

Savoir tacite stratégique et performance :
Le rôle médiateur de l'avantage concurrentiel.
– Cas des entreprises du secteur des TIC en Tunisie –

Khaled TAMZINI

FSEGT – Université de Tunis El Manar – Laboratoire LARIME

e-mail : tamzinikhaled@yahoo.fr

Zeineb BEN AMMAR MAMLOUK

Professeur, ESSEC - Université de Tunis. Responsable du Laboratoire LARIME

Résumé :

Ce travail de recherche traite de la relation entre le savoir tacite stratégique, l'avantage concurrentiel et la performance dans le cadre de l'approche basée sur les ressources. En s'appuyant sur une analyse factorielle exploratoire effectuée avec le logiciel SPSS 18.0 et une analyse factorielle confirmatoire effectuée avec le logiciel AMOS 16.0 sur la base d'un échantillon de 209 entreprises tunisiennes appartenant au secteur des Technologies de l'Information et de la Communication (T.I.C), nous avons démontré que si le savoir tacite stratégique est quadridimensionnel, ses dimensions (la valeur, la rareté, l'inimitabilité et la non-substituabilité) sont unidimensionnelles. De même, cette étude montre que seules la valeur et la non-substituabilité du savoir tacite stratégique ont un impact sur l'avantage concurrentiel qui joue un rôle médiateur dans la relation entre le savoir tacite stratégique et la performance.

Mots-clés : Approche basée sur les ressources, savoir tacite stratégique, avantage concurrentiel, performance.

Savoir tacite stratégique et performance :

Le rôle médiateur de l'avantage concurrentiel.

– Cas des entreprises du secteur des TIC en Tunisie –

1. INTRODUCTION

L'approche basée sur les ressources a été formalisée pour remédier aux carences du paradigme S.C.P (Structure-Comportement-Performance). Ce dernier explique la performance de l'entreprise par la structure de la concurrence, c'est-à-dire, par le nombre de concurrents et l'intensité de la concurrence. Porter (1985) a appliqué les « postulats » de ce paradigme à la stratégie d'entreprise et a formalisé les cinq forces dont la maîtrise conditionne la performance de l'entreprise (le pouvoir de négociation des clients ; la menace d'entrants potentiels ; le pouvoir de négociation des fournisseurs ; la menace des produits de substitution; l'intensité de la concurrence intrasectorielle). Porter (1985) a appelé, aussi, à l'ouverture partielle de la boîte noire organisationnelle en définissant des canevas de management de la firme (domination par les coûts, différenciation et focalisation). Dès lors, il a pris acte que la performance ne se saurait s'expliquer par la seule structure de la concurrence. Selon Mauri et Michaels (1998) et McGahan (1999), si les structures de marché peuvent expliquer la variation des performances, elles ne l'expliquent que très partiellement (6 à 30%). Une grande partie des variations est donc à chercher à l'intérieur de la firme.

L'approche basée sur les ressources est née de ce besoin d'explicitier les performances de la firme par l'exploration de la boîte noire organisationnelle (Wernerfelt, 1984 ; Barney, 1991 ; Rumelt & al, 1991 ; Hill et Deeds, 1996 ; Arrègle, 1995...). Cette approche a permis des avancées incontestables : l'ouverture de la boîte noire organisationnelle, l'explication des marges de croissance des firmes, la redéfinition du rôle du sommet stratégique, la spécification des ressources permettant un avantage concurrentiel, et ce par une approche intégratrice de nombreuses théories (apprentissage, dynamique concurrentielle, etc.).

Malgré ces avancées, l'approche basée sur les ressources chancelle. En effet, cette approche cristallise beaucoup de critiques. Elle est considérée comme tautologique puisqu'elle n'a pas de critères empiriques (Priem et Butler, 2001a) et elle manque d'une base empirique solide et d'un fondement microthéorique (Doz, 1994). La non spécificité du contexte dans lequel la

théorie est appliquée, étant une autre critique faite à cette approche à travers les travaux de Barney (1991). « Dubin (1976) et Whetten (1989), stipulent que l'identification des contextes d'application de la théorie est un aspect aussi important que la théorie elle-même » (Priem et Butler, 2001a, p. 32). Priem et Butler (2001a), ont critiqué les hypothèses¹ avancées par Barney (1991) qui présentent, selon eux, des limites au niveau de la recherche en management stratégique, et ce du fait qu'ils sont descriptifs et difficiles à manipuler par les praticiens. De même, ils considèrent que la nature de la relation entre les ressources, l'avantage concurrentiel et la performance n'est pas démontrée, ce qui la rend tautologique (Tuan et Yoshi, 2010). Dans un autre registre des critiques formulées à l'égard de l'approche basée sur les ressources, Montgomery (1996) et Priem et Butler (2001a) considèrent que cette dernière ne prend en compte qu'une minorité de ressources, celles qui sont plus ou moins facilement identifiables et mesurables (la réputation organisationnelle, les capacités organisationnelles, les compétences-clés, la culture d'entreprise,...). Alors que certaines ressources telles que les savoirs tacites qui sont intrinsèquement difficiles pour les praticiens à manipuler sont écartées du champ d'investigation managériale.

C'est à partir de ces critiques, ces difficultés et ces limites d'opérationnalisation de l'approche basée sur les ressources et de la validation empirique² de ses postulats fondateurs (Foss, 1999 et Priem et Butler 2001a), que notre recherche trouve sa légitimité. En fait, ce travail de

¹ Barney (1991), a proposé deux hypothèses fondamentales de l'approche basée sur les ressources. Premièrement, les ressources qui sont rares et ayant de la valeur peuvent être source d'avantage concurrentiel. Deuxièmement, si ces ressources sont simultanément inimitables, difficilement substituables et difficilement échangeables, alors elles peuvent être source d'avantage concurrentiel durable et de performance supérieure. Ces ressources sont considérées par Barney (1991) comme « stratégiques », c'est-à-dire, c'est la possession de ressources stratégiques et leur déploiement efficace en produits qui procurent aux entreprises une performance supérieure.

² Dans son analyse bibliographique des applications empiriques relatives à la théorie basée sur les ressources, Newbert (2007) a montré qu'il existe deux vagues de recherches : la première vague de recherches a eu pour vocation de tester les principales propositions de la théorie basée sur les ressources, en particulier, celles du framework V.R.I.N, cette tendance se prolongeant encore actuellement. Ainsi, l'originalité de ces premiers travaux empiriques réside dans la résolution des problèmes de mesure des construits et dans leur capacité à éviter les biais dans les analyses. Cette dernière affirmation se déduit du fait que parmi les 55 articles recensés par Newbert (2007), 47 utilisent le framework V.R.I.N comme cadre central pour formuler leurs hypothèses. Sachant par ailleurs que 38% des 55 articles sélectionnés ont été publiés dans les 10 années ayant suivi la publication de Barney (1991), cela signifie que 62% des travaux sont parus après 2001 et qu'à une très large majorité ils demeurent focalisés sur l'objectif principal de tester les propositions du framework V.R.I.N (Liouville, 2008). Les travaux de la deuxième vague, qualifiée par Liouville (2008) de « seconde génération », ont eu pour point commun de mettre l'accent sur la nécessité de prendre en compte le fait que des variables exogènes (jouant un rôle de variables modératrices ou médiatrices) peuvent exercer un effet positif ou négatif sur la capacité à s'approprier une rente. De même, l'introduction de variables modératrices dans les analyses, implique que les recherches empiriques de la nouvelle vague contribuent à « détautologiser » la théorie basée sur les ressources.

recherche a pour vocation de tester les principales propositions de la théorie basée sur les ressources : (1) le modèle V.R.I.N et (2) la nature et le sens du lien entre les trois concepts principaux de l'approche basée sur les ressources (ressources stratégiques, avantage concurrentiel et performance), en prenant le savoir tacite comme exemple de ressource intangible spécifique qui est difficile à identifier, mesurer et manipuler par les praticiens (Montgomery, 1996 et Priem et Butler, 2001a).

En fait, la littérature (Amit et Schoemaker, 1993; Grant, 1996; Spender, 1996b; Teece, 2000; Nonaka, 1994, 1999) a montré que le savoir tacite est souvent considéré comme une ressource stratégique. Partant de là, le savoir tacite devrait, en tant que telle, posséder les quatre dimensions V.R.I.N d'une ressource stratégique au sens de Barney (1986, 1991). Or, d'une part, cette démonstration n'a pas été faite, et d'autre part, nous pouvons se demander, si le savoir tacite considéré comme stratégique a un impact sur la performance et ce, à travers l'avantage concurrentiel qu'il procure. Ce rôle médiateur de l'avantage concurrentiel dans la relation entre le savoir tacite stratégique et la performance émane des précédentes études empiriques menées dans le champ de l'approche basée sur les ressources qui ont étudié la relation directe entre : (1) les ressources spécifiques (capacités organisationnelles, savoir, réputation,...) et la performance (Miller et Shamsie, 1996 ; Ray & al, 2004) ou (2) les ressources spécifiques et l'avantage concurrentiel (Berman & al, 2002 ; Hatch et Dyer, 2004). La majorité des tests énumérés dans l'approche de l'hétérogénéité des ressources ont examiné le lien direct (1) (Newbert, 2007). Toutefois, le soutien statistique du lien (1), en général n'est pas fort. Le lien (2) avec l'avantage concurrentiel semble être plus fort que le lien (1). Par ailleurs, Powell (2001) indique une corrélation unidirectionnelle : c'est l'avantage concurrentiel qui conduit à des performances supérieures et non l'inverse. De ce fait, les tests de la relation directe avec la performance examinée séparément de l'avantage concurrentiel constituent une erreur méthodologique (Tuan et Yoshi, 2010). Ainsi, parmi les relations possibles entre les ressources organisationnelles, l'avantage concurrentiel et la performance, une relation directe entre les ressources organisationnelles et l'avantage concurrentiel est plus vraisemblable qu'une relation directe avec la performance (Tuan et Yoshi, 2010). En outre, des études ont montré qu'il existe une relation significative entre l'avantage concurrentiel et la performance (Ma, 2000 ; Fahy, 2000 ; Gimenez et Ventura, 2002 ; Wang et Lo, 2003 ; Wiklund et Shepherd, 2003 ; Bowen et Ostroff, 2004 ; Morgan & al, 2004 ; Ray & al, 2004). Bien que ce rôle médiateur de l'avantage concurrentiel dans la relation entre les ressources stratégiques et la performance a été vérifié à maintes reprises (Raduan & al, 2009 ; Evans &

al, 2005 ; Salam, 2005), il n'a jamais fait l'objet d'une démonstration dans la relation entre le savoir tacite stratégique et la performance.

La résolution de notre problématique de recherche est organisée selon une double approche. D'abord, une approche théorique à travers l'analyse de la revue de littérature ; ensuite, une approche empirique à travers une étude quantitative basée sur l'administration d'un questionnaire de recherche auprès des entreprises opérant dans le secteur des T.I.C en Tunisie.

2. CONTEXTE THEORIQUE

2.1. DEFINITIONS DES CONCEPTS CLES DE LA RECHERCHE.

2.1.1. Savoir tacite.

Le savoir tacite par opposition au savoir explicite est une forme de connaissance impossible (ou très difficile) à traduire dans un discours : elle est incommunicable par le langage. Pour Nonaka (1994), le savoir tacite inclut à la fois des éléments cognitifs, des schémas³, des croyances, des modèles mentaux... définissant notre vision des choses et des éléments techniques correspondant à un savoir-faire ancré dans des contextes spécifiques d'action (Reix, 1995, p. 18). Pour Ambrosini et Bowman (2001), le savoir tacite possède quatre caractéristiques : (1) il est difficile à formaliser ; (2) il est personnel ; (3) c'est un savoir pratique et décrivant un processus et (4) il est spécifique au contexte.

2.2.2. Avantage concurrentiel.

L'avantage concurrentiel est le terme le plus utilisé dans le management stratégique, toutefois, il reste mal défini⁴ et opérationnalisé (Ma, 2000). Pour Ma (1999b), l'avantage concurrentiel provient d'un différentiel entre les entreprises du point de vue de leurs caractéristiques qui permettent à une entreprise de créer encore plus de la valeur pour ses clients que d'autres. Les sources génériques de l'avantage concurrentiel comprennent la propriété des actifs (savoir, compétence et capacité), l'accès à la distribution et à l'approvisionnement ainsi que la maîtrise de l'exploitation des actifs. Ainsi, une entreprise qui veut atteindre et soutenir un

³ Selon Harris (1994), le savoir peut être considéré comme un ensemble de schémas. « Le schéma est une structure cognitive dynamique concernant des concepts, des entités et des événements, utilisée par l'individu pour encadrer, représenter et interpréter l'information de manière efficiente. Les schémas guident la recherche pour l'acquisition de l'information, son traitement et orientent le comportement en réponse à cette information ; ils fournissent un système de connaissances prêtes à l'emploi. » (Reix, 1995, p. 17)

⁴ Malgré le nombre important des études conceptuelles et empiriques conduites autour de la notion de l'avantage concurrentiel, il n'existe pas de définition claire de ce dernier qui est applicable d'une manière générale (Flint et Van Fleet, 2005).

avantage concurrentiel, aurait besoin d'exploiter de façon créative et proactive les trois sources génériques et/ou poursuivre toute combinaison d'efforts proactifs et de préemption.

Pour Fahy (2000), l'approche basée sur les ressources soutient l'idée selon laquelle l'avantage concurrentiel réside dans la possession de certaines ressources-clés, c'est-à-dire celles qui ont les caractéristiques de valeur, de barrières à la duplication et d'appropriation. Cette approche n'est pas très différente de celle proposée par Barney (1991).

2.2.3. Performance.

L'approche basée sur les ressources se centre sur les actifs (ou bien ressources) stratégiques qui permettent de développer des « rentes » afin d'expliquer la performance et ne considère l'industrie que comme un champ d'utilisation de ces actifs. Selon cette approche, la structure d'une industrie 'per se' n'explique pas des résultats supérieurs à la normale. En effet, grâce à ses ressources, une entreprise pourra développer et maintenir une performance supérieure à celle de ses concurrents. Celle-ci sera le reflet d'un avantage concurrentiel plus ou moins défendable selon les caractéristiques des ressources (Arrègle, 1996). Selon Newbert (2008), alors que l'avantage concurrentiel est généralement conceptualisé comme la mise en œuvre d'une stratégie par l'entreprise, non encore arrêtée par ses concurrents, qui facilite la réduction des coûts, l'exploitation des opportunités du marché et/ou la neutralisation des menaces compétitives (Barney, 1991), la performance est généralement conceptualisée comme les rentes de l'entreprise résultats de la mise en œuvre des ses stratégies (Rumelt & al, 1994).

2.2. LE SAVOIR TACITE STRATEGIQUE.

L'une des idées principales de l'approche basée sur les ressources est que toutes les ressources n'ont pas le même degré d'importance et ne possèdent pas le même potentiel pour être une source d'avantage concurrentiel et de performance supérieure. Comme Barney (1991) le soutient, c'est la possession de ressources stratégiques et leur déploiement efficace en produits qui procurent aux entreprises une performance supérieure. Ainsi, pour être considérée comme « stratégique », Barney (1986, 1991) stipule qu'une ressource doit posséder quatre dimensions : (1) la valeur ; (2) la rareté ; (3) l'inimitabilité et (4) la non-substituabilité. C'est quatre attributs forment le modèle V.R.I.N de Barney (1991) et sont considérés comme les dimensions principales d'une ressource de nature stratégique.

Pour de nombreux auteurs (Amit et Schoemaker, 1993 ; Grant, 1996 ; Spender, 1996b ; Teece, 2000), le savoir qui possède dans l'absolu toutes les caractéristiques V.R.I.N d'un actif

stratégique est la meilleure et l'unique ressource capable de procurer à l'entreprise une performance supérieure durable. La distinction entre savoir tacite et savoir explicite est particulièrement importante du point de vue de l'approche basée sur les savoirs qui identifie le « savoir tacite » comme la ressource stratégique la plus importante des entreprises. Grant (1996), Kogut (2000) et Chaminda & al, (2007), ont affirmé que les « savoirs tacites » peuvent former la base de l'avantage concurrentiel et de la performance supérieure car ils sont à la fois uniques et relativement immobiles. Dans sa taxinomie des ressources, Winter (1987) explique qu'une ressource est stratégique si elle est tacite, non enseignable, non articulée, non observable en action, complexe et élément d'un système.

Si nous nous en tenons strictement aux quatre critères V.R.I.N développés par Barney (1991) d'une part, et à l'ambiguïté causale qui dépend des aspects tacite, complexe et spécifique de la ressource d'autre part (Grant, 1996), seules les formes du savoir tacite d'une entreprise (Polanyi, 1962 ; Nonaka, 1999) nous paraissent remplir ces conditions, dans la mesure où ils sont considérés comme des ressources non identifiables (ambigüe), rares, non substituables, non imitables et pouvant être source de valeur (Nonaka, 1994). Nous pouvons conclure, ainsi, que le savoir tacite stratégique possède quatre attributs (valeur, rareté, inimitabilité, non-substituabilité), qui sont considérés comme étant ses dimensions constituantes permettant de générer un avantage concurrentiel durable et une performance supérieure.

2.3. LE SAVOIR TACITE STRATEGIQUE ET L'AVANTAGE CONCURRENTIEL.

L'approche basée sur les ressources souligne l'existence d'une relation de causalité entre les ressources stratégiques de l'entreprise et son avantage concurrentiel. D'ailleurs, plusieurs études ont montré qu'il existe une relation significative entre les ressources organisationnelles, les capacités, les systèmes et l'avantage concurrentiel (Wernerfelt, 1984 ; Dierickx et Cool, 1989 ; Ma, 1999a, 1999b ; Wiklund et Shepherd, 2003 ; Morgan & al, 2004). D'autres études empiriques ont également dégagé des relations significatives entre ces différentes variables (Morgan & al, 2004 ; Santhapparaj & al, 2006 ; Phusavat et Kanchana, 2007). Des études antérieures (Barney, 1991, 2001a, 2001b, 2007 ; Priem et Butler, 2001a, 2001b ; King, 2007b ; Sirmon & al, 2007) ont également mis en avant la relation positive entre les ressources organisationnelles, les capacités, les systèmes et l'avantage concurrentiel. Au niveau de ce travail de recherche, nous considérons qu'il existe une relation de causalité significative entre le savoir tacite stratégique supposé posséder les quatre dimensions évoquées par Barney (1991, 1997) et l'avantage concurrentiel.

2.4. L'AVANTAGE CONCURRENTIEL ET LA PERFORMANCE.

L'approche basée sur les ressources souligne implicitement l'existence d'une relation entre les deux concepts : avantage concurrentiel et performance. Toutefois, la nature et le sens de cette relation restent à déterminer.

Selon Ma (2000), l'approche structurelle (Porter, 1980, 1985) et l'approche basée sur les ressources (Ray & al, 2004 ; Rumelt, 1984 ; Wernerfelt, 1984) sont deux perspectives dominantes dans le champ du management stratégique permettant d'expliquer l'avantage concurrentiel, mais, ni l'une ni l'autre n'a fait la distinction entre l'avantage concurrentiel et la performance. Ma (2000), stipule que l'avantage concurrentiel et la performance sont deux concepts différents⁵ et leur relation semble être complexe.

Les études empiriques menées par Gimenez et ventura (2002) et Morgan & al, (2004), ont montré que l'avantage concurrentiel peut être en mesure de prédire de façon significative la variance de la performance (Raduan & al, 2009). Ils ont démontré qu'il existe une relation de causalité entre l'avantage concurrentiel basé sur le coût et la performance. En fait, les entreprises qui bénéficient d'un avantage concurrentiel basé sur les coûts (coûts de production et de fabrication bas, coûts faibles des marchandises vendues, etc.) dispose d'une meilleure performance par rapport à ses concurrents. D'autres études ont montré qu'il existe une relation significative entre l'avantage concurrentiel et la performance (Ma, 2000 ; Fahy, 2000 ; Gimenez et Ventura, 2002 ; Wang et Lo, 2003 ; Wiklund et Shepherd, 2003 ; Bowen et Ostroff, 2004 ; Morgan & al, 2004 ; Ray & al, 2004).

Comme il a été mentionné ci-dessus, bien que l'avantage concurrentiel et la performance ont été jusqu'à présent traité de façon interchangeable (Porter, 1985), il n'en demeure pas moins qu'ils sont différents conceptuellement l'un de l'autre (Newbert, 2008 ; Powel, 2001) et qu'une relation de causalité⁶ lie le premier au deuxième, comme l'avaient suggéré Barney (1991), Wang et Lo (2003), Wiklund et Shepherd (2003), Franco-Santos & al, (2007), etc. Dans ce travail de recherche, nous adoptons cette relation ainsi que son sens de causalité.

⁵Bien que l'avantage concurrentiel et la performance ont été jusqu'à présent traité de façon interchangeable (Porter, 1985), il n'en demeure pas moins qu'ils sont différents conceptuellement l'un de l'autre (Newbert, 2008 ; Powel, 2001) et qu'une relation de causalité lie le premier au deuxième.

⁶Bien que l'avantage concurrentiel ne soit pas le seul facteur qui a un impact positif sur la performance et que d'autres facteurs doivent être pris en considération, il reste toujours l'élément le plus significatif pour expliquer la performance (Newbert, 2008 ; Ray & al, 2004 ; Schroeder & al, 2002).

2.5. LE SAVOIR TACITE STRATEGIQUE ET LA PERFORMANCE : ROLE MEDiateur DE L'AVANTAGE CONCURRENTIEL.

Les précédentes études empiriques menées dans le champ de l'approche basée sur les ressources, ont étudié la relation directe entre : (1) les ressources spécifiques (capacités organisationnelles, savoir, réputation,...) et la performance (Miller et Shamsie, 1996 ; Ray & al, 2004) ou (2) les ressources spécifiques et l'avantage concurrentiel (Berman & al, 2002 ; Hatch et Dyer, 2004). La majorité des tests énumérés dans l'approche de l'hétérogénéité des ressources ont examiné le lien direct (1) (Newbert, 2007). Toutefois, le soutien statistique du lien (1), en général n'est pas fort. Le lien (2) avec l'avantage concurrentiel semble être plus fort que le lien (1). Par ailleurs, Powell (2001) indique une corrélation unidirectionnelle : c'est l'avantage concurrentiel qui conduit à des performances supérieures et non l'inverse. De ce fait, les tests de la relation directe avec la performance examinée séparément de l'avantage concurrentiel constituent une erreur méthodologique (Tuan et Yoshi, 2010). Ainsi, parmi les relations possibles entre les ressources organisationnelles, l'avantage concurrentiel et la performance, une relation directe entre les ressources organisationnelles et l'avantage concurrentiel est plus vraisemblable qu'une relation directe avec la performance (Tuan et Yoshi, 2010).

Raduan & al, (2009), ont montré que l'avantage concurrentiel joue, encore, un rôle médiateur important dans la relation entre les ressources organisationnelles, les capacités, les systèmes et la performance (Prahalad et Hamel, 1990 ; Barney, 1991 ; Mascarenhas & al, 1998 ; Fahy, 2000 ; Ma, 2000 ; Gimenez et Ventura, 2002 ; Morgan & al, 2004 ; Sirmon & al, 2007). La plupart de ces études ont été de nature conceptuelle, à l'exception de celle effectuée par Gimenez et Ventura (2002) qui était de nature empirique et était focalisée sur les systèmes, ainsi que celle de Morgan & al, (2004) qui était axée sur les ressources et les capacités organisationnelles. De même, Evans & al, (2005) suite à une étude menée dans le secteur de la vente en détail au Royaume Uni, ont pu démontrer le rôle médiateur de l'avantage concurrentiel dans la relation entre les capacités organisationnelles et la performance. Salam (2005) a affecté le même rôle à l'avantage concurrentiel (variable médiatrice) dans la relation entre les facilitateurs de la chaîne d'approvisionnement et la performance des entreprises opérant dans le secteur textile thaïlandais.

Dans ce travail de recherche, nous posons comme hypothèse le rôle médiateur de l'avantage concurrentiel dans la relation entre le savoir tacite stratégique et la performance.

2.6. LE MODELE ET LES HYPOTHESES DE RECHERCHE.

En se basant sur le fait que le savoir tacite stratégique est considéré comme une ressource de l'entreprise et en s'appuyant sur la présentation de la relation entre les ressources, l'avantage concurrentiel et la performance, nous proposons notre modèle et les hypothèses de recherche y rattachées (voir figure 1 et tableau 1).

Figure 1 : Modèle conceptuel et hypothèses de recherche.

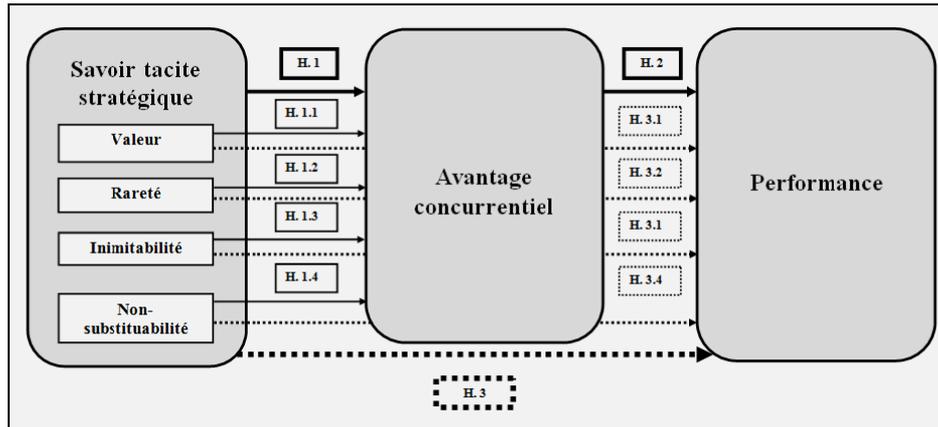


Tableau 1 : Fondements théoriques et origines des hypothèses.

Hypothèses	Les fondements théoriques et les origines des hypothèses
Hypothèse 1 : Le savoir tacite stratégique a un impact positif sur l'avantage concurrentiel.	Les travaux de : -Day et Wensley, 1988 -Srivastava et al, 1998 -Treacy et Wiersema, 1995 -Peteraf, 1993 -Amit et Schoemaker, 1993 -Hunt et Morgan, 1995 -Prahalad et Hamel, 1990 -Bharadwaj, Varadarajan et Fahy, 1993 -Wernerfelt, 1984 -Dierickx et Cool, 1989 -Ma, 1999a, 1999b
Hypothèse 1.1 : La valeur du savoir tacite stratégique a un impact positif sur l'avantage concurrentiel.	
Hypothèse 1.2 : La rareté du savoir tacite stratégique a un impact positif sur l'avantage concurrentiel.	
Hypothèse 1.3 : L'inimitabilité du savoir tacite stratégique a un impact positif sur l'avantage concurrentiel.	
Hypothèse 1.4 : La non-substituabilité du savoir tacite stratégique a un impact positif sur l'avantage concurrentiel.	
Hypothèse 2 : L'avantage concurrentiel a un impact positif sur la performance de l'entreprise.	Les travaux de : -Coff, 1999 -Bridoux, 2004 -Bowman, 2001 -Bamey, 1991 -Fahy, 2000 -Gimenez et Ventura, 2002 -Wiklund et Shepherd, 2003 -Bowen et Ostroff, 2004 -Morgan et al, 2004 -Simon et al, 2007
Hypothèse 3 : Le savoir tacite stratégique n'a pas d'effet direct sur la performance.	
Hypothèse 3.1 : La valeur du savoir tacite stratégique n'a pas d'effet direct sur la performance.	
Hypothèse 3.2 : La rareté du savoir tacite stratégique n'a pas d'effet direct sur la performance.	
Hypothèse 3.3 : L'inimitabilité du savoir tacite stratégique n'a pas d'effet direct sur la performance.	
Hypothèse 3.4 : La non-substituabilité du savoir tacite stratégique n'a pas d'effet direct sur la performance.	

En référence à nos hypothèses et objectifs de recherche, nous considérons que l'avantage concurrentiel représente, dans le cadre de notre modèle, une variable médiatrice qui explique la manière et le processus dont le savoir tacite stratégique influence la performance de l'entreprise.

3. METHODOLOGIE DE RECHERCHE

3.1. LE CHOIX DU SECTEUR D'ETUDE.

Notre choix du secteur est soutenu par les propos de la littérature relative à l'approche basée sur les ressources (Delery et Doty, 1996 ; Orlando, 2000). Cette dernière stipule qu'il est nécessaire de choisir un secteur d'activité : (1) à forte mobilité de savoirs et à forte compétitivité ; (2) où le rôle de la régulation de l'Etat est très important ; (3) unique afin d'éviter les effets de confusion des secteurs d'analyse ; (4) homogène puisque les savoirs tacites varient d'une activité économique à une autre et (5) de taille suffisamment importante : le secteur des T.I.C en Tunisie est composé de plus de 1000 entreprises (Source : Guide de l'investisseur API).

3.2. ECHANTILLON D'ETUDE ET ADMINISTRATION DU QUESTIONNAIRE

Notre questionnaire a été administré à 370 entreprises opérant dans le secteur des T.I.C en Tunisie via le réseau professionnel LinkedIn et nous avons pu collecter 209 questionnaires renseignés soit un taux de réponse de 56,48 %. L'envoi du questionnaire a été effectué entre le mois d'Avril et le mois de Juillet 2012 auprès des premiers responsables des entreprises de notre échantillon (DG, PDG, DGA, etc.).

3.3. LES MESURES DES VARIABLES DE RECHERCHE : L'OPERATIONNALISATION

Le tableau 2 récapitule le type et la nature des échelles de mesure utilisées afin d'opérationnaliser nos différentes dimensions et variables de recherche, ainsi que les items de chacune de ces échelles.

Tableau 2 : Opérationnalisation des variables de recherche.

Variables	Type	Nature	Items
Dimensions du savoir tacite stratégique	Echelle de mesure de Wiklund et Shepherd (2003)	Echelle de Likert à 5 points allant de « Très faible » à « Très forte »	11 items ⁷
Avantage concurrentiel	Validée par Bigné & al, (2000) ⁸	Echelle de Likert à 5 points allant de (1) « jamais » à (5) « toujours »	10 items ⁹
Performance	Wiklund et Shepherd (2003)	Echelle de Likert à 5 points allant de (1) « Très faible » à (5) « Très élevé »	10 items ¹⁰

4. LES RESULTATS DE LA RECHERCHE

Dans un premier temps, nous avons procédé à la construction et la validation de nos échelles de mesure, en nous appuyant sur une analyse factorielle exploratoire, effectuée avec le logiciel SPSS 18.0 et une analyse factorielle confirmatoire, effectuée avec le logiciel AMOS 16.0. Cette étape a pour objectif de vérifier la validité et la fiabilité des échelles de mesure retenues. Dans un second temps, nous avons présenté les résultats du test de notre modèle de recherche, en nous appuyant sur les méthodes d'équations structurelles. Le test du modèle structurel nous a permis de valider certaines hypothèses explicatives et par conséquent aboutir à un modèle de recherche final validé empiriquement.

⁷ Engagement positif du personnel au développement de l'entreprise/Expertise technique/Expertise relative au développement de produits ou services/Personnel hautement productif/Expertise en marketing/Expertise particulière en matière du service clients/Expertise particulière en matière de management/Marchés innovants/Personnel formé à fournir un service de qualité aux clients/Personnel disposé à contribuer avec des idées pour le développement de nouveaux produits/services/Personnel capable de bien commercialiser vos produits/services

⁸ Cette échelle de mesure a été utilisée et validée au niveau du contexte tunisien par Ben Lallouna & al, (2007) lors d'une étude portant sur l'impact de l'orientation marketing des entreprises tunisiennes (relationnelle versus transactionnelle) sur l'obtention d'un avantage concurrentiel, tel que perçu par les gestionnaires, compte tenu de l'influence de certains facteurs de contingence.

⁹ *Par rapport à nos concurrents, nous nous basons sur le fait de mieux...* : Développer de nouveaux produits/Trouver de nouveaux processus de production/Développer la qualité de nos produits/services/Contrôler le canal de distribution de nos produits/services/Appliquer de nouvelles techniques de marketing/Avoir des produits ou marchés spécifiques/Avoir le personnel le mieux qualifié/Moderniser nos équipements/Avoir des processus de marketing efficaces.

¹⁰ *En comparaison avec vos deux plus importants concurrents, veuillez indiquer « le degré de développement » de votre entreprise relatif aux indicateurs mentionnés ci-dessous, et ce pour les 3 dernières années* : Croissance des ventes/Croissance du revenu/Croissance du nombre d'employés/Marge nette du profit/Innovation produit-service/Processus d'innovation/Adoption de nouvelles technologies/Qualité du produit/service/Variété du produit-service/Satisfaction du client.

4.1. L'ANALYSE FACTORIELLE EXPLORATOIRE.

L'analyse factorielle exploratoire a eu pour objectif d'étudier la dimensionnalité de nos échelles de mesure et de vérifier leur fiabilité.

Afin d'étudier la dimensionnalité de nos différentes échelles de mesure nous avons dû effectuer neuf analyses factorielles exploratoires. A travers la matrice des composantes après rotation varimax, nous détectons que les différents items sont répartis sur six axes ou composantes principales. Chaque axe correspond à un ensemble d'items mesurant une des quatre dimensions de la variable « savoir tacite stratégique », la variable « Avantage concurrentiel » et la variable « Performance » avec une forte signification.

Avant d'aborder la synthèse de notre analyse factorielle exploratoire, nous tenons à préciser que toutes nos échelles de mesure présentent une bonne qualité psychométrique (Alpha de Cronbach : Valeur = 0,903 ; Rareté = 0,807 ; Inimitabilité = 0,795 ; Non-substituabilité = 0,879 ; Avantage concurrentiel = 0,809 et Performance = 0,866).

Ainsi, quatre confirmations peuvent être avancées suite aux résultats de l'analyse factorielle exploratoire : (1) Le savoir tacite stratégique est une variable quadridimensionnelle ; (2) les dimensions « Valeur », « Rareté », « Inimitabilité » et « Non-Substituabilité » de la variable « savoir tacite stratégique » sont unidimensionnelles ; (3) L'avantage concurrentiel est une variable unidimensionnelle et (4) La performance est une variable unidimensionnelle.

4.2. L'ANALYSE FACTORIELLE CONFIRMATOIRE.

L'analyse factorielle confirmatoire a eu pour objectif d'étudier la qualité d'ajustement de notre modèle de mesure ainsi que celui de notre modèle de structure.

4.2.1. Evaluation du modèle de mesure.

Notre modèle de mesure retenu après l'analyse factorielle confirmatoire a présenté une qualité d'ajustement médiocre. De ce fait, nous avons procédé à son réajustement en procédant à l'étude de la normalité des données, l'étude de la variance expliquée (ou SMC : Square Multiple Corrélation), l'étude des contributions factorielles standardisées et l'étude de la matrice des résidus des covariances standardisées.

Ainsi, l'étude de l'ajustement de notre modèle à travers l'étude des trois types d'indices absolus, incrémentaux et de parcimonie (voir tableau 3) illustre que notre modèle est très bien ajusté. Le tableau 4 résume les résultats de l'étude de la fiabilité des six échelles intégrées

dans notre étude. Ces résultats montrent que nos échelles sont valides et fiables. Elles présentent des caractéristiques psychométriques correctes.

Tableau 3 : Synthèse des indices d'ajustement du modèle de mesure : résultats avant et après l'ajustement.

Indices absolus	Critères de validation	Résultats avant ajustement	Résultats après ajustement
Chi 2 (χ^2)	Valeur faible	920,486	117,226
CMIN/DF	< 2	920,486/480 = 1,918	117,226/89 = 1,317
GFI	> 0,9	0,797	,935
AGFI	> 0,9	0,762	,900
RMSEA	< 0,1	0,066	,039
Indices incrémentaux	Critères de validation	Résultats avant ajustement	Résultats après ajustement
NFI	Proche ou > 0,9	0,767	,928
TLI		0,859	,975
CFI		0,871	,981
Indices de parcimonie	Critères de validation	Résultats avant ajustement	Résultats après ajustement
Chi 2 Normé (Chi2/df)	< 2	920,486/480 = 1,918	117,226/89 = 1,317
ECVI	< ECVI du modèle saturé	5,204 < 5,394	1,016 < 1,308
PNFI	Entre 0 et 1	0,698	,688
PCFI	$\geq 0,5$	0,792	,728
AIC	< AIC du modèle saturé	1082,486 < 1122,000	211,226 < 272,000
CAIC	< CAIC du modèle saturé	1434,215 < 3558,050	415,316 < 862,557

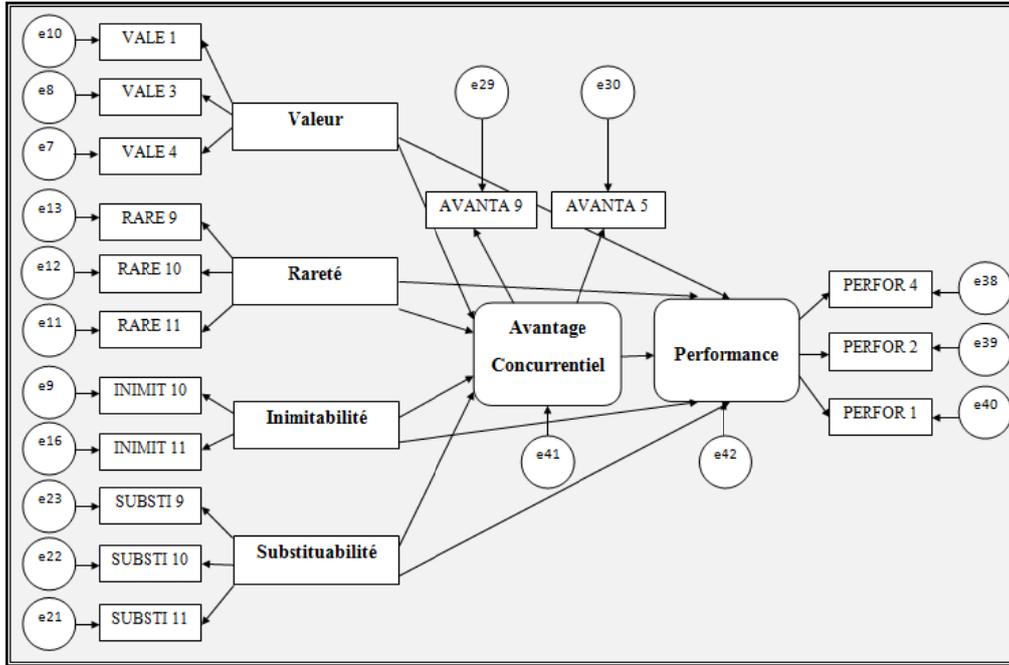
Tableau 4 : Récapitulatif des résultats relatifs à la validation des échelles de mesure.

	Nombre items Avant AFE	Nombre items Après AFE	Nombre de facteurs retenus	Nombre items Après AFC	Alpha de Cronbach	Rho de Jöreskog
Valeur	11	9	1	3	0,818	0,821
Rareté	11	4	1	3	0,807	0,808
Inimitabilité	11	5	1	2	0,690	0,696
Non-substituabilité	11	8	1	3	0,820	0,826
Avantage concurrentiel	10	3	1	2	0,860	0,870
Performance	10	4	1	3	0,901	0,904

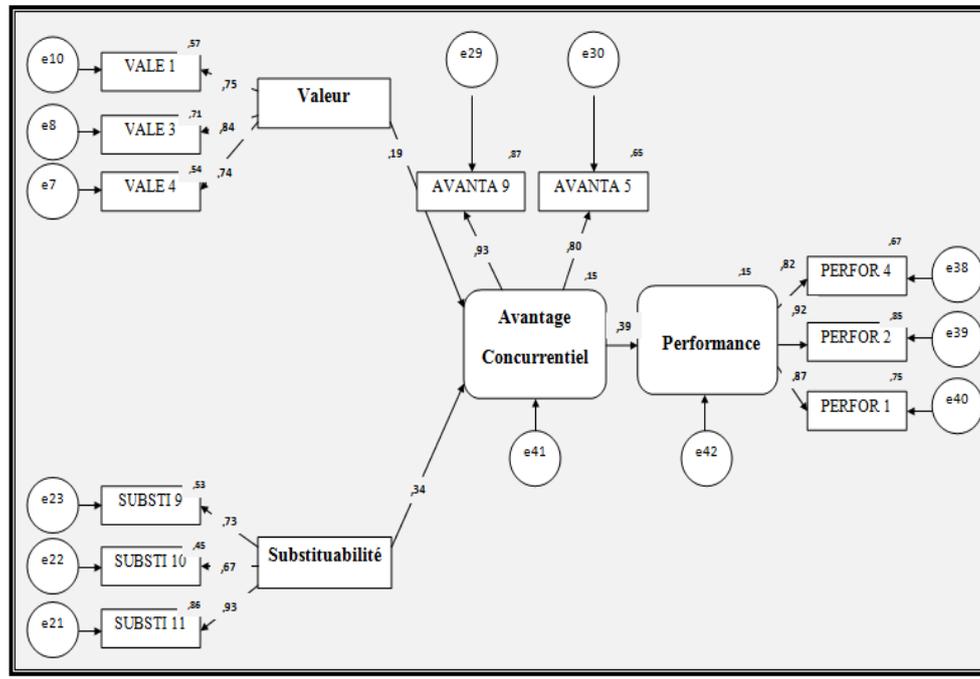
4.2.2. Evaluation du modèle de structure.

Notre modèle conceptuel présente un cadre hypothétique qui se propose d'étudier le rôle médiateur de l'avantage concurrentiel entre les dimensions du savoir tacite stratégique et la performance. A cet égard, l'étude empirique de l'effet médiateur sera confirmée en fonction de la validité globale du modèle qui comprend une variable à expliquer, une variable médiatrice et une variable explicative avec ses quatre dimensions.

Ce modèle structurel (voir figure 2) n'a pas présenté de bonnes qualités d'ajustement ce qui nous a poussé à le réajuster en six étapes (voir tableau 5). Ainsi, nous avons abouti au modèle structurel illustré par la figure 3.

Figure 2 : Modèle structurel à étudier.

Tableau 5 : Comparatif des indices d'ajustement entre les 7 modèles

Indices absolus	Critères de validation	Résultats de l'étude (M1)	Résultats de l'étude (M2)	Résultats de l'étude (M3)	Résultats de l'étude (M4)	Résultats de l'étude (M5)	Résultats de l'étude (M6)	Résultats de l'étude (M7)
Chi 2 (χ^2)	Valeur faible	279,033	241,014	241,155	241,455	242,444	125,129	53,657
CMIN/DF	< 2	240,987/95 = 2,537 > à 2	241,014/96 = 2,511 > à 2	241,155/97,002 = 2,486	241,455/98 = 2,464	242,444/99 = 2,449	125,129/61 = 2,051	53,657/41 = 1,309
GFI	> 0,9	0,861 < 0,9	0,861 < 0,9	0,861	0,860	0,860	0,913	0,955
AGFI	> 0,9	0,800 < 0,9	0,802 < 0,9	0,804	0,806	0,808	0,871	0,928
RMSEA	< 0,1	0,086	0,085	0,085	0,084	0,083	0,071	0,039
Indices incrémentaux	Critères de validation	Résultats de l'étude (M1)	Résultats de l'étude (M2)	Résultats de l'étude (M3)	Résultats de l'étude (M4)	Résultats de l'étude (M5)	Résultats de l'étude (M6)	Résultats de l'étude (M7)
NFI	Proche ou > 0,9	0,852	0,852	0,852	0,852	0,851	0,904	0,953
TLI		0,878	0,880	0,882	0,883	0,885	0,933	0,984
CFI		0,903	0,904	0,904	0,905	0,905	0,949	0,988
Indices de parcimonie	Critères de validation	Résultats de l'étude (M1)	Résultats de l'étude (M2)	Résultats de l'étude (M3)	Résultats de l'étude (M4)	Résultats de l'étude (M5)	Résultats de l'étude (M6)	Résultats de l'étude (M7)
Chi 2 Normé (Chi2/df)	< 2	240,987/95 = 2,537 > à 2	241,014/96 = 2,511 > à 2	241,155/97,002 = 2,486	241,455/98 = 2,464	242,444/99 = 2,449	125,129/61 = 2,051	53,657/41 = 1,309
ECVI	< ECVI du modèle saturé	1,553 > 1,308	1,543 > 1,308	1,534 > 1,308	1,526 > 1,308	1,521 > 1,308	0,890 > 0,875	0,498 < 0,635
PNFI	Entre 0 et 1	0,674	0,682	0,689	0,696	0,702	0,707	0,711
PCFI	$\geq 0,5$	0,715	0,723	0,731	0,739	0,747	0,741	0,737
AIC	< AIC du modèle saturé	322,987 > 272,000	321,014 > 272,000	319,155 > 272,000	317,455 > 272,000	316,444 > 272,000	185,129 > 182,000	103,657 < 132,000
CAIC	< CAIC du modèle saturé	501,023 < 862,557	494,708 < 862,557	488,506 < 862,557	482,454 < 862,557	477,111 < 862,557	315,399 < 577,152	212,215 < 418,594

Figure 3 : Modèle structurel retenu (M7).


4.3. TESTS DES HYPOTHESES.

L'analyse de la significativité des relations de causalité à travers le tableau 6 restituant les valeurs des coefficients de régression et désignant les relations entre les variables de notre modèle, ainsi que les tableaux des effets directs standardisés (tableau 7) et des effets indirects standardisés (tableau 8), font ressortir des relations significatives entre les deux dimensions du savoir tacite stratégique (Valeur et Non-substituabilité) et l'avantage concurrentiel qui, à son, tour, présente une relation significative avec la performance. De plus, à partir de ces tableaux, nous pouvons conclure que des relations entre les dimensions du savoir tacite stratégique (Valeur et Non-substituabilité) et la performance sont non-significatives.

Tableau 6 : Relations dans le modèle structurel (M7).

			Estimate	S.E.	C.R.	P
Avantage concurrentiel	<---	Valeur	,257	,102	2,532	,011
Avantage concurrentiel	<---	Substituabilité	,330	,073	4,491	***
Performance	<---	Avantage concurrentiel	,310	,064	4,866	***

Tableau 7 : Effets directs standardisés.

	Substituabilité	Valeur	Avantage concurrentiel	Performance
Avantage concurrentiel	,342	,193	,000	,000
Performance	,000	,000	,385	,000
PERFOR1	,000	,000	,000	,867
PERFOR2	,000	,000	,000	,920
PERFOR4	,000	,000	,000	,821
AVANTA5	,000	,000	,803	,000
AVANTA9	,000	,000	,933	,000
SUBSTI9	,730	,000	,000	,000
SUBSTI10	,669	,000	,000	,000
SUBSTI11	,929	,000	,000	,000
VALE1	,000	,754	,000	,000
VALE3	,000	,842	,000	,000
VALE4	,000	,737	,000	,000

Tableau 8 : Effets indirects standardisés.

	Substituabilité	Valeur	Avantage concurrentiel	Performance
Avantage concurrentiel	,000	,000	,000	,000
Performance	,132	,074	,000	,000
PERFOR1	,114	,064	,334	,000
PERFOR2	,121	,068	,354	,000
PERFOR4	,108	,061	,316	,000
AVANTA5	,275	,155	,000	,000
AVANTA9	,319	,180	,000	,000
SUBSTI9	,000	,000	,000	,000
SUBSTI10	,000	,000	,000	,000
SUBSTI11	,000	,000	,000	,000
VALE1	,000	,000	,000	,000
VALE3	,000	,000	,000	,000
VALE4	,000	,000	,000	,000

De même, le tableau 9 des coefficients de régression standardisés confirme la significativité et la non-significativité des différentes relations entre les variables de notre modèle.

Tableau 9 : Coefficients de régression standardisés.

		Estimate
Avantage concurrentiel	<--- Valeur	,193
Avantage concurrentiel	<--- Substituabilité	,342
Performance	<--- Avantage concurrentiel	,385

Nous pouvons résumer la vérification de nos hypothèses de recherche dans le tableau 10.

Tableau 10 : Vérification des hypothèses de recherche.

Hypothèses	Validation de l'hypothèse
Hypothèse 1 : Le savoir tacite stratégique a un impact positif sur l'avantage concurrentiel. Hypothèse 1.1 : La valeur du savoir tacite stratégique a un impact positif sur l'avantage concurrentiel.	OUI
Hypothèse 1.2 : La rareté du savoir tacite stratégique a un impact positif sur l'avantage concurrentiel.	NON
Hypothèse 1.3 : L'inimitabilité du savoir tacite stratégique a un impact positif sur l'avantage concurrentiel.	NON
Hypothèse 1.4 : La non-substituabilité du savoir tacite stratégique a un impact positif sur l'avantage concurrentiel.	OUI
Hypothèse 2 : L'avantage concurrentiel a un impact positif sur la performance de l'entreprise.	OUI
Hypothèse 3 : Le savoir tacite stratégique n'a pas d'effet direct sur la performance. Hypothèse 3.1 : La valeur du savoir tacite stratégique n'a pas d'effet direct sur la performance de l'entreprise.	OUI
Hypothèse 3.2 : La rareté du savoir tacite stratégique n'a pas d'effet direct sur la performance de l'entreprise.	NON
Hypothèse 3.3 : L'inimitabilité du savoir tacite stratégique n'a pas d'effet direct sur la performance de l'entreprise.	NON
Hypothèse 3.4 : La non-substituabilité du savoir tacite stratégique n'a pas d'effet direct sur la performance de l'entreprise.	OUI

5. APPORTS, LIMITES ET VOIES FUTURES DE RECHERCHE

Ce travail de recherche appartient à cette première vague de recherches qui a pour vocation de tester les principales propositions de la théorie basée sur les ressources, en particulier, celles du framework V.R.I.N (Newbert, 2007). Il a le mérite de répondre aux critiques, difficultés et limites d'opérationnalisation de l'approche basée sur les ressources et de la validation empirique de ses postulats fondateurs (Foss, 1999 et Priem et Butler 2001a). En fait, en prenant le savoir tacite comme une ressource intangible spécifique qui est difficilement identifiable, mesurable et intrinsèquement difficile pour les praticiens à manipuler (Montgomery, 1996 et Priem et Butler, 2001a), nous avons pu démontrer son caractère stratégique, c'est-à-dire, qu'il a de la valeur, qu'il est rare, inimitable et non-substituable, tout en explorant la relation entre ce dernier (le savoir tacite stratégique), l'avantage concurrentiel et la performance, et en démontrant que l'avantage concurrentiel joue un rôle médiateur dans la relation entre le savoir tacite stratégique et la performance.

5.1. APPORTS DE LA RECHERCHE.

Nous avons identifié trois catégories d'apports liées à notre recherche : les apports théoriques, les apports pratiques et les apports méthodologiques.

5.1.1. Apports théoriques.

Apport théorique 1	La proposition des dimensions du construit « savoir tacite stratégique ». Notre apport consiste à appréhender le construit « savoir tacite stratégique » par une approche quadridimensionnelle : la valeur, la rareté, l'inimitabilité et la non-substituabilité. Ces quatre éléments constituent les dimensions qui ont été retenues dans la littérature afin de définir le « savoir tacite stratégique ».
Apport théorique 2	La spécification théorique des construits « avantage concurrentiel » et « performance » dans l'approche basée sur les ressources et la nature du lien entre eux. En fait, nous avons pu vérifier que l'avantage concurrentiel et la performance sont deux concepts distincts, ce qui corrobore les confirmations de Newbert (2008) et Powel (2001). De plus, nous avons pu établir une relation de causalité qui lie le premier (l'avantage concurrentiel) au deuxième (la performance), ce qui soutient les travaux de Newbert (2008), Ray & al, (2004), Schroeder & al, (2002).
Apport théorique 3	La spécification de la relation entre le savoir tacite stratégique, l'avantage concurrentiel et la performance. Les résultats de notre étude confirment les conclusions de Tuan et Yoshi (2010).

5.1.2. Apports pratiques.

Apport pratique 1	L'étude des savoirs déployés dans les entreprises tunisiennes du secteur des TIC, nous a permis de conclure que <u>seules la valeur et la non-substituabilité</u> des savoirs tacites permettent l'acquisition d'un avantage concurrentiel et d'atteindre la performance
Apport pratique 2	la présentation d'un ensemble d'indicateurs mesurant et expliquant les savoirs tacites stratégiques détenus par les entreprises appartenant au secteur des T.I.C en Tunisie. ¹¹
Apport pratique 3	la présentation des deux indicateurs qui influencent et expliquent l'avantage concurrentiel des entreprises appartenant au secteur des T.I.C en Tunisie : (1) appliquer de nouvelles techniques de marketing et (2) avoir des processus de marketing efficaces. Ainsi, nous pouvons conclure que l'avantage concurrentiel des entreprises tunisiennes appartenant au secteur T.I.C est basé sur une stratégie de différenciation marketing établie par l'application de nouvelles techniques de marketing et par la possession de processus de marketing efficaces.
Apport pratique 4	la mesure de la performance des entreprises appartenant au secteur T.I.C en Tunisie. En fait, la performance des entreprises appartenant à ce secteur, résulterait d'un degré de développement élevé en matière de croissance des ventes, des revenus et du nombre d'employés.
Apport pratique 5	la validation de la relation entre nos trois concepts. C'est-à-dire, la validation du rôle médiateur de l'avantage concurrentiel dans la relation entre le savoir tacite stratégique et la performance.

¹¹ (1) une expertise relative au développement de nouveaux produits ou services, (2) un personnel ayant un engagement positif au développement de l'entreprise, (3) un personnel hautement productif, (4) un personnel formé à fournir un service de qualité aux clients, (5) un personnel disposé à contribuer avec des idées nouvelles pour le développement de nouveaux produits/services, et (6) un personnel capable de bien commercialiser les produits/services de l'entreprise.

5.1.3. Apports méthodologiques.

Apport méthodologique 1	Le développement d'un ensemble de six échelles de mesure valides et fiables, présentant des caractéristiques psychométriques satisfaisantes et ce, par le biais des analyses exploratoires opérées sous le logiciel SPSS 18.0 et des analyses confirmatoires opérées sous le logiciel AMOS 16.0.
Apport méthodologique 2	Cet apport méthodologique est relatif à la quadridimensionnalité du savoir tacite stratégique et à l'unidimensionnalité de ses dimensions : valeur, rareté, inimitabilité et non-substituabilité.
Apport méthodologique 3	La confirmation de l'unidimensionnalité de la variable « avantage concurrentiel » et de la variable « performance ».

5.2. LIMITES ET VOIES FUTURES DE RECHERCHE.

En dépit des contributions théoriques, pratiques et méthodologiques de notre travail de recherche, celui-ci présente un certain nombre de limites qui constituent en même temps des voies futures de recherche. Celles-ci sont d'ordre théorique et méthodologique.

5.2.1. Limites théoriques.

Limite théorique 1	Elle porte sur la dimension ontologique du savoir tacite. En fait, nous avons fait le choix de mettre l'accent sur son caractère stratégique en éliminant sa dimension ontologique (collectif ou individuel). Nous avons donc construit notre modèle théorique en nous limitant aux dimensions V.R.I.N qui expliquent le caractère stratégique du savoir tacite. Ce choix ne nous permet pas d'avoir une vision intégrale du savoir tacite stratégique.
Limite théorique 2	Elle porte sur la notion de « durabilité » de l'avantage concurrentiel. Nous avons fait le choix de ne pas intégrer au niveau de notre modèle théorique cette notion de « durabilité ». Ce choix est justifié par le manque de travaux traitant de cette notion et par la difficulté de l'opérationnaliser.

5.2.2. Limites méthodologiques.

Limite méthodologique 1	Elle porte sur l'utilisation d'une même échelle de mesure afin de mesurer les quatre dimensions V.R.I.N du savoir tacite stratégique. Nous pensons que le développement d'échelles de mesure distinctement pour chaque mesure pourrait améliorer les résultats de notre étude.
Limite méthodologique 2	Elle porte sur le fait que nous avons utilisé afin de mesurer la performance une échelle de mesure basée, exclusivement, sur des indicateurs de croissance. La revue de la littérature se rapportant à la mesure de la performance, nous a permis de constater la récurrence de deux séries d'indicateurs : les indicateurs de croissance et les indicateurs comptables et financiers, tels que : le taux de marge brute d'exploitation ROS, la rentabilité du capital d'exploitation ROA, le BCG : Part de marché/Part de marché du principal concurrent, le ROI, etc. Ces derniers ont été écartés de notre étude suite aux recommandations de quelques responsables d'entreprises interrogés lors d'entretiens que nous avons menés avec eux. Ils ont avancé dans la plupart des cas la confidentialité de ces chiffres et nous ont recommandé d'éliminer les indicateurs comptables et financiers afin de maximiser le taux de retour sur l'envoi de notre questionnaire. Ceci étant, l'intégration d'indicateurs comptables et financiers pourrait enrichir et fournir une échelle de mesure englobant tous les aspects de la performance.

BIBLIOGRAPHIE

1. Amit, R. & Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic assets and organizational rent, *Strategic Management Journal*, 33-46.
2. Arrègle, J.L. (1995). Le savoir et l'approche Resource Based : une ressource et une compétence. *La Revue Française de Gestion*, 84-94.
3. Barney, B.J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 17, 99-120.
4. Barney, B.J. (2001a). Is the Resource-Based "View" a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes, *The Academy of Management Review*, 26:1, 41-56.
5. Barney, B.J. (1986). Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?, *Academy of Management Review*, 11:3, 656-665.
6. Barney, B.J. (2001b). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view, *Journal of Management*, 27, 643-650.
7. Barney, B.J. (2007). *Gaining and sustaining competitive advantage*, 3rd edition. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
8. Ben Lallouna, H. Skandrani, H. Zghal, M. & Abdelmoula, N. (2007). Transactionnel, relationnel ou hybride pour l'acquisition d'un avantage concurrentiel ? cas des entreprises tunisiennes, *ACFAS, Trois-Rivières*, 1-18.
9. Berman, L.S. Down, J. & Hill, W.L.C. (2002). Tacit Knowledge as a Source of Competitive Advantage in the National Basketball Association, *Academy of Management Journal*, 45:1, 13-31.
10. Bowen, D.E. & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-Firm Performance Linkages: The Role of the "Strength" of the HRM System, *Academy of Management Review*, 29:2, 203-221.
11. Chaminda, P.P. Dilanthi G.A. & Haigh R.P. (2007). Tacit knowledge and organizational performance: construction industry perspective, *Journal of knowledge management*, 11:1, 115-126.
12. Chipunza, C. & Kabungaidze, T. (2012). Attributes Utilised By Knowledge Workers in Identifying Employers of Choice: Focus on Accountants and Information Technology (IT) Specialists in South Africa, *Journal of Social Sciences*, 31:2, 137-150.
13. Dierickx, I. & Cool, K. O. (1989). Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage, *Management Science*, 35:12, 1504-1511.

14. Doz, Y. (1994). Les dilemmes de la gestion du renouvellement des compétences clés, *Revue Française de Gestion*, 92-104.
15. Evans, J. Bridson, K. Byrom, J. & Medway, D. (2005). The Mediating Role of Competitive Advantage in the Relationship between Organizational Capabilities and Retail Performance, ANZMAC Conference: Retailing, Distribution Channels and Supply Chain Management.
16. Fahy, J. (2000). The resource-based view of the firm: some stumbling blocks on the road to understanding sustainable competitive advantage, *Journal of European Industrial Training*, 24(2/3/4).
17. Foss, N. J. (1999). Research in the strategic theory of the firm: 'Isolationism' and 'Integrationism', *Journal of Management Studies*, 36:6, 725-755.
18. Franco-Santos, M. Kennerley, M. Micheli, P. Martinez, V. Mason, S. Marr, B. Gray, D. & Neely, A. (2007). Towards a Definition of a Business Performance Measurement System, *International Journal of Operations & Production Management*, 27:8, 784-801.
19. Gimenez, C. & Ventura, E. (2002). Supply Chain Management as a competitive advantage in the Spanish grocery sector, Working paper N° 641, Universitat Pompeu Fabra. Forthcoming in the *International Journal of Logistics Management*.
20. Grant, R.M. (1996). Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration, *Organizational Science*, 7, 375-387.
21. Hatch, N. W. & Dyer, J. H. (2004). Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage, *Strategic Management Journal*, 25:12, 1155-1178.
22. Hill, C.W. & Deeds D.I (1996). The Importance of Industry Structure for the Determination of Firm Profitability: a Neo-Austrian Perspective, *Journal of Management Studies*, 33:4.
23. King, A.W. (2007b). Disentangling interfirm and intrafirm causal ambiguity: A conceptual model of causal ambiguity and sustainable competitive advantage, *Academy of Management Review*, 32:1, 156-178.
24. Kogut, B. (2000). The Network as Knowledge: Generative Rules and the Emergence of Structure, *Strategic Management Journal*, 21, 405-425.
25. Ma, H. (1999a). Anatomy of competitive advantage: a SELECT framework, *Management Decision*, 37:9, 709-718.
26. Ma, H. (2000). Competitive advantage and firm performance, *Competitiveness Review*, 10, Issue 2, 16-17.

27. Ma, H. (1999b). Creation and preemption for competitive advantage, *Management Decision*, 37:3, 259-267.
28. Mascarenhas, B. Baveja, A. & Jami, M. (1998). Dynamics of Core Competencies in Leading Multinational Companies, *California Management Review*, 40:4, 117-131.
29. Mauri, A. & Michaels, M. (1988). Firm and industry effects within strategic management: an empirical examination, *Strategic Management Journal*, 19, 211-219
30. McGahan, A. (1999). The Performance of U.S. Corporations, *Journal of Industrial Economics*, 47, 373-398.
31. Miller, D. & Shamsie, J. (1996). The resource-based view of the firm in two environments: The Hollywood film studios from 1936 to 1965, *Academy of Management Journal*, 39, 519-543.
32. Montgomery, M. (1996). Men, women and unintended pregnancy. In J. Casterline, R. Lee and K. Foote (eds.), *Fertility in the United States: New Patterns, New Theories*. (Supplement to *Population and Development Review*, 22, 100–107.
33. Morgan, N.A. Kaleka, A. & Katsikeas, C.S. (2004). Antecedents of Export Venture performance: A Theoretical Model and Empirical Assessment, *Journal of Marketing*, 68, 90-108.
34. Newbert, S. L. (2007). Empirical research on the resource-based view of the firm: An assessment and suggestions for future research, *Strategic Management Journal*, 28:2, 121–146.
35. Newbert, S. L. (2008). Value, rareness, competitive advantage, and performance: A conceptual-level empirical investigation of the resource-based view of the firm, *Strategic Management Journal*, 29:7, 745–768.
36. Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation, *Organizational Science*, 5:1, 14–37.
37. Nonaka, I. (1999). The Concept of ‘Ba’: building a foundation for knowledge creation, Nonaka, I. Konno, N. in *The Knowledge Management Yearbook 1999-2000*, Butterworth.
38. Phusavat, K. & Kanchana, R. (2007). Competitive priorities of manufacturing firms in Thailand, *Industrial Management & Data Systems*, 107:7, 979-996.
39. Polanyi, M. (1962). *Personal Knowledge*. Chicago: The University of Chicago Press.
40. Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage*. The Free Press. New York.

41. Powell, T. C. (2001). Competitive advantage: Logical and philosophical considerations, *Strategic Management Journal*, 22:9, 875–888.
42. Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation, *Harvard Business Review*, 79-91.
43. Priem, L. R. & Butler E. J. (2001a). Is the Resource-Based ‘‘View’’ a Useful Perspective for Strategic Management Research?, *The Academy of Management Review*, 26:1, 22-40.
44. Priem, L. R. & Butler, E. J. (2001b). Tautology in the Resource-Based View and the Implications of Externally Determined Resource Value: Further Comments, *The Academy of Management Review*, 26:1, 57-66.
45. Raduan, C.R. Jegak, U. Haslinda, A. & Alimin, I. I. (2009). Management, Strategic Management Theories and the Linkage with Organizational Competitive Advantage from the Resource-based perspective, *European journal of Social Sciences*, 2:3.
46. Ray G. Barney, J. B. & Muhanna, W. A. (2004). Capabilities, business processes, and competitive advantage: Choosing the dependent variable in empirical tests of the resource based view, *Strategic Management Journal*, 25:1, 23-37.
47. Rumelt, R. Schendel, D. & Teece, D. (1991). Strategic management and economics, *Strategic Management Journal*, 12, 5-29.
48. Salam, M. A. (2005). Achieving Competitive Advantage through Managing Supply Chain Excellence: The Case of Thai Garment Industry, *Proceedings of the International Conference on Computer and Industrial Management*, Bangkok, Thailand. p. 14.1-14.6.
49. Santhapparaj, A.S. Sreenivasan, J. & Loong, J.C.K. (2006). Competitive factors of semiconductor industry in Malaysia: The managers’ perspectives, *Competitiveness Review*, 16:3&4, 197.
50. Sirmon, D.G. Hitt, M.A. & Ireland, R.D. (2007). Managing Firm Resources in Dynamic Environments to Create Value: Looking Inside the Black Box, *Academy of Management Review*, 32:1, 273-292.
51. Spender, J.C. (1996b). Organizational knowledge, learning and memory: three concepts in search of a theory, *Journal of Organizational Change Management*, 9:1, 63-78.
52. Teece, D.J. (2000). *Managing Intellectual Capital: Organizational, Strategic, and Policy Dimensions*, Oxford University Press.

53. Tuan, N. P. & Yoshi, T. (2010). Organisational capabilities, competitive advantage and performance in supporting industries in Vietnam, *Asian Academy of Management Journal*, 15:1, 1-21.
54. Wang, Y. & Lo, H. (2003). Customer-focused Performance and the Dynamic Model for Competence Building and Leveraging: A Resource-based View, *Journal of Management Development*, 22:6, 483-526.
55. Wernerfelt, B. (1984). A resource-based of the firm, *Strategic Management Journal*, 5, 171-181.
56. Wiggins, R. & Ruefli, T. (2002). Sustained Competitive Advantage: Temporal Dynamics and the Incidence and Persistence of Superior Economic Performance, *Organization Science*, 13:1, 82-105.
57. Wiklund, J. & Shepherd, D. (2003). Knowledge-based Resources, Entrepreneurial Orientation and the Performance of Small and Medium-sized Businesses, *Strategic Management Journal*, 24, 1307-1314.
58. Winter, S. (1987). Knowledge and competence as strategic assets. D. J. Teece, ed. *The Competitive Challenge: Strategies for Industrial Innovation and Renewal*. Ballinger, Cambridge, MA, p. 159–184.