

Les effets de l'orientation de marché, des ressources basées sur les connaissances et de l'orientation d'apprentissage sur la performance de l'innovation : Cas des entreprises tunisiennes

The effects of market orientation, knowledge-based resources and learning orientation on innovation performance: Case of Tunisian companies

ZOUARI SOUFIE

Enseignant chercheur

Faculté Des Sciences Economiques et de Gestion de SFAX

Gouvernance Finance Comptabilité

Université de Sfax - Tunisie

zouarysoufien@yahoo.fr

SALAH BEN HAMED

Professeur

Faculté Des Sciences Economiques et de Gestion de Sfax

Gouvernance Finance Comptabilité

Université de Sfax - Tunisie

Salah.benhamed@gmail.com

Date de soumission : 08/06/2023

Date d'acceptation : 29/09/2023

Pour citer cet article :

ZOUARI S. & BEN HAMED S. (2023) «Les effets de l'orientation de marché, des ressources basées sur les connaissances et de l'orientation d'apprentissage sur la performance de l'innovation : Cas des entreprises tunisiennes», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 6 : Numéro 4 » pp : 52 - 77

Résumé

L'objet de notre travail c'est d'essayer d'expliquer les relations entre les ressources fondées sur la connaissance, l'orientation vers le marché, l'orientation vers l'apprentissage et la performance en matière d'innovation. Les données ont été recueillies à travers une enquête auprès de 135 entreprises tunisiennes opérant dans des industries diverses réparties sur tout le territoire national. Nous avons utilisé une analyse en composantes principales pour chaque concept et ensuite nous avons fait une analyse en régression hiérarchique pour aboutir à notre objectif. Notre étude empirique a pu fournir des affirmations sur la relation existante entre ces variables. Les résultats indiquent que les ressources fondées sur la connaissance, l'orientation vers l'apprentissage et l'orientation vers le marché ont un effet important sur la performance de l'innovation. Cependant, les ressources fondées sur la connaissance ont médiatisé la relation entre l'orientation vers l'apprentissage et la performance de l'innovation dans le cas Tunisien. En plus, le résultat le plus important dans ce travail c'est que le type d'activité et la structure de capital n'ont aucun effet sur la performance en matière d'innovation.

Mots clés : Orientation de marché ; ressources basées sur les connaissances ; orientation vers l'apprentissage ; performance de l'innovation ; caractéristiques de l'entreprise.

Abstract

The object of our work is to try to explain the relationships between knowledge-based resources, market orientation, learning orientation and innovation performance. The data was collected through a survey of 135 Tunisian companies operating in various industries spread throughout the national territory. We used a principal component analysis for each concept and then we did a hierarchical regression analysis to arrive at our objective. Our empirical study was able to provide assertions on the existing relationship between these variables. The results indicate that knowledge-based resources, learning orientation, and market orientation have a strong effect on innovation performance. However, knowledge-based resources mediated the relationship between learning orientation and innovation performance in the Tunisian case. Activity and capital structure have no effect on innovation performance.

Keywords : Market orientation; knowledge-based resources; learning orientation; innovation performance ; company characteristics

INTRODUCTION

Les facteurs intra-entreprise ont été toujours d'une importance remarquable dans le management et étaient considérés comme des déterminants dans la performance d'innovation au sein des organisations. Nombreuses sont les recherches qui ont suggéré divers facteurs intra-entreprise comme les aspects stratégiques, structurels, managériaux, culturels et procéduraux des organisations, comme étant des déterminants majeurs de la performance de l'innovation. En effet, l'orientation vers l'apprentissage et l'orientation vers le marché ont été considérées comme des facteurs clés de la performance de l'innovation (Vazquez-Casielles et al, 2001). Cependant, les entreprises doivent avoir la capacité pas uniquement de se convertir à la gestion des ressources de connaissances, mais aussi de produire de nouvelles connaissances pour assurer l'amélioration de la performance de l'innovation. De ce point de vue, l'utilisation des connaissances sera considérée comme un avantage concurrentiel durable pour l'entreprise.

Bien qu'il ait une amélioration du climat politique en Tunisie, la performance d'innovation dans les entreprises tunisiennes n'est pas considérée comme un point fort et ce faible classement pour l'innovation s'explique par le fait que les entreprises tunisiennes ont généralement recours à des sources externes pour les nouvelles idées et des nouveautés en matière de technologie qui ont apporté des avantages importants pour les entreprises tunisiennes. Ces effets se sont produits par l'achat de techniques plus efficaces, l'employabilité plus efficace des technologies existantes, et la diffusion du savoir-faire afin que les organisations locales seront sensibles aux exigences de produit et de qualité du marché international (Pamukcu, 2003). En plus, les licences technologiques reçues de l'étranger ont joué un rôle important dans l'augmentation des activités innovantes. En outre, les joint-ventures internationales (JVI) créées entre le pays d'accueil, les entreprises tunisiennes et les entreprises étrangères ont abouti à des contributions de transfert de la technologie, offrant à de nombreuses entreprises tunisiennes des avantages importants dans les technologies avancées et des compétences de gestion dans les entreprises internationales. De surcroît, (Lenger et Taymaz, 2006) ont affirmé que la technologie ne peut pas être facilement transférée par des mécanismes passifs (effets de démonstration, ingénierie inverse, etc.) et pour améliorer l'innovation, les gestionnaires doivent accorder une attention particulière aux activités technologiques internes. Aussi, Ulusoy (2007) a suggéré qu'une bonne compréhension de la manière de construire et de gérer les partenariats est un enjeu managérial très important afin d'accroître la performance d'innovation dans les organisations. Par conséquent, il est nécessaire d'étudier les facteurs outre l'utilisation de sources externes et

l'insuffisance des budgets de R&D) qui affectent la performance d'innovation des entreprises tunisiennes.

Ce travail tentera d'évaluer l'impact de l'orientation vers le marché, l'orientation vers l'apprentissage et les ressources fondées sur la connaissance sur la performance de l'innovation dans les entreprises tunisiennes. Les recherches menées étaient basées sur deux objectifs, le premier c'est aider à expliquer les facteurs qui influent sur l'innovation et, le deuxième, c'est mettre en évidence l'importance des ressources fondées sur la connaissance qui améliorent la performance de l'innovation. Cependant, étant donné que les entreprises Tunisiennes n'accordent pas vraiment assez à ces critères, nous avons choisi d'effectuer des recherches empiriques comme celles proposées dans notre article. A la lumière de ce qui précède, nous essayons de répondre à ces questions suivantes :

- Est-ce que l'orientation de marché, l'orientation vers l'apprentissage et les ressources basées sur la connaissance ont-elles un effet sur la performance en matière d'innovation ?
- Est-ce que l'orientation de marché, l'orientation vers l'apprentissage et les ressources basées sur la connaissance ont le même niveau d'influence sur la performance de l'innovation ?
- Les caractéristiques des entreprises agissent-elles sur la performance de l'innovation ?

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

1. REVUE DE LITTÉRATURE

1.1 L'ORIENTATION VERS L'APPRENTISSAGE

L'orientation vers l'apprentissage est un processus d'acquisition d'informations, de diffusion d'informations et d'interprétation partagée qui accroît l'efficacité individuelle et organisationnelle en raison de l'impact direct sur les résultats. Pour Argyris et Schon, 1978, l'apprentissage implique la détection et la correction des erreurs. En effet, lorsque l'erreur est

détectée et corrigée permet à l'organisation de poursuivre ses politiques actuelles, c'est un processus en boucle unique. D'un autre côté, l'apprentissage en double boucle se produit lorsqu'une erreur est détectée et corrigée d'une manière qui implique la modification des normes, des politiques et des objectifs sous-jacents d'une entité. Dans le même sens, Wolff et AL, 2015 ont dévoilé que l'orientation vers l'apprentissage est un processus interne impliquant le développement et l'utilisation d'une expertise pour améliorer les avantages possédés par l'entreprise dont les rivaux ne les ont pas. Une orientation vers l'apprentissage encouragée, contribue au processus d'innovation, ainsi les dimensions de l'orientation vers l'apprentissage sont : la vision partagée, l'engagement envers l'apprentissage, l'ouverture d'esprit et le partage inter-organisationnel des connaissances (Moorman et Miner, 1998). Plusieurs recherches ont révélé qu'il existe une forte corrélation entre l'apprentissage organisationnel et l'innovation. En effet, les recherches de (Raju, Lonial et Crum, 2011 ; Calisir, Gumussoy et Guzelsoy, 2013 ; Yanling et Al, 2022 ; Paria.J et Al, 2019) ont montré que l'orientation vers l'apprentissage a une influence sur l'innovation. En plus, Winston A.I et Al, 2021), suite aux résultats soulevés de leur étude, ont indiqué que l'engagement envers l'apprentissage et la vision partagée qui définissent l'orientation vers l'apprentissage ont un effet positif et significatif sur les activités de développement de services innovants. De même, (Atitumpong et Badir, 2018) ont dévoilé que l'orientation vers l'apprentissage au sein de l'organisation créera plus tard une capacité à innover. De surcroît, (Mahmoud et Al, 2016 ; Wahyono et Benny hutahayan, 2020) ont suggéré que l'orientation vers l'apprentissage affecte positivement la performance de l'innovation. Par conséquent,

H1 : L'orientation vers l'apprentissage serait positivement liée à la performance de l'innovation.

1.2 L'ORIENTATION VERS LE MARCHÉ

Pelham et Wilson (1996) ont soutenu qu'une culture axée sur le marché est la principale source d'avantage concurrentiel pour les entreprises commerciales parce que ces sociétés ont la capacité de comprendre la nature de la création de valeur axée sur le client, d'une part et, le développement d'une culture axée sur le marché demande assez d'efforts et de temps, d'autre part. En effet, une organisation qui vise à être "orientée vers le marché" doit premièrement développer un système fonctionnel d'auto-évaluation et d'ajustement, deuxièmement collecter systématiquement des informations sur les clients et les concurrents sur le marché et les analyser

en détail et troisièmement diffuser les connaissances qui en résultent dans l'ensemble de l'organisation. Selon Slater et Narver (1994), le construit de l'orientation marché est composé des trois dimensions qui sont complémentaires, à savoir, l'orientation client, l'orientation concurrent et la coordination inter-fonctionnelle. Chacune d'eux sert en conjonction les unes avec les autres pour des raisons de rentabilité à long terme.

La question de savoir si l'apprentissage organisationnel est un antécédent ou une conséquence d'une orientation vers le marché a été traitée dans la littérature. Cependant, Baker et Sinkula (1999) décrivent l'orientation vers le marché et l'orientation vers l'apprentissage comme deux caractéristiques organisationnelles différentes de l'activité de traitement de l'information de marché. Malgré leurs arguments, Farrell (2000) et Slater et Narver (1995) ont affirmé que l'orientation vers le marché est positivement liée à l'orientation vers l'apprentissage vu qu'une entreprise orientée vers l'apprentissage a la capacité d'apprendre et d'utiliser les connaissances recueillies de l'environnement afin de fonctionner efficacement en tant qu'organisation orientée vers le marché. En outre, l'approche axée sur l'orientation vers le marché joue un rôle important dans l'apprentissage (Narver et al., 1998). Aussi (Frank et al., 2012) ont annoncé qu'une bonne orientation vers l'apprentissage augmente la réponse de l'entreprise aux conditions du marché et des clients. Ainsi :

H2 : L'orientation vers le marché serait positivement liée à l'orientation vers l'apprentissage.

Cependant, les travaux de Chandy et Tellis (1998), Noble et al. (2002) ont révélé que l'orientation de marché influence positivement (1) la qualité du produit, (2) le succès des nouveaux produits, (3) la performance d'innovation et (4) la rentabilité globale de l'entreprise. Et certains de ces résultats de recherche affirment que l'orientation vers le marché est plus susceptible d'améliorer l'innovation incrémentale (Chandy et Tellis, 1998). L'orientation vers le marché devrait apporter à une entreprise la capacité d'améliorer ses performances d'innovation à moyen et à long terme (Chandy et Tellis, 1998 ; Zhou et al., 2005). En plus, l'étude de (Newman, Prajogo et Atherton, 2016) a soulevé que l'innovation est également liée à l'orientation vers le marché. En effet, l'innovation permet à l'entreprise de saisir de nouvelles opportunités, de répondre aux besoins des consommateurs à travers de nouveaux produits et services et d'être le premier acteur du secteur (Shah et al., 2019). Dans le même sens, (Chao-Hung Wang, 2015 ; Alhakimi and Mahmoud, 2020 ; Ho et Al, 2018) ont dévoilé, suite à leurs

études, que l'orientation de marché a un fort effet direct sur la performance de l'innovation. De surcroît, les études de (Wahyono. Dr et Benny Hutahayan, 2020 ; B.C.L Putri et PY Setiawan, 2022) ont montré que l'orientation vers le marché affecte positivement l'innovation, alors qu'Udriyah, Tham et Azam (2019) ont déclaré que l'innovation et l'orientation vers le marché ont un effet partiellement positif sur l'avantage concurrentiel, tandis que (Wahyuni and I.G.K Giantari, 2022) ont dévoilé, dans leur étude, que l'orientation vers le marché n'a pas d'effet direct significatif sur la performance de l'innovation. Ainsi :

H3 : L'orientation vers le marché serait positivement liée à la performance de l'innovation.

1.3 LES RESSOURCES BASÉES SUR LA CONNAISSANCE

En se référant sur la vision basée sur les ressources, les capacités stratégiques qui créent des avantages concurrentiels sont un pool de ressources internes (Barney, 1991). La progression de la vision basée sur les ressources a offert aux entreprises des options pratiques pour obtenir un avantage concurrentiel durable (David-West et al, 2018 ; Upadhyay et al, 2020). En plus, la notion centrale de la vision basée sur les ressources c'est que l'hétérogénéité des ressources est la principale source de performance différentielle de l'entreprise (Barney, 1991). En d'autres termes, la vision basée sur les ressources adopte l'idée d'hétérogénéité de l'entreprise en termes de possession de ressources et de capacité de l'organisation à gérer et à utiliser ces ressources d'une manière innovante afin d'exploiter les opportunités environnementales (Safari et Saleh, 2020). De surcroît, les ressources basées sur la connaissance ont également apporté une contribution majeure à la recherche sur la vision basée sur les ressources. Ainsi, la vision basée sur les ressources adopte principalement le principe ricardien de création de rente et ignore la perspective Schumpétérienne pour reconfigurer, rediriger, transformer, façonner et intégrer les ressources, tandis que les ressources fondées sur la connaissance intègre à la fois le principe ricardien et la perspective Schumpétérienne et complète ainsi la vision basée sur les ressources (V.Pereira et U.Bamel, 2021). En plus, l'étude de (Haryanto, Haryono et Sawitri, 2017) a dévoilé que l'orientation vers l'apprentissage améliore les compétences et les connaissances au sein de l'organisation. De même, les recherches de (Wahyuni et Giantari, 2019) ont montré que l'orientation d'apprentissage a un impact direct sur le savoir-faire. Les connaissances acquises par l'expérience possèdent des caractéristiques spécifiques à l'entreprise et ne peuvent pas être imitées par les rivaux. Ainsi,

H4 : Les ressources basées sur la connaissance seront positivement liées à l'orientation vers l'apprentissage.

Les ressources basées sur la connaissance sont importantes pour l'innovation en raison de la capacité accrue à découvrir et à exploiter les opportunités d'une entreprise. Il est mentionné que les connaissances spécifiques à l'entreprise ont un grand potentiel de création de valeur et un faible taux de dépréciation (V.Pereira et U.Bamel, 2021).

Les ressources basées sur la connaissance ne peuvent pas être facilement imitées par les rivaux, elles aident donc les organisations à se différencier sur le marché (McEvily et Chakravarty, 2002). En effet, ces ressources reposent sur des connaissances distinctives, qui jouent un rôle important dans la capacité d'innovation et entravent les concurrents de copier cette propriété intellectuelle.

La diffusion des connaissances au sein de l'organisation contribue à améliorer ses capacités de prise de conscience environnementale (Galunic et Rodan, 1998). Une telle augmentation de capacités a pour effet l'amélioration des résultats en matière d'innovation sur la base de réflexions plus approfondies de la part de membres de l'organisation. En exploitant ces ressources basées sur la connaissance, basées sur la connaissance du marché et la prise de conscience des capacités des concurrents, elles poussent l'organisation à s'engager dans des actions innovantes. En plus, les résultats de la recherche de (Wahyono. Dr et Benny Hutahayan, 2020) ont montré que la concurrence en matière de connaissances est importante pour améliorer la performance de l'innovation et la performance dans les affaires. En plus, (Luca et Atuahene-Gima, 2017) ont affirmé que la compétence cognitive a une influence positive sur l'innovation. De surcroît, (Droge, Hult, Clantone et Ozkaya, 2015) ont suggéré que l'innovation est également liée aux connaissances et aux compétences. Ainsi,

H5 : Les ressources fondées sur la connaissance seront positivement liées à la performance de l'innovation.

Kohli et Jaworski (1990) décrivent l'orientation vers le marché comme étant la génération d'informations sur le marché à l'échelle de l'organisation, la diffusion de ses informations dans tous les départements et la réactivité à l'échelle de l'entreprise. Une organisation orientée vers le marché examine, d'une manière permanente, les sources d'avantages concurrentiels durables. Par conséquent, l'orientation vers le marché joue un rôle important dans la transformation de

ressources fondée sur le savoir, dans la mesure où ces ressources contribuent à la découverte de solutions aux problèmes des clients sur le marché. Cependant, l'étude de (Wahyono. Dr et Benny Hutahayan, 2020) a dévoilé que l'orientation vers le marché affecte positivement les connaissances et les compétences. Ainsi,

H6 : Les ressources basées sur la connaissance seront positivement liées à l'orientation vers le marché.

Les extrants du processus d'apprentissage dans les organisations contribuent à la performance de l'innovation c'est une chose qui n'est pas claire, c'est-à-dire que l'orientation vers l'apprentissage peut ne pas se traduire par l'amélioration constante de la performance de l'innovation.

En considérant que les ressources fondées sur la connaissance ont des fonctions importantes dans l'amélioration de la performance de l'innovation dans les organisations, il existe une certaine incertitude concernant les résultats d'une orientation vers l'apprentissage, et les gestionnaires devraient donc appliquer autant de combinaison de couple dans leurs tentatives de conversation des connaissances acquises en ressources tout en continuant à favoriser une orientation vers l'apprentissage. Les résultats de la recherche de (Wahyono. Dr et Benny Hutahayan, 2020) ont montré que l'orientation vers l'apprentissage affecte positivement l'innovation avec la compétence cognitive comme variable médiatrice, on peut citer l'hypothèse suivante :

H7 : Les ressources fondées sur la connaissance auront un effet médiateur entre l'orientation vers l'apprentissage et la performance de l'innovation.

2. MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

La collecte des données était basée sur la distribution des enquêtes auprès de 221 entreprises tunisiennes réparties sur tout le territoire tunisien dont on a reçu 135 réponses dûment remplies (un taux de réponse de 61.08%). Les caractéristiques démographiques des entreprises répondantes sont présentées dans le tableau 1. Les construits de cette étude sont mesurés à l'aide des échelles de mesure adoptées à partir d'études antérieures. Tous les construits sont mesurés à l'aide d'échelles de type Likert à sept points. Les éléments de mesure de l'orientation vers le marché ont été tirés de Narver et Slater (1990). Les éléments de mesure de la performance de l'innovation ont été tirés de Pelham et Wilson (1996). De même, des éléments sélectionnés de

Wiklund et Shepherd (2003) sont utilisés pour mesurer les ressources basées sur les connaissances (les ressources basées sur les connaissances ont été utilisées comme une construction unique comme Wiklund et Shepherd (2003) parce que notre étude est concentrée sur l'interrelation entre un ensemble de ressources, l'orientation vers l'apprentissage et l'orientation vers le marché). Enfin, les items du questionnaire pour mesurer l'orientation vers l'apprentissage ont été repris de Liu et al. (2002).

Tableau 1: Les caractéristiques des entreprises

Données sur les entreprises	Le nombre
*Entreprises exportatrices	78
*Autres	57
Nombre des employés	
*Moins de 40	55
*Entre 40 et 100	48
*Supérieur à 100	32
L'âge des entreprises	
*Inférieur à 5 ans	30
*Entre 6 et 15 ans	49
*Supérieur à 15 ans	56
Structure du capital	
*100% Tunisien	86
*Capital Tunisien et étranger	49
Activité de l'entreprise	
*Industrielles	119
*Services	16

Source : Zouari.S, 2022

Dans le tableau ci-dessus, on remarque que la majorité des entreprises de notre échantillon ont une activité industrielle, ceci était fondé sur la base que l'industrie manipule des machines technologiquement perfectionnées donc nécessite un niveau de performance d'innovation assez élevé. En plus, les industriels pratiquent toujours des innovations au niveau de leurs produits pour avoir un avantage concurrentiel et contre carré leurs rivaux, de même pour la modification de process de distribution ou de production. De surcroit, la majorité des entreprises choisies dans notre échantillon ont une structure de capital 100% tunisien car notre attention c'est l'étude de la performance de l'innovation dans le contexte tunisien.

Selon la littérature, le dynamisme du marché apparaît comme un facteur important de la performance de l'innovation, alors qu'il n'en est pas un facilitateur direct, puisqu'il apporte à la

fois des opportunités et des menaces (Zahra et Bogner, 1999 ; Hult et al,2004). Cependant, les activités d'innovation dans les organisations qui fonctionnent dans des industries stables sont relativement plus faibles dans les marchés dynamiques.

En première phase, nous avons réalisé une analyse factorielle exploratoire de l'orientation vers le marché en utilisant une procédure de rotation Varimax. Les résultats sont au tableau 2. Conformément aux attentes, une solution à trois facteurs (orientation client, orientation concurrent et coordination inter fonctionnelle) a été extraite. Ensuite, nous avons effectué une deuxième analyse factorielle exploratoire pour les items de l'orientation d'apprentissage, et un seul facteur a été résulté (tableau 3). Nous avons effectué une troisième analyse factorielle exploratoire avec les items de la variable ressources basées sur les connaissances, et deux solutions ont été extraites (tableau 4).

Enfin, nous avons mené une quatrième analyse factorielle exploratoire en utilisant la performance de l'innovation, et une solution à un facteur a été extraite (tableau 5). Les moyennes construites, les écarts-types, les coefficients alpha et les corrélations sont présentés dans le tableau 6.

2.1 RESULTATS DE LA RECHERCHE

En utilisant ces échelles suffisamment fiables qui constituaient les variables de cette recherche, nous avons effectué les analyses suivantes, à savoir des analyses de statistiques descriptives pour voir les valeurs de tendance centrale pour chaque variable, des analyses de corrélation pour calculer la relation un à un entre les variables, et enfin des analyses de régression hiérarchiques pour découvrir les impacts des caractéristiques démographiques des organisations.

Tableau 2: Les résultats de l'analyse exploratoire pour l'orientation de marché

	FACT1	FACT2	FACT3
Notre stratégie vis-à-vis de nos concurrents repose essentiellement sur la compréhension des besoins clients	0.719	-9.857E-03	0.276
Notre entreprise est dédiée à la satisfaction des besoins des clients.	0.629	0.295	0.145
Le premier objectif de notre entreprise est la satisfaction du client	0.828	8.234E-02	0.158
Nous donnons une importance majeure à la qualité de nos services après-vente	0.751	0.219	8.826E-02
En déterminant nos stratégies, on se concentre sur la manière de produire des objets de valeur pour nos clients	0.725	0.226	8.561E-03
Nous vérifions d'une manière systématique et continue la satisfaction de nos clients par nos produits et services	0.603	0.263	0.271
On recueille constamment des informations sur les stratégies de nos rivaux	0.355	0.178	0.738
Notre dirigeant discute régulièrement les points forts et les stratégies de nos concurrents	0.113	0.181	0.862
On réagit très rapidement aux attaques de nos rivaux qui peuvent représenter des menaces pour notre entreprise.	0.169	0.332	0.761
Nos unités répondent aux demandes et aux besoins individuels	8.682E-02	0.788	0.311
Echange et transmission des informations sur le marché entre nos unités	0.118	0.621	0.438
Les fonctions et les actions de nos unités sont coordonnées les unes avec les autres afin de satisfaire les besoins du marché	0.141	0.777	0.188
Nos managers savent quoi faire pour satisfaire les clients	0.367	0.595	7.468E-02
Tous les départements de notre entreprise transmettent toutes les informations clés à temps	0.213	0.658	7.812E-02
Dans nos unités, il y a une haute coordination qui assure un avantage concurrentiel pour notre entreprise	0.181	0.785	0.149
Valeur propre	6.188	1.875	1.277
Variance %	41.261	12.511	8.519

Source : Zouari. S, 2022

Le tableau 2 montre que le facteur 1 <orientation client> a une variance totale supérieure à ceux de l'orientation concurrents et la coordination inter-fonctionnelle avec une valeur propre assez importante (6.188).

Tableau 3: Les résultats de l'analyse exploratoire pour l'orientation vers l'apprentissage

	FACT 1
Tous les employés sont engagés vers les objectifs de notre organisation	0.770
Nos managers sont conscients que la capacité de notre entreprise à acquérir de nouvelles connaissances et/ou compétences est la clé pour améliorer un avantage concurrentiel.	0.639
On considère au sein de notre entreprise que l'apprentissage est un investissement et non pas une dépense.	0.717
L'apprentissage, dans notre entreprise, est considéré comme un bien essentiel pour garantir la survie de l'organisation.	0.768
L'inclusion de l'apprentissage comme clé d'amélioration est parmi nos valeurs fondamentales.	0.691
On ne craint pas de penser d'une manière critique les hypothèses partagées que nous avons sur nos clients.	0.553
Il y a un accord total sur notre vision organisationnelle à tous les niveaux, divisions et fonctions.	0.576
Les employés sont considérés comme des partenaires dans l'orientation de l'entreprise.	0.729
L'accumulation et le partage des informations sont très importants dans notre entreprise.	0.631
Nos collaborateurs sont conscients de la manière dont ils perçoivent le marché, qui doit être continuellement remis en question.	0.666
Il y a un objectif commun au sein de notre entreprise	0.701
Valeur propre	5.259
Variance %	47.851

Source : Zouari. S, 2022

Un seul facteur pour l'orientation vers l'apprentissage était tiré dans notre étude. Ce facteur a une variance totale et une valeur propre assez importantes.

Tableau 4: Les résultats de l'analyse exploratoire pour les ressources basées sur la connaissance

	FACT1	FACT2
Le personnel est très productif	0.291	0.689
Dans le développement de l'entreprise, le personnel est positivement engagé.	0.336	0.601
Expertise marketing	0.769	6.142E-02
Expertise technique	0.271	0.657
Expertise en développement de produits et services	3.081E-02	0.825

Marchés de l'innovation	0.687	0.170
Le service offert aux clients est fait par une grande expertise	0.761	0.231
Expertise en gestion	0.623	0.348
Le personnel capable de commercialiser les services et les produits	0.768	0.225
De nouvelles idées pour de nouveaux produits sont apportées par le personnel	0.631	0.325
Le personnel est formé pour pouvoir fournir un service hautement qualifié à nos clients	0.635	0.389
Valeur propre	5.001	1.171
Variance%	45.502	10.663

Source : Zouari. S, 2022

Tableau 5 : Les résultats de l'analyse exploratoire pour la performance de l'innovation

	FACT1
Lancement de nouveaux produits sur le marché avant nos concurrents	0.651
Le nombre d'idées ou de projets concernant le développement de produits est élevé	0.741
L'innovation dans le développement des méthodes et procédures de travail est élevée	0.800
La qualité de produits et services développés ces trois dernières années est assez bonne	0.661
En développant des méthodes de travail et des processus, les coûts sont réduits	0.657
En développant le travail, les processus et les méthodes, la vitesse de production et de livraison a augmenté	0.685
Au cours des trois dernières années, on a des innovations avec brevet ou en cours d'acquisition	0.439
Les nouvelles approches et suggestions sont encouragées	0.631
Valeur propre	3.55
Variance %	44.392

Source : Zouari. S, 2022

Une analyse de régression hiérarchique a été utilisée pour évaluer l'effet de l'orientation vers l'apprentissage, l'orientation vers le marché et les ressources basées sur la connaissance sur la performance de l'innovation. Dans le premier modèle, nous avons évalué les effets des caractéristiques démographiques des entreprises sur la performance de l'innovation, mais aucun effet n'a été révélé. En effet, le modèle 1 a un mauvais ajustement ($R^2 = -0.007$) et ce modèle

n'a pas une significativité globale ($F_c < F_t$). Dans le deuxième modèle, l'orientation vers l'apprentissage et les caractéristiques démographiques des entreprises répondantes sont posées comme les variables explicatives et la performance de l'innovation comme variable à expliquer.

Tableau 6: Statistique descriptive et corrélations

Variables	M	SD	α	1	2	3	4
OA	3.61	0.62	0.87	1.00			
OM	4.01	0.53	0.85	0.67**	1.00		
RBC	3.82	0.55	0.88	0.63**	0.69**	1.00	
PER-INNO	3.74	0.61	0.83	0.52**	0.61**	0.57**	1.00

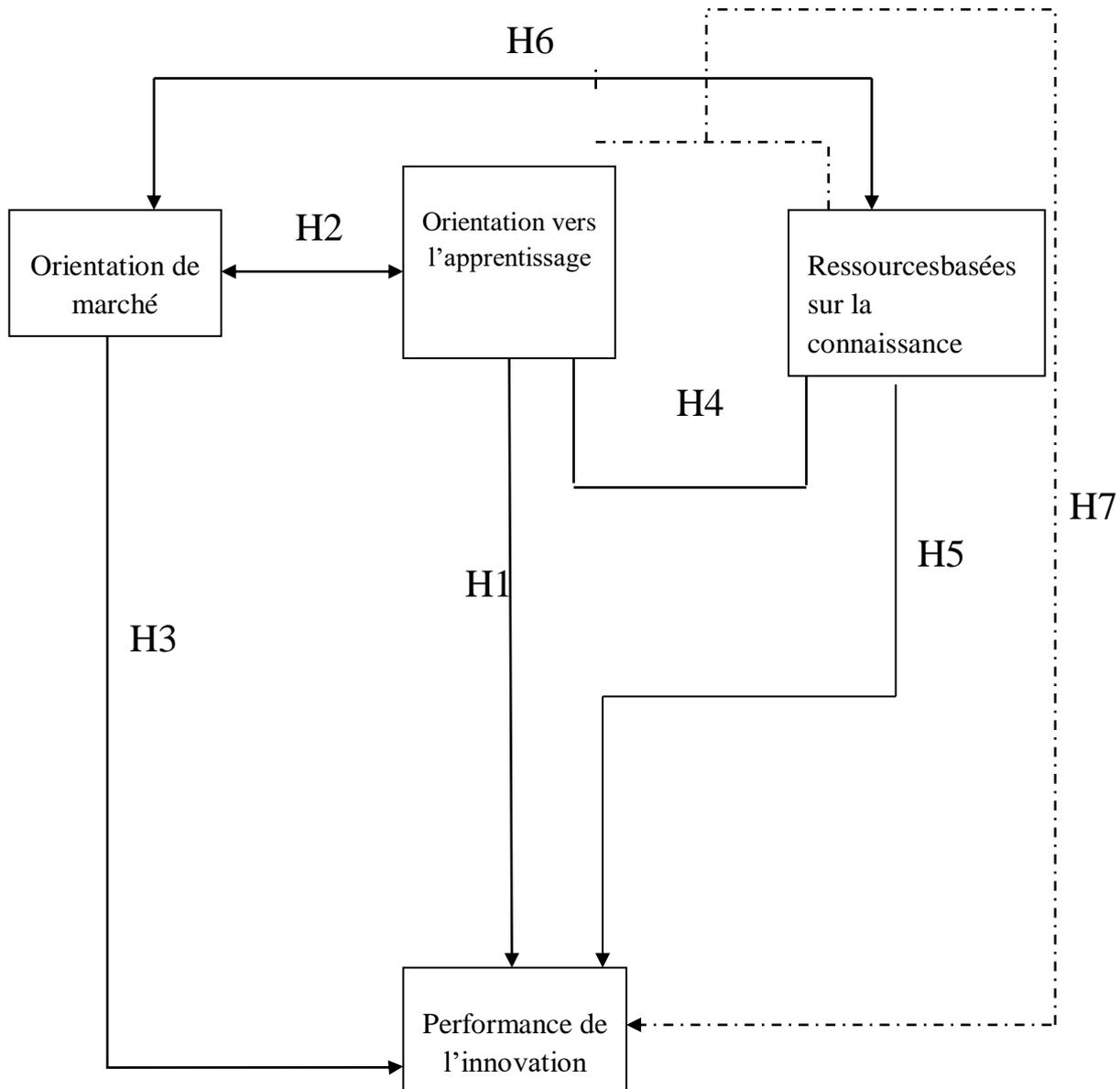
Source : Zouari. S, 2022

Le modèle conceptuel de cette recherche est présenté à la figure 1. À la fin de l'analyse de corrélation (tableau 6), il a été constaté qu'il existe une forte relation entre toutes les variables respectivement de 0.52, 0.61 et 0.59.

$N=135$

** $p < 0.01$

Figure1: Modèle Conceptuel



Source : Zouari. S, 2022

2.2 Interprétation des résultats

L'orientation vers l'apprentissage était positivement corrélée à la performance de l'innovation ($b=0,55$; $p<0,01$ = L'effet est statistiquement significatif au seuil de 1%). Cependant, la structure du capital et l'activité de l'organisation étaient négativement liés à la performance de l'innovation, ceci nous affirme que la structure du capital et le type d'activité n'ont aucun effet sur la performance en matière d'innovation. Le modèle 2 possède une bonne significativité globale ($F_c > F_t$). En effet, l'orientation vers l'apprentissage a amélioré le modèle, une valeur de R^2 positive mais reste encore faible et la performance de l'innovation a augmenté. Ceci est

conforme aux résultats trouvés par Winston et Al, 2021 dans leur étude. Dans le troisième modèle, l'orientation vers l'apprentissage ($b=0,26$; $p<0,01$) et l'orientation vers le marché ($b=0,40$; $p<0,01$) étaient positivement liés à la performance de l'innovation avec une bonne significativité globale ($F_c > F_t$). Ainsi, la structure du capital et le type de l'activité de l'organisation restaient toujours non significatifs. En plus, dans ce modèle il y a un bon coefficient d'ajustement (0.37) qui est meilleur que le modèle 2, ceci implique que les variables indépendantes expliquent 37% de la performance de l'innovation. Nos résultats trouvés sont contradictoires aux résultats tirés par Wahyuni et I.G.K Giantari, 2022 qui ont signalé que l'orientation vers le marché n'a pas d'effet direct significatif sur la performance de l'innovation. Dans le quatrième modèle, la structure du capital et le Type d'activité de l'entreprise étaient négativement liées à la performance en matière d'innovation. Le modèle 4 à un coefficient d'ajustement de 0.43 et il a une bonne significativité globale ($F_c > F_t$).

Tableau 7 les résultats de l'analyse de régression hiérarchique

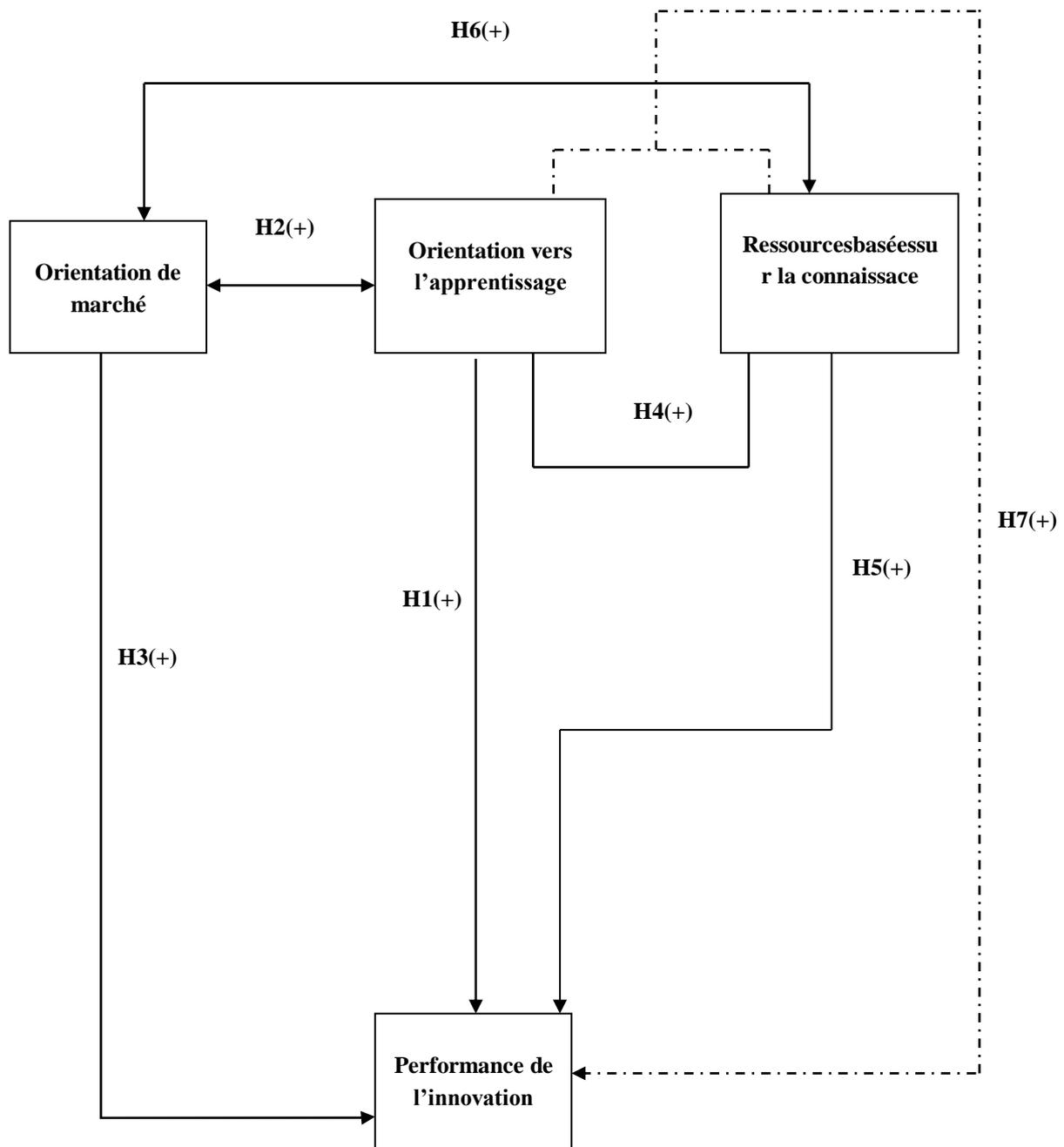
	Modèle 1 : PERF-INO		Modèle 2 : PERF- INO		Modèle 3 : PERF-INO		Modèle 4 : PERF-INO	
	β	t	β	t	β	t	β	t
Le nombre des employés	0.11	1.17	0.12	1.28	0.11	1.34	-0.07	1.23
Entreprises exportatrices	-0.07	-0.74	0.03	0.33	0.07	0.95	0.11	1.26
Structure du capital	-0.1	-1.12	-0.21*	-2.45	-0.13*	-1.93	0.1	-2.31
Age des entreprises	-0.05	-0.6	-0.11	-1.16	-0.06	-0.84	-0.17	-1.02
Activité industrielle	0.09	0.84	-0.18*	-1.91	0.17	-1.62	-0.14	-1.72
Orientation vers l'apprentissage			0.54**	6.475	0.26**	2.424	0.15	1.37
Orientation de marché					0.42**	4.22	0.33**	2.91
Ressources basées sur la connaissance							0.31**	2.5
	R²= -0.06 F=0.829 (5.103)		R²= 0.3 F=8.237 (6.98) P<0.01 Δ R²= 0.07		R²= 0.37 F= 9.761 (7.95) P<0.01 Δ R²= 0.06		R²= 0.44 F= 10.593 (8.93) P<0.01 Δ R²= 28.993	

Source : Zouari. S, 2022

Le modèle quatre a montré que l'orientation vers le marché ($b=0,33$; $p<0,01$) et les ressources fondées sur la connaissance ($b=0,26$; $p<0,01$) avaient des effets significatifs sur la performance de l'innovation. Les résultats sont très provocateurs pour des recherches futures, de sorte que, en plus de l'orientation de marché, on constate que les ressources basées

sur la connaissance expliquent un niveau significatif de variance supplémentaire de (6 % il a passé de 0.37 modèle3 à 0.43 pour le modèle 4) dans la performance de l'innovation. Ainsi, la principale conclusion de cette étude est que les ressources basées sur la connaissance sont susceptibles d'améliorer l'effet de l'orientation marché sur la performance de l'innovation. Les résultats de ces analyses sont présentés dans le tableau 7

Figure 2 : Les effets de l'orientation vers le marché et l'orientation vers l'apprentissage sur la performance de l'innovation



Source : Zouari. S, 2022

Les résultats de l'analyse de régression ont révélé que l'orientation vers l'apprentissage, l'orientation vers le marché et les ressources basées sur la connaissance nous permettent à comprendre les impacts sur la performance de l'innovation. Selon (Baron et Kenny, 1986), la contribution d'une variable indépendante est remplacée ou réduite par une deuxième variable indépendante, la deuxième variable est un médiateur. Dans un tel modèle, les ressources basées sur la connaissance ont un effet médiateur sur la performance de l'innovation.

Dans le troisième modèle, les ressources basées sur la connaissance médiatisent le lien entre l'orientation vers l'apprentissage et la performance de l'innovation ($\beta=0,26$; $p<0,01$ à $\beta=0,11$). Par conséquent, toutes nos hypothèses avancées dans notre recherche sont confirmées (figure 2).

Conclusion

Les résultats de cette recherche montrent que la performance de l'innovation est affectée par les ressources fondées sur la connaissance, l'orientation vers l'apprentissage et l'orientation vers le marché. La littérature de l'orientation vers l'apprentissage affirme qu'elle améliore les pratiques d'innovation dans les entreprises puisque l'apprentissage a la capacité d'influencer les comportements au sein de l'organisation (Huber, 1991).

Ce qui est remarquable c'est que l'orientation vers l'apprentissage avait un effet important sur la performance de l'innovation et lors que les ressources basées sur la connaissance étaient ajoutées au modèle, cet effet était réduit. Les résultats impliquent que les ressources basées sur la connaissance médiatisent les relations entre l'orientation de marché, l'orientation vers l'apprentissage et la performance de l'innovation. En plus, Les résultats de notre étude indiquent que les ressources fondées sur la connaissance avaient des effets antécédents significatifs sur la performance de l'innovation. De surcroît, les organisations doivent s'efforcer de convertir les résultats d'apprentissage en ressources fondées sur la connaissance et par conséquent, les entreprises pourront profiter de certains ou tous les avantages suivants :

* Les ressources fondées sur la connaissance permettent aux entreprises d'innover et de proposer une vaste gamme de produits et de services. Alors que l'orientation vers le marché permet une compréhension plus approfondie des marchés, les ressources fondées sur la connaissance permettent une adaptation permanente aux changements des marchés. D'autre part, la source des ressources fondées sur la connaissance est le résultat des efforts d'innovation.

Tous ces résultats renforcent l'importance du facteur savoir et d'apprentissage au sein de l'organisation.

* L'orientation vers l'apprentissage reflète de ce qui se passe à l'intérieur de l'entreprise parce qu'elle est dirigée vers l'environnement externe, au contraire, une orientation vers le marché pourrait être considérée comme les déterminants des comportements des entreprises en réponse aux influences externes à la culture de l'organisation. Par conséquent, les gestionnaires qui veulent acquérir les ressources fondées sur la connaissance doivent fournir plus d'efforts pour construire une organisation orientée vers le marché.

* Les ressources basées sur la connaissance offrent une expertise pour concrétiser des innovations qui améliorent la satisfaction des clients. L'innovation est un processus pour mettre en relation les ressources avec les clients (Dougherty, 1992). L'innovation pousse l'organisation d'acquérir des connaissances relatives concernant ses clients. Cette connaissance, centrée sur le client, constituée par un ensemble de ressources basées sur la connaissance est facilement convertie en produits innovants.

*Même si l'apprentissage est suffisant pour l'amélioration continue de l'innovation incrémentale, il n'est pas suffisant pour l'innovation de rupture (Slater et Narver, 1999). Cependant, dans ces deux types d'innovation, les ressources fondées sur la connaissance sont les facteurs les plus importants.

* Les ressources basées sur la connaissance offrent la possibilité de les appliquer dans différentes industries et différents champs d'activités. Par conséquent, la performance d'innovation peut être améliorée par le transfert de ressources fondées sur la connaissance aux différentes industries.

* La fonction la plus importante de l'orientation vers le marché en ce qui concerne les innovations axées sur le marché est la mobilisation des ressources au sein de l'entreprise par conséquent, la mobilisation des ressources fondées sur la connaissance dans l'organisation, en particulier dans les organisations transnationales, améliorera la performance de l'innovation sur les différents types de marchés.

Cette étude contribue à comprendre dans quelle mesure les organisations peuvent améliorer la capacité d'innovation sur leurs marchés. Les gestionnaires qui perçoivent que leur organisation possède une solide orientation vers l'apprentissage devraient alors donner de l'importance aux

ressources fondées sur la connaissance afin de contribuer à l'amélioration de la performance d'innovation.

Les études postérieures pourront s'effectuer sur un échantillon plus large et développer notre modèle théorique en examinant les impacts d'un ensemble plus large de variables soient les variables politiques et financières. Les choix de nos variables étaient fondés pour représenter différents aspects des relations théoriques. Dans notre étude, nous avons testé les relations entre l'orientation vers l'apprentissage, l'orientation vers le marché, les ressources fondées sur la connaissance et la performance de l'innovation en utilisant des données transversales. En plus, certaines organisations ont répondu positivement à des mesures subjectives quelle que soit la situation réelle au sein de l'entreprise et par conséquent, les prochaines recherches pourront étudier ces relations sur une base longitudinale.

BIBLIOGRAPHIE

*Dougherty. D.(1992): A practice-centered model of organization renewal through product innovation. *Strategic Management Journal*. Vol13, N°51, pp 77-92.

*Argyris.C & schon D.A. (1978): *Organizational learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley: Reading (MA).

*Baron & Kenny. (1986): The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptuel, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*. 51 (6), 1173-1182

*Slater S.F & Narver J.C. (2000): Intelligence generation and superior customer value. *Journal of The Academy of Marketing Science*. 28 (1) pp 120-127.

*Vazquez-Casielles R& Santos Vijande M& Leticia &Alvarez-Conzales. (2001): Market orientation, innovation and competitive strategies in industrial firms. *Journal of Strategic Marketing*. 9 (1), pp 1-22.

*Pamukcu T. (2003): Trade liberalization and innovation decisions of firms: Lessons from post-1980 Turkey. *World Development*. 31 (8) pp 1443-1458.

*Lenger.A & Taymaz E. (2006): To innovate or to transfer? A study on spillovers and foreign firms in Turkey.*Journal of Evolutionary Economics*. 16(1-2) pp 137-153.

*Cetindamar D & Ulusoy G. (2007): Innovation performance and partnerships in manufacturing firms in Turkey. *Journal of Manufacturing Technology Management*. 19 (3) pp 332-345.

*Moorman C & Miner A (1998): Organizational improvisation and organizational memory: *Academy of management*. *The Academy of Management Review*. 23 (4) pp 698-724.

*Slate SE & Narver JC. (1995): Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*. 59 (3) pp 63-74.

*Baker JM &Sinkula WE. (1999): The synergetic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 27 (4) pp 411-427.

*Raju PS, Lonial SC & Crum MD. (2011): Market orientation in the context SMEs: A conceptual framework. *Journal of Business Research*. 64 (12) pp 1320-1326.

*Calisir F & Gumussoy CA & Dan Guzelsoy F. (2013): Impacts of learning orientation on product innovation performance. *The Learning Organization*.

*Narver & Slater. (1990): The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*. 54 pp 20-35.

*Pelham AM & Wilson DT. (1996): A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy and market orientation, culture on dimension of small firm performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 24 pp 27-43.

*Slater & Narver (1994): Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship? *Journal of Marketing* 58(1) pp 46-55.

*Kohli A & Jaworski B. (1990): Market orientation: The construct, propositions and managerial implications. *Journal of Marketing*. 29 pp 57-71.

*Farrell MA. (2000): Developing a market-oriented learning organization. *Australian Journal of Management*. 25(2) pp 201-222.

*Narver JC & Slater SF & Tietje B. (1998): Creating a market orientation. *Journal of Market Focused Management*. 2(3) pp 241-255.

*Chandy PK & Tellis GJ. (1998): Organizing for radical product innovation: The overlooked role of willingness to cannibalize. *Journal of Marketing Research*. 35(4) pp 474-487.

*Noble CH & Sinha R & Kumar A. (2002): Market orientation and alternative strategic orientations: A longitudinal assessment of performance implications. *Journal of Marketing*. 66 pp 25-39.

*Zhou KZ & Gao GY & Yang Z & Zhou N. (2005): Developing strategic orientation in China: Antecedents and consequences of market and innovation orientations. *Journal of Business Research*. 58 (8) pp 1049-1058.

*Wiklund J & Shepherd D. (2003): Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation and the performance of small and medium-sized business. *Strategic Management Journal*. 24 pp 1307-1314.

*Barney J. (1991): Firm resource and sustained competitive advantage. *Technological Review*. 80 (7) pp 99-120.

*Udriyah. U & Tham J & Azam S. (2019): The effect of market orientation and innovation on competitive advantage and business performance of textiles SMEs. *Management Science Letters*.

*Wahyono & Hutahayan. B. (2020): The relationships between market orientation, learning orientation, financial on the knowledge competence, innovation and performance of small and medium textile industries in Java and Bali. *A Global Journal Asia Pacific Management Review*.

*Cho-Hung Wang. (2015): The impact of market orientation on innovation performance: Does service innovation matter? *Journal of Business Studies Quarterly*. Vol 6, N°3, pp 77-93.

*McEvily SK & Chakravarty B. (2002): The persistence of knowledge-based advantage: An empirical test for product performance and technological knowledge. *Strategic Management Journal*. 23 (4) pp 285-305.

*Liu SS & Luo X & Shi Y. (2002): Integrating customer orientation, corporate entrepreneurship and learning orientation in organization in transition: An empirical study. *International Journal of Research in Marketing*. 19 pp 367-382.

*Yanling Y & Zheng Y & Xie Gad & Tian Y. (2022): The influence mechanism of learning orientation on new venture performance: The chain-mediating effect of absorptive capacity and innovation capacity. *Frontiers in Psychology*. Vol 13. Article 818844.

*Wolff JA & Pett TL & Ring JK. (2015): Small firm growth as a function of both learning orientation and entrepreneurial orientation: An empirical analysis. *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*. 21 (5) pp 709-730.

*Paria J & Younis J & Vikas K & Graza-Reyes JA. (2019): Proceedings of the international conference on industrial engineering and operations management Pilsen. Czech Republic July 23-26/2019.

*Winston AI & Ibn Kailan A & Benjamin BA. (2021): The effect of learning orientation on innovative service development and insurance firm performance. *Academy of Marketing Studies Journal*. Vol 25, Issue 2.

*Atitumpong A & Badir YF. (2018): Leader-member exchange, learning orientation and innovative work behavior. *Journal of Workplace Learning*. Vol 3, N°1.

*Mahmoud. (2016): Market orientation, learning orientation and business performance: The mediating role of innovation. *International Journal of Marketing*. Vol34, Issue 5.

*Berty Christina & Lidyanita Putri & Putu Yudi Setiawan. (2022): The role of innovation in mediating the effect of market orientation and learning orientation on competitive advantage. *Journal of Business Management Review*. Vol 3 N° 2, pp 119-137.

*Alhakimi. (2020): The impact of market orientation on innovativeness: Evidence from Yemeni SMEs. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*. Vol 14 N°1.

*Wahyuni & Giantari. (2019): Effect of learning orientation on innovation: A mediating role of knowledge competence. *Journal Ekonomidan Bisnis JAGADITHA*. Vol 6 N° 2 (2019).

*Newman A & Prajago D & Atherton A. (2016): The influence of market orientation on innovation strategies. *Journal of Service Theory and Practice*. 26 (1) pp 72-90.

*De Luca & K. Atuahene-Gima .(2017): Market knowledge dimensions and cross-functional collaboration: Examining the different routes to product innovation performance. *Journal of Marketing*. 71 (1) pp 95-112.

*Haryanto AT & Haryono T & HSR Sawitri. (2017): Market orientation, learning orientation and SMEs performance: The mediating role of innovation. *International Review of Management and Marketing*. Vol 7 N° 1 pp 484-491.

*Droge C & Hult GTM & Calantone R & Ozkaya HE & Ozkaya E. (2015): Market orientation, knowledge competence and innovation. *International Journal of Research in Marketing*. 32 (3) pp 309-318.

*Huber GP. (1991): Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organization Science*. 2 (1) pp 89-115.

*Ho KL & Nguyen P & Adhikari CN & MILES R & Dan Bonney L. (2018): Exploring market orientation, innovation and financial performance in agricultural value chains in emerging economies. *Journal of Innovation and Knowledge*.

*Frank H & Kessler A & Mitterer G & Weismeier-sammer D. (2012): Learning orientation of SMEs and its impact on firm performance. *Journal of Marketing Development and Competitiveness*. Vol 6, Issue 3, pp 29-41.

*Ni Made Wahyuni & Gusti Ayu Ketut Giantari. (2022): Market orientation, learning orientation and innovation performance: The mediation of knowledge management. *Journal Manajemen Bisnis*. Vol 9 N° 1 pp 155-172.

*Shah N &Soomro BA. (2019): Determining the impact of entrepreneurial orientation and organizational culture on job satisfaction, organizational commitment and employee's performance. South Asian Journal of Business Studies.Vol 8 N°3 pp 266-282.

*Ganulic DC &Rodan S. (1998): Resource recombination's in the firm: Knowledge structures and the potential for Schumpeterian innovation. Strategic Management Journal.19 : 1193-1201.

*Hult GTM & Hurley RF & Knight GA. (2004): Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. Industrial Marketing Management. 33 (5) pp 429-438.

*Zahra S &Bogner W. (1999): Technology strategy and software new ventures performance: Exploring the moderating effect of the competitive environment. Journal of Business Venturing.15 pp 135-173.

*Slater SF & Narver JC. (1999): Market oriented is more than being customer-led. Strategic Management Journal. 20 (2) pp 1165-1168.

*(Vijay Pereira & Umesh Bamel. (2021): Extending the resource and knowledge based view: A critical analysis into its theoretical evolution and future research directions. Journal of Business Research.Vol 132, pp 557-570.

*Arsalan Safari & Ali Salman Saleh. (2020): Key determinants SMEs export performance: A resource based-view and contingency theory approach using potential mediators. Journal of Business and Industrial Marketing.Vol 35. N°4, pp 635-654.

*Olayinka David-West & Ikechukwa Kelikume & NkemdilimIheanachor. (2018): A resource based-view of digital financial services (DFS): An exploratory study of Nigerian providers. Journal of Business Research.Vol 88, pp 513-526.

*Parijat Upadhyay & Anup Kumar. (2020): The intermediating role organizational culture and internal analytical knowledge between the capability of big data analytics and a firm's performance. International Journal of Information Management.Vol 52.Page 102100.