L'innovation contribue directement à cet objectif en permettant la différenciation des produits, la réduction des coûts ou l'exploration de nouveaux marchés. Elle constitue ainsi un facteur essentiel de création d'avantages concurrentiels durables (Porter, 1980).

8.2. Revue empirique

Les recherches empiriques menées dans différents contextes économiques démontrent l'existence d'une relation positive entre innovation et performance de l'entreprise.

L'étude de Hurley et Hult montre que les entreprises présentant une forte orientation vers l'innovation enregistrent des niveaux supérieurs de performance organisationnelle, de croissance et de satisfaction des clients. Les auteurs concluent que la culture d'innovation constitue un facteur stratégique de succès organisationnel (Hurley et al, 1998).

De leur côté, Calantone, Cavusgil et Zhao démontrent que les capacités d'apprentissage organisationnel favorisent l'innovation et influencent positivement les performances commerciales des entreprises. Les résultats indiquent que les organisations innovantes développent une meilleure capacité d'adaptation aux exigences du marché (Calantone et al, 2002).

Une méta-analyse réalisée par Rosenbusch, Brinckmann et Bausch confirme également l'existence d'une corrélation positive entre innovation et performance des petite et moyennes entreprises. Les auteurs soulignent toutefois que l'impact de l'innovation varie selon le secteur d'activité, les ressources disponibles et le contexte institutionnel (Rosenbusch et al, 2011).

Dans le contexte africain, plusieurs recherches mettent en évidence le rôle stratégique de l'innovation dans l'amélioration de la compétitivité des entreprises. L'étude menée par Adegbesan montre que les entreprises africaines qui développent des innovations adaptées aux réalités locales améliorent leur croissance et leur rentabilité malgré les contraintes environnementales (Adegbesan et al, 2009).

Cependant, les études empiriques consacrées aux entreprises africaines demeurent relativement limitées et portent souvent sur les aspects technologiques de l'innovation. Peu de recherches analysent l'innovation comme un levier multidimensionnel de performance stratégique. Cette insuffisance justifie la pertinence de la présente recherche.

9. Contribution à la théorie et à la pratique

Sur le plan théorique, cette recherche contribue à l'enrichissement des travaux portant sur les liens entre innovation et performance stratégique. Elle propose une articulation entre la théorie schumpétérienne de l'innovation, la théorie des ressources et compétences, la théorie des capacités dynamiques et la théorie de l'avantage concurrentiel. Cette intégration théorique permet de développer un cadre explicatif plus complet des mécanismes par lesquels l'innovation influence la performance organisationnelle.

L'étude contribue également à la littérature sur le management stratégique dans les économies émergentes en mettant en évidence les spécificités des processus d'innovation dans des contextes marqués par des contraintes institutionnelles et financières (Teece et al, 2007).

Cependant, sur le plan pratique, les résultats de cette recherche fournissent aux dirigeants d'entreprise des orientations stratégiques pour intégrer l'innovation dans leurs processus de création de valeur et de développement organisationnel. Ils permettent d'identifier les types d'innovation les plus susceptibles d'améliorer la compétitivité et la performance globale des entreprises.

La conclusion de cette recherche pourrait également guider les pouvoirs publics dans l'élaboration de politiques favorables à l'innovation, à l'entrepreneuriat et au développement du tissu productif national. Elle contribue enfin à sensibiliser les entreprises sur l'importance de l'investissement dans la recherche-développement, le capital humain et la transformation numérique comme leviers de performance durable (OCDE, 2018).

10. Conclusion

L'innovation est un levier de croissance déterminant pour les organisations qui peuvent se donner les moyens de se transformer et de réussir dans un monde en constante évolution.

L'innovation n'est pas seulement un mot à la mode, mais un véritable moteur de performance pour les organisations qui souhaitent prospérer dans un environnement en constante évolution. En effet, l'innovation est un facteur clé de succès pour les entreprises, leur permettant de se différencier et de créer de la valeur et d'assurer leur croissance dans un environnement concurrentiel.

L'innovation est un levier stratégique essentiel pour la performance des organisations. Car elle stimule la créativité et favorise le développement de nouvelles idées, de produits, de services ou de processus, elle permet de s'adapter aux changements du marché, de se démarquer de la concurrence et d'améliorer leur efficacité opérationnelle.

Enfin, elle est un levier de performance car elle permet une adaptation aux changements c'est-à-dire de s'ajuster aux mouvements du marché, aux nouvelles technologies et aux attentes changeantes des clients. Elle permet aux organisations d'innover en se démarquant de la concurrence tout en proposant des produits ou services uniques, plus attractifs et répondant mieux aux besoins des clients, en optimisant les processus capables de réduire les coûts et d'améliorer la productivité. D'où, l'innovation est alors considérée, à notre humble avis comme un moteur de croissance par excellence pour les entités économiques tout en étant un facteur clé pour le maintien et le renforcement de la compétitivité de celles-ci d'une manière pérenne en phase avec les enjeux environnementaux et sociaux.

Bibliographies

1. Abu-jarad, I. Y. (2022)., *A Review Paper on Organizational Culture and Organizational Performance*. January 2010, 26–46.
2. Addin, N. T. (2020)., *The relationship between the leadership and organizational performance a review. Decision Making and Appropriate Decision when Crisis Management View project*. International Journal of Innovations in Engineering
3. Adegbesan, J. A. (2009)., *On the Origins of Competitive Advantage : Strategic Factor Markets and Heterogeneous Resource Complementarity*, Academy of Management Review, Vol.34, New York, pp : 463-475.
4. ALCOUFFE S. et al (2013)., *Contrôle de gestion sur mesure*, Éd. Dunod, Paris, p.125.
5. Alharbi, I., Jamil, R., Mahmood, N. et Shahrour, A. (2019)., *Innovation organisationnelle : un article de synthèse*. Open Journal of Business and Management, 7, 1196-1206. doi : [10.4236/ojbm.2019.73084](https://doi.org/10.4236/ojbm.2019.73084) .
6. Almatrooshi, B., Singh, S. K., & Farouk, S. (2016)., *Determinants of organizational performance: a proposed framework*. International Journal of Productivity and Performance Management, 65(6), 844–859. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2016-0038>
7. ASSALEH Tahiya walet et AG ABDOULAYE Sadam (2021-2022)., *Analyse de l'impact du Lean management sur la performance des organisations*. Cas de l'entreprise GISB ELECTRIC, Mémoire de Master en Sciences de Gestion, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, FSECSEG, p.29.
8. BADRE. El et al. (2025)., « *L'intelligence artificielle comme levier de performance dans les entreprises de services : Rôle du contrôle de gestion et de l'innovation organisationnelle* », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Volume 9 : numéro 1 » pp : 375- 401.
9. Barney, J. (1991)., *Firm Ressources and Sustained Competitive Advantage*, Journal of Management, Vol.17, No, Texas, pp : 99-120.
10. Barney, J. (2010)., *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, 4^{ème} édition, Person Education, Upper Saddle River, pp : 89-126.
11. BELLON.B. (2002)., *Innovation créatrice*, Éd. Economica, Paris, 2002, p.31.
12. Berland, N. (2010)., *Relativiser la Performance*. *Economie et Management* (135), pp. 12-12.

13. BOLY, V. (2004)., *Ingénierie de l'innovation*, Éd. Lavoisier, Paris, p.29.
14. BOLY. V. (2004)., *Ingénierie de l'innovation. Organisation et méthodologie des entreprises innovantes*, Éd. LAVOISIER, Paris, p.64.
15. BOUTEILLER, S.et UZUMIDIS D. (2007)., *La gouvernance de l'innovation : marché et organisation*, Éd. Le harmattan, paris, p.35.
16. Brigitte Blum. (2015)., *L'innovation comme levier de la performance durable dans la profession comptable libérale en France*, Thèse de doctorat en Sciences de gestion, École Doctorale Abbé-Grégoire, LIRSA (Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche en Sciences de l'Action), Paris, p.27.
17. Burgess, J. F., & Street, A. (2012)., *Measuring Organizational Performance*. The Oxford Handbook of Health Economics, September. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199238828.013.0029>
18. C. Lusthaus, M.H. Adrien, G. Anderson, F. Carden, G.P. Montalvan. (2003)., « *Evaluation organisationnelle : Cadre pour l'amélioration de la performance* », Centre de recherche pour le développement international, Les presses de l'université de Laval, Québec, Canada, p. 167.
19. Calantone, R., Cavusgil, S.T., et Zhao, Y. (2002)., *Learning Orientation, Firm Innovation Capability and Firm Performance*, Industrial Marketing Management, Vol.31, Amsterdam, pp : 515-524.
20. Cappelletti, L. (2010c)., *Vers une performance multidimensionnelle*. Economie et Management, (135), 5-11.
21. Chen, J., Viardot, E., & Brem, A. (2019)., *Innovation and Innovation Management*. In The Routledge Companion to Innovation Management (Issue February). <https://doi.org/10.4324/9781315276670-1>
22. CHOUTEAU, M. et VIEVARD, L. (2007)., *l'innovation, un processus à décrypter*, Éd. CNRS, Paris, p.5.
23. Conțu, E. G. (2020)., *Organizational performance—theoretical and practical approaches*, study on students' perceptions. Proceedings of the International Conference on Business Excellence, 14 (1), 398–406. <https://doi.org/10.2478/picbe-2020-0038>.
24. De la Villarmois, O. (2001)., *Le concept de performance et sa mesure : un état de l'art*, 21.

25. DURIEUX, F. (2000)., *Management de l'innovation*, Éd. Vuibert, COLL.FNEGE, Paris, p.6.
26. Fatihudin, D., Jusni, & Mochklas, M. (2018)., *How measuring financial performance*. International Journal of Civil Engineering and Technology, 9(6), 553–557.
27. FERNEZ-WALCH, S. et ROMON, F. (2013)., *Management de l'innovation : de la stratégie aux projets*, 3^e Éd. Vuibert, Paris, p. 14.
28. FERNEZ-WALSH S. et ROMON F. (2008)., *Dictionnaire du management de l'innovation*, Éd. Vuibert, Parisp.82.
29. Foray D., Mairesse J. (eds) (1999)., *Innovations et performances - approches pluridisciplinaires*, Editions de l'EHESS, 470 pages.
30. Franko, L. G. (1989)., *Global corporate competition: who's winning, who's losing, and the R&D factor as one reason why*. Strategic Management Journal, 10, 449–74.
31. Geroski, P. et Machin, S. (1992)., *Do innovating firms outperform non-innovators ? Business Strategy Review*, 3(2), 79-90.
32. H. BOUQUIN. (2008)., « *contrôle de gestion* », collection gestion, Paris, p.75.
33. HABIBI. Z & GUATI. R (2022)., « *L'impact de l'innovation sur la performance des entreprises : une revue de littérature théorique et empirique* », Revue Internationale des Sciences de Gestion «Volume 5 : Numéro 2» pp : 341 - 362
34. Hamadi Matoussi, Adel Karaa, Houda Labidi. (2004)., *Effet de l'innovation sur la performance boursière : une démarche par les compétences*. Normes et Mondialisation, France. pp.CD-Rom. ffhalshs00594022f
35. Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., Johnson, R. A. and Moesel, D. D. (1996)., *The market for corporate control and firm innovation*. Academy of Management Journal, 39, 1084–119
36. Hurley, R., Hult, G., et Tomas, M. (1998)., *Innovation, Market Orientation and Organizational Learning : An Integration and Empirical Examination*, Journal of Marketing, Vol.62, Chicago, pp : 42-54.
37. JAKOBIAL F. (2005)., *De l'idée au produit*, Éd. Organisation, Paris, p.8.
38. Janjić, I., & Rađenović, T. (2019)., *The importance of managing innovation in modern enterprises*. Ekonomika, 65(3), 45–54.
<https://doi.org/10.5937/ekonomika1903045>

39. Jaskyte, K. (2011)., *Prédicteurs des innovations administratives et technologiques dans les organismes sans but lucratif*. Public Administration Review, 71, 77-86. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2010.02308>.
40. KALIKA M. (1995)., « *Structure d'entreprise : réalité, déterminations, performance* », éd Economica, Paris.
41. KAOUSSI.C. & OUBOUALI.Y. (2022)., « *L'innovation managériale comme levier de performance organisationnelle au sein des coopératives* », Revue Française d'Economie et de Gestion « Volume 3 : Numéro 8 » pp : 225 – 243.
42. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001)., *Analysis for Marketing Planning. Accounting Horizons*, 15(1), 87–104. [https://s93.nitroflare.com/d/febc6a690381c0d1891f1461e21df22d/Analysis for Marketing Planning, 7 edition.pdf%0A](https://s93.nitroflare.com/d/febc6a690381c0d1891f1461e21df22d/Analysis%20for%20Marketing%20Planning,%207%20edition.pdf%0A)
43. Khemakhem, A. (1976)., « *La dynamique du contrôle de Gestion* », Edition Dunod.
44. Kusumawardani, A., Haat, M. H. C., Saputra, J., Yusliza, M. Y., Muhammad, Z., & Bon, A. T. (2021)., *A review of corporate financial performance literature: A mini-review approach*. Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management, July, 3980–3995.
45. LALLA SAADIA HAMIDI. (2016)., *Marketing d'innovation : Enjeu Stratégique pour un Positionnement Efficace des Entreprises*, Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing, N°15, Juillet-Décembre, pp.491-503.
46. Lallement, R. et Wisnia-Weill, V. (2007). Concurrence et innovation : quelles politiques pour favoriser le développement des entreprises ? *Horizons strategiques*, 2(4), 156-175.
47. Lebas, M. (1995)., *Oui, il faut définir la performance*. Revue française de comptabilité, (269), 66-71.
48. LENDREVY, J. et LEVY. (2014)., *Mercator*, 11^e Ed. Dunod, Paris, p.2343-2348.
49. M. KALIKA. (1995)., « *Structure d'entreprise : réalité, déterminations, performance*», éd Economica, Paris, p.340.
50. M. RAHMOUNI., « *Motivations et déterminants de l'innovation technologique : Un survol des théories nouvelles* », cahiers du GRETHA, n°2011-10, p.4.
51. Mahar, S. A., Shah, S. M. A., & Hussain, N. (2021)., *Assessing the Impact of Organisational Practices on Organisational Performance*. International Journal of Innovation, Creativity and Change, 15 (5), 706–720. www.ijicc.net

52. Maka, B., & Suresh, N. (2018)., *Review of Financial Performance analysis of Corporate Organizations*. Asian Journal of Management, 9(1), 500. <https://doi.org/10.5958/2321-5763.2018.00078.1>
53. MALO J-L, MATHE J-C. (2000)., « *L'Essentiel du Contrôle de Gestion* », Edition d'Organisation, 2^{ème} Ed, Paris, p.106.
54. Marchesnay, M. (1991)., « *Economie d'entreprise* ». Ed Eyrolles.
55. Marmuze, C. (1997)., *Performance*. In P. Joffre & Y. Simon (Éd.), *Encyclopédie de gestion* (2^{ème} éd., Vol. 1–3, p. 2194-2107). Paris: Economica.
56. MARTORY Bernard. (1999)., *Contrôle de gestion social*, librairie Vuibert, Paris, p. 236.
57. Morbey, G. K. (1988)., *R&D: its relationship to company performance*. Journal of Product Innovation Management, 5, 191–200
58. Myšková, R., & Hájek, P. (2017)., *Comprehensive assessment of firm financial performance using financial ratios and linguistic analysis of annual reports*. Journal of International Studies, 10(4), 96–108. <https://doi.org/10.14254/2071-8330.2017/10-4/7>
59. Nechaev, A. S., Ognev, D. V., & Antipina, O. V. (2017)., *Innovation risks: challenges and prospects*. January. <https://doi.org/10.2991/ttiess-17.2017.2>
60. Neely, A., & Hii, J. (1998)., *Innovation and Business Performance: A Literature Review*. Business, January, 57. http://89.249.21.76/data/696/521/1221/litreview_innov1.pdf
61. OCDE. (2018)., *Manuel d'Oslo : Principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation*, 4^{ème} édition, Paris, pp : 45-73.
62. PERRIN J. (2001)., *Concevoir l'innovation industrielle, méthodologie de conception de l'innovation*, Éd. CNRS, Paris, p.16.
63. Peters, T., & Waterman, R. H. (2012)., *Le prix de l'excellence* (Vol. 1–1). Paris, France: Dunod. Research and Technology, 7 (11), 1–10. <https://www.researchgate.net/publication/346483351>
64. Porter, M. (1980)., *Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, New York, pp : 35-76.
65. Rosenbusch, N., Brinckmann, J., et Bausch, A. (2011)., *Is Innovation Always Beneficial ? A Meta-Analysis of the Relationship Between Innovation and Performance in SMEs*, Journal of Business Venturing, Vol. 26, No.4, New York, pp : 441-457.
66. ROUX, M. (2016)., *Management de la banque*, Éd. Vuibert, Paris, p.1.

67. Schuler, R.S. et Jackson, S.E. (1987)., *Linking competitive strategies with human resource management practices*. Academy of Management Executive, 1(3), 207-219.
68. Schumpeter, J. (1979)., *Capitalisme, Socialisme et Démocratie*, Paris, Payot, pp : 102-131.
69. SOPARNOT. R et STEVENS. E. (2009)., *management de l'innovation*, Éd. Dunod, Paris, p.12-13.
70. Supizet, J. (2002)., *Le management de la performance durable* (Vol. 1–1). Paris: Ed. d'Organisation.
71. Teece, D., Pisano, G., et Shuen, A. (1997)., *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, Strategic Management Journal, Vol.18, No.7, Londres, pp : 509-533.
72. Teece, D.J. (2007)., *Dynamic Capabilities and Entrepreneurial Management in Large Organizations*, Strategic Management Journal, Vol.28, Londres, pp : 1319-1350.
73. Terziovski, M. (2010)., *Innovation practice and its performance implications in small and medium enterprises (SMEs) in the manufacturing sector : a resource-based view*. Strategic Management Journal, 31(8), 892-902.
74. Torchia et al. (2011)., *Women Directors on Corporate Boards: From Tokenism to Critical Mass* Journal of Business Ethics, Springer 2011, 50(2), 177-186.
75. Vu, V. H. (2008)., *Les dimensions de la performance des cabinets d'audit légal* (Thèse de doctorat). [s.n.], [S.l.]. Consulté à l'adresse <http://www.sudoc.fr/139467491>
76. Waldman, D-A. (1994)., «*La gestion de la performance et la qualité totale*», Gestion, Vol.19, n°3, p. 39-47.
77. Wang C.-L., Ahmed P.-K. (2004)., *The Development and Validation of the Organisational Innovativeness Construct using Confirmatory Factor Analysis*, European Journal of Innovation Management, 7(4) :303–313. 2004.
78. Yildiz, E. (2014)., *A Study on the Relationship between Organizational Culture and Organizational Performance and a Model Suggestion*. International Journal of Research in Business and Social Science (2147-4478), 3 (4), 52–67. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v3i4.117>