

Les Effets de l'Orientation Marché et de l'Orientation Entrepreneuriale sur l'Innovation

Soumaya Hamdi^{*1}, Lotfi Belkacem^{*2}

**Research laboratory in economics, management and finance (LAREMFIQ),*

Université de Sousse, IHEC Sousse, 4054 Sousse - Tunisia

1Soumaya.hamdi.ihec@gmail.com

2lotfi.belkacem@yahoo.fr

Résumé— L'innovation est « une introduction des nouvelles formes de production (processus et produits) au sein du travail ». Les chercheurs considèrent que nous avons besoin de comprendre comment les stratégies peuvent améliorer la capacité d'une entreprise à innover.

Nous cherchons à travers cette étude de mieux clarifier la nature des relations entre l'orientation entrepreneuriale et l'innovation d'une part et entre l'orientation marché et l'innovation d'autre part. Les hypothèses développées sont vérifiées par une étude quantitative auprès de 52 entreprises tunisiennes dans le secteur informatique. L'étude quantitative montre que seul l'OE peut affecter l'innovation positivement. Notre article montre l'importance de l'OE pour être plus innovant dans le secteur informatique tunisien.

Mots clés — Orientation entrepreneuriale, Orientation marché, innovation.

I. INTRODUCTION

Dans cette recherche nous nous intéressons à l'examen des relations directes entre l'orientation marché et l'innovation d'une part et entre l'orientation entrepreneuriale et l'innovation d'autre part. En fait, les activités de l'orientation entrepreneuriale et l'orientation marché ont une importance primordiale dans les pays en développement [96]. Durant les périodes de ralentissement économique, le rôle des PME et de l'entrepreneuriat devient très important [95]. Covin et Slevin (1991) supposent que les organisations qui pratiquent l'orientation entrepreneuriale ont certaines caractéristiques différentes par rapport aux autres organisations telles qu'un faible degré de centralisation. La littérature de l'orientation stratégique n'a pas indiqué si les entreprises dans les pays en développement doivent investir dans l'orientation entrepreneuriale dans des conditions difficiles [96]. En outre, il n'est pas encore clair si cette approche serait efficace dans les différents cadres institutionnels et si cette efficacité est conditionnée par des contextes sociaux et des réseaux professionnels [96]. La question à laquelle nous cherchons à

répondre à travers cette étude est la suivante : Est-ce que l'orientation entrepreneuriale et l'orientation marché ont des impacts significativement positifs sur l'innovation? L'objectif de cet article est de vérifier l'effet direct de l'orientation entrepreneuriale et de l'orientation marché sur l'innovation. Ce travail est réparti en deux sections: la première est théorique, elle englobe une présentation des concepts étudiés et la base théorique des liens entre eux. La deuxième section est sacrée pour la partie empirique dans la quelle nous allons présenter la méthodologie de la recherche et l'analyse des résultats.

II. LES CONCEPTS DE L'ÉTUDE :

A. L'orientation entrepreneuriale:

L'orientation entrepreneuriale est l'un des plus importants concepts dans le domaine des études entrepreneuriales [77]. Le terme de l'orientation entrepreneuriale a été proposé en premier lieu par Miller et Friesen (1982) [130].

Le concept se réfère à un processus de pratiques et d'activités de prise de décision qui engendrent un nouveau produit [51]. Lumpkin et Dess (1996) supposent que le concept est un moyen effectif pour faire face aux menaces de la compétitive et afin d'éviter les pressions compétitives.

L'orientation entrepreneuriale improuve l'acquisition et l'utilisation de l'information-marché [57]. De ce fait, le concept développe les capacités d'exploration et d'exploitation des firmes en relation avec leur acquisition et leur utilisation de l'information-marché [26]. L'orientation entrepreneuriale représente les politiques et les pratiques qui fournissent la base pour les actions et les décisions entrepreneuriales [14]. Donc, le concept peut être vu comme des processus stratégiques entrepreneuriaux utilisés par les principaux preneurs de décision pour adapter les objectifs organisationnels de la firme, soutenir sa vision et créer des avantages compétitifs [14; 82] En fait, les variables relatives à la performance de la firme sont adoptées comme des variables résultats dans les études de l'orientation entrepreneuriale [130].

Le concept étudié contribue à la création de l'avantage compétitif durable avec l'interaction des processus de développement des capacités au sein de l'organisation [26]. En outre, les firmes entrepreneuriales sont engagées dans la recherche d'information-marché, ce qui peut aider à la création d'une valeur supérieure au consommateur par rapport aux concurrents [57].

Sur le plan organisationnel, l'orientation entrepreneuriale a été étudiée en tant que facteur primordial qui permet d'accroître la performance de la firme [14], de plus le concept devient important dans les environnements compétitifs [50]. Le concept a été présenté par les chercheurs comme un élément essentiel pour le succès de l'organisation [51].

Le succès de l'orientation entrepreneuriale peut être affecté par la structure organisationnelle de la firme, sa culture et/ ou le dynamisme environnemental [15].

Lumpkin et Dess (1996, p.136) considèrent que « L'acte essentiel de l'orientation entrepreneuriale est la nouvelle entrée. Une Nouvelle entrée peut être accomplie en pénétrant un nouveau marché ou un marché existant avec des biens et des services nouveaux ou existants [...] l'orientation entrepreneuriale désigne un processus, des pratiques et des activités de prise de décision qui mènent à la nouvelle entrée ».

L'orientation entrepreneuriale dans l'organisation se base sur l'innovation, la pro activité et la prédisposition à la prise du risque [35; 14]. Les antécédents internes de l'orientation entrepreneuriale sont classés à trois catégories.

Les premières sont ceux qui soutiennent que les structures organisationnelles affectant les flux de communication et de l'information au sein de l'organisation et la manière avec laquelle les membres de l'organisation réagissent [136]. Les deuxièmes sont ceux qui considèrent que le style de leadership entre les cadres et leurs subordonnés est un préalable important à l'orientation entrepreneuriale [65]. Le troisième groupe suppose que la culture organisationnelle est un moteur de l'orientation entrepreneuriale [2]. L'orientation entrepreneuriale est un construit unidimensionnel [97; 14] incluant une combinaison d'innovativité, de proactivité et de comportement de prise du risque [76] dans une seule échelle [14].

1) Définitions:

• L'innovativité:

Cette dimension de l'orientation entrepreneuriale est mal conceptualisée, la littérature n'a pas clarifié la manière de réalisation d'une nouvelle entrée [13]. En fait, le soutien de nouvelles idées, la tendance vers l'expérimentation et les pratiques réalisées sont à la base de l'innovativité [50]. D'autre part, c'est une prédisposition à s'engager à la créativité pour l'introduction de nouveaux produits/services ainsi que le leadership technologique [14].

L'innovativité doit donc entraîner une accélération dans le temps de développement du produit et une réduction dans le temps d'introduction du produit au marché [132].

• La proactivité :

La proactivité est une prédisposition à agir d'une manière agressive envers les entreprises compétitives pour chercher

les opportunités favorables du business [50]. C'est le degré avec lequel la firme peut anticiper les besoins et le changement futur du marché [51]. Il s'agit de la recherche d'opportunités, la perspective d'anticipation caractérisée par l'introduction de nouveaux produits et services avant les concurrents et agir en prévenir la demande futur [14].

Les entreprises proactives peuvent donc être attendues à consacrer des efforts à l'analyse de l'environnement et à la surveillance afin de repérer les nouvelles tendances et pour « rester au courant de la concurrence » [13].

• La prise du risque :

La prise du risque est un comportement qui résulte d'une volonté d'investir dans des projets dont les recettes sont incertaines et les profits ou les pertes sont anormalement élevés [51]. Elle implique aussi la réalisation des actions audacieuses dans des environnements incertaines [14]. Les firmes qui sont prêtes à prendre des risques sont également plus susceptibles à se concentrer sur les efforts vers la recherche de nouvelles opportunités [13].

La prise de risque diffère de la proactivité du fait qu'elle reflète la volonté de l'organisation d'utiliser de nouvelles approches [132]. La prise de risque implique le désir de s'aventurer dans l'inconnu sans savoir la probabilité de succès [132].

La définition et l'échelle de mesure du concept ont généré un débat entre les différents chercheurs malgré qu'il a fait l'objet de plusieurs études (Hansen et al., 2011). La majorité des chercheurs ont tendance à adopter la définition de la firme entrepreneuriale de Miller (1983) qui suppose que l'orientation entrepreneuriale est basée sur le degré d'innovation, sur les actions proactives et sur la prédisposition à la prise de risque, il s'agit de trois dimensions déjà citées.

D'autre part, Lumpkin et Dess (1996) considèrent que l'orientation entrepreneuriale est composée de cinq dimensions et non trois à savoir l'innovativité, la prise du risque, la proactivité, la compétitivité agressive et l'autonomie. De ce fait, il ya deux concepts de plus par rapport à l'approche de Miller (1983) dans Hughes et Morgan (2007), qui sont la compétitivité agressive et l'autonomie.

• La compétitivité agressive :

Pour définir le premier concept, Hughes et Morgan (2007) supposent que la compétitivité agressive « est la manière avec laquelle la firme choisit d'être compétitive, il s'agit aussi des efforts fournis pour surpasser les concurrents ce qui reflète le biais de la manœuvre réussite par rapport aux concurrents » (p. 652).

• L'autonomie:

L'autonomie peut se définir comme « l'autorité et l'indépendance remises à une personne ou à une équipe au sein de la firme pour développer les concepts du travail et les visions et les aider à les accomplir » [91]. Les chercheurs ont été concernés par la dimensionnalité de l'échelle de mesure du variable et par l'interdépendance des sous dimensions qui la compose [50].

La littérature qui a exploré l'orientation entrepreneuriale a mit l'accent sur ses effets, sur les activités innovantes et le développement technologique au sein de l'organisation [27].

La firme doit développer une mentalité entrepreneuriale afin d'explorer les besoins inarticulés [79]. L'orientation entrepreneuriale est considérée comme une approche stratégique dans le processus de prise de décision [82].

L'orientation entrepreneuriale implique l'expérimentation avec la promotion de la nouvelle technologie et la prédisposition à saisir les opportunités de nouveaux marchés et à prendre le risque [26]. Elle est en relation avec les perspectives avancées dans la littérature de l'innovation [51]. En fait, il s'agit d'une concentration sur les efforts pour contrôler l'environnement du marché et pour détecter les opportunités de nouvelles activités [57]. L'orientation entrepreneuriale est caractérisée par la recherche des opportunités [52]. Les opportunités n'apparaissent pas dans la même forme et n'exigent pas la même approche stratégique pour leur exploitation [52]. Les firmes entrepreneuriales doivent modifier leurs stratégies pour s'adapter aux opportunités [52].

B. L'orientation marché :

Le concept de l'orientation marché a apparu depuis 1990 [8]. Depuis cette année, il a reçu une attention considérable mais peu de recherches ont fourni des informations préliminaires et utiles pour une meilleure compréhension du concept [121]. L'orientation marché est considérée comme une orientation stratégique [83]. Malgré la cohérence dans les recherches qui étudient le concept, les chercheurs se demandent sur les avantages d'être orienté vers le marché et suggèrent que ceci peut avoir certaines limites [90]. Slater et Narver (1995) supposent que l'orientation marché n'est que le début, et que le choix de l'apprentissage organisationnel comme un élément clé pour maintenir un avantage concurrentiel est mieux à long terme [90].

L'orientation marché produit plus de valeur rare et difficile à imiter pour les consommateurs [121]. En effet, les bénéfices d'investir dans l'orientation marché ne sont pas aussi claires pour les firmes dans les économies en développement [96]. C'est l'une des capacités qui permettent à la firme d'atteindre un avantage positionnel fort [34]. Il existe un accord universel dans la littérature sur l'importance d'adopter l'orientation marché dans les organisations [17], ses effets s'étendent sur les employés, l'innovation, les clients et les résultats organisationnels [17].

Le concept du marketing est la base fondamentale de l'orientation marché proposée par [63]. L'orientation marché met l'accent sur l'importance de la collecte et la mobilisation des idées des clients et des concurrents afin de supporter les actions marketing [94]. Le fait d'être orientée vers le marché permet à l'organisation d'avoir la capacité de produire une valeur supérieure à long terme [108]. Une organisation orientée vers le marché a comme objectif de chercher et de comprendre les besoins latents et exprimés des consommateurs et d'acquérir des solutions supérieures à ces besoins [24; 128] et aussi de créer une valeur supérieure pour les consommateurs en mobilisant ses capacités et ses ressources [128].

L'orientation marché est une part de la base culturelle car l'organisation, dont l'objectif est d'être orientée vers le marché, a besoin de développer un système d'ajustement et d'une auto-évaluation du travail, de collecter les informations

et d'étudier les consommateurs et les concurrents sur le marché et enfin de diffuser la connaissance dans toute l'organisation [24].

Les chercheurs dans le domaine de l'orientation marché ont reconnu que ce concept a influencé le développement de la connaissance du marketing [24].

L'orientation marché est de plus en plus importante au temps des crises économiques ou pendant les turbulences du marché (Lettice et al., 2008). L'adoption de l'orientation marché permet à l'organisation de développer un avantage compétitif durable [24; 63]. De plus ce concept est une capacité centrale pour la firme à fin d'être compétitive et pour gagner plus de parts de marchés et plus de consommateurs [68].

L'implémentation de l'orientation marché dans l'organisation est difficile, elle nécessite un changement révolutionnaire au niveau des pratiques et des croyances [99]. Harris (2000) suppose que « ce concept restera évasif pour les théoriciens et illusoire pour les pratiquants » (p. 619) moins que les études commencent à examiner les processus et les dynamiques de développement de l'orientation marché [89].

1) Définitions

L'orientation marché implique la mobilisation des compétences organisationnelles supérieures pour la satisfaction des consommateurs [86]. Elle facilite la capacité de l'organisation à anticiper, à réagir et à capitaliser les changements environnementaux [86]. L'orientation marché implique la connaissance et la compréhension des consommateurs et des concurrents [105]. Narver et Slater (1990) ont défini le concept d'un point de vue culturel en relation avec les caractéristiques de l'organisation (l'orientation consommateur, l'orientation compétitive et la coordination inter-fonctionnel). Le concept peut se définir comme une culture organisationnelle qui crée un comportement effectif et efficient dans l'organisation, qui met l'accent sur l'importance de la valeur supérieure pour les clients et qui accroît la performance [24]. Le terme inclut la capacité de la firme à générer, à diffuser et à mobiliser plus d'informations sur les consommateurs et les concurrents [34]. De ce fait, l'orientation marché n'est pas un phénomène discret, elle existe dans la firme d'une manière continue [136]. C'est une explication marketing de la différence en terme de performance entre les firmes [78].

• L'orientation consommateur :

C'est une des composantes de l'orientation marché, elle nécessite une culture où chaque employé considère que la satisfaction du consommateur est une priorité dans ses activités [63]. « C'est une compréhension suffisante des clients cibles pour être capable de leur créer de la valeur d'une manière continue [63].

Le concept se réfère à la collecte des informations concernant les clients à fin de satisfaire leurs besoins et leurs désires [49].

• L'orientation compétitive :

C'est une surveillance active des concurrents existants et potentiels dans le marché, il s'agit d'être compétitivement intelligent pour se différencier par rapport aux concurrents [63].

Elle se réfère à la capacité de la firme à identifier, à analyser et à répondre aux actions des concurrents [24]. Le débat autour de l'effet de l'orientation compétitive sur l'innovation n'est pas encore résolu [20]. Les chercheurs considèrent que l'orientation compétitive est une source fondamentale de l'imitation ce qui se traduit par un impact négatif sur l'innovation radicale [20].

- *La coordination inter-fonctionnelle :*

« C'est l'utilisation coordonnée des ressources de la firme dans la création de valeur supérieure aux consommateurs ciblés » [63]. Elle peut faciliter la production, la collecte et la diffusion des renseignements sur le marché concernant le développement des nouveaux services dans les différentes fonctions [118].

En outre, elle implique le partage de nouvelles idées, la résolution de problèmes, et la réactivité innovante [54]. Deshpande et al. (1993) définissent l'orientation marché comme « un ensemble de croyances qui mettent l'intérêt du consommateur en premier lieu sans exclure les autres parties prenantes afin de développer un profit » (p.27).

D'autre part, Kohli et Jaworski (1990) supposent que le concept est une tendance de la firme à générer, à disséminer et à répondre à l'intelligence du marché. Ruekert (1992) considère que l'orientation marché est « le degré de collecte et de l'utilisation des informations auprès des consommateurs par l'entreprise, le développement d'une stratégie qui répond aux besoins de ces derniers et son implémentation en répondant à leurs besoins et à leurs désires » (p. 228).

Pour résumer les définitions citées, « en générale l'orientation marché est une culture dans laquelle tous les employés sont engagés dans la création continue de la valeur pour les consommateurs » (e.g., Narver et Slater, 1990; Deshpande, Farley et Webster, 1993; Day, 1994 ; Narver, Slater et Tietje, 1998, pg.242). Nous pouvons dire aussi que selon Narver et Slater (1990) et Deshpandé et al. (1993), l'orientation marché est une compréhension des concurrents et des consommateurs [68]. De ce fait, nous pouvons présenter la définition de la culture comme : « le modèle de valeurs et de croyances communes qui aide les personnes à comprendre le fonctionnement organisationnel et donc leur fournir des normes de comportement dans l'organisation » [105].

2) *Les approches de l'orientation marché :*

Les conceptualisations citées ci-dessus supposent la prédominance des consommateurs par rapport aux concurrents [47]. Toutefois, il s'agit de deux approches :

- *L'approche culturelle :*

La première est l'approche culturelle de Narver et Slater (1990). Selon cette approche, la firme est orientée en permanence vers la création de la valeur supérieure pour les clients [63].

- *L'approche comportementale :*

L'approche comportementale de Kohli et Jaworski (1990) qui stipulent que les comportements organisationnels représentent l'orientation marché. Donc l'orientation marché est conceptualisée en terme de comportements de l'organisation [24].

Les deux perspectives sont pionnières dans le développement du concept de l'orientation marché en plus elles sont complémentaires [8].

En effet, ce débat entre les auteurs a été résolu par Homburg et Pflesser (2000) qui soutiennent que la culture de l'orientation marché est un antécédent aux comportements de l'orientation marché.

Les concepts de l'orientation marché et l'orientation apprentissage sont liés, toutefois ils sont différents (Jimenez et al., 2008). Le premier requiert l'acquisition de l'information-marché tandis que le

deuxième influence la prédisposition de la firme à créer et à utiliser tous les types de connaissances (Jimenez et al., 2008) Les firmes orientées marché sont « distinguées par leurs capacités à anticiper les événements et les tendances des clients avant les concurrents, elles peuvent anticiper avec plus de précision la réponse aux actions destinés à attirer les clients et à améliorer les canaux relationnels ou frustrer les concurrents » (Day, 1994) (pg.44).

L'adoption de l'approche de l'orientation marché par les organisations contribue au processus de saisie, d'interprétation, de dissémination et d'usage de l'information marché vis-à-vis des clients, des concurrents, des distributeurs et des fournisseurs [8]. Plus l'orientation marché est importante dans l'organisation plus ce processus est planifié et systématique [69].

- *L'approche des parties prenantes :*

Selon les conceptualisations citées ci-dessus, le consommateur est le facteur dominant par rapport aux autres parties prenantes [47]. De ce fait, ils n'ont pas réussi à détecter l'effet des intervenants externes sur la capacité de l'entrepreneur à créer des produits meilleurs qui répondent aux besoins des consommateurs [40].

Pour les industriels, les intervenants externes sont :

- Les fournisseurs en amont des produits inputs incluant le capital intellectuel et l'innovation.
- Les concurrents en amont avec lesquels le manufacturier est en concurrence dans le marché des ressources.
- Les consommateurs en aval.
- Les concurrents en aval avec lesquels le manufacturier est en concurrence sur le marché des consommateurs [46].

C. *L'innovation :*

Schumpeter (1911) a considéré l'innovation comme un événement qui pourrait révolutionner la vie économique en mettant en première place les entrepreneurs antérieures, les nouvelles entreprises et les nouvelles industries [29]. Schumpeter (1934) a soutenu que l'innovation contribue à la croissance de l'économie parce que les entrepreneurs produisent des innovations. L'entrepreneuriat a été vu comme un acte créatif et une innovation [43].

Afin d'atteindre et de maintenir la compétitive avec succès dans le marché turbulent d'aujourd'hui, la direction doit consacrer au moins autant de temps à réfléchir sur les besoins des clients et comment ceux-ci pourraient être atteints d'une

manière innovante que de penser sur les opérations internes [9].

L'innovation est considérée comme le déterminant de la compétitivité organisationnelle [112 ; 42]. Elle est devenue une notion utilisée fréquemment dans l'économie [120]. Les organisations prennent de plus en plus attention aux ressources humaines pour produire les comportements innovants et donc innover [3]. Malgré le nombre important de recherches, les chercheurs ne sont pas capables d'identifier les causes et les effets de l'innovation organisationnelle [44]. Une entreprise qui s'intéresse à la concurrence dans un marché qui change rapidement et dont le changement technologique est rapide doit innover [9]. L'adoption de l'innovation d'une manière continue permet à l'innovation de survivre [109]. Mais pour être proactif et afin de se développer de plus en plus, les organisations ne doivent pas se limiter à des innovations occasionnelles mais il faut innover continuellement [9]. Lofsten (2014) considère qu'il y a un besoin pour comprendre comment les stratégies peuvent improuver la capacité d'une entreprise à innover.

La capacité de la firme à générer des nouveaux produits d'une manière continue est importante du faite qu'elle permet d'élever les niveaux de compétition et de diminuer les cycles de vie des produits [55]. La décision de la firme d'innover est une décision importante pour les entreprises [55].

En faite, malgré le nombre important de recherches qui ont été intéressées à l'innovation, il reste certains points relatifs à cette dernière qui ne sont pas claires [93]. Le rôle de l'innovation et de l'entrepreneuriat dans le développement économique et social est primordial [1]. Les chercheurs ont donné plus d'attention à l'innovation en raison de l'intérêt potentiel qu'elle peut donner [143]. Le succès de l'entreprise au niveau de la production, l'utilisation et le partage de l'information est conditionné par l'innovation [120].

« L'innovation requiert trois éléments de base : l'infrastructure, le capital et la capacité entrepreneuriale nécessaire pour réaliser les deux premiers » [100].

Le concept étudié est considéré comme l'un des principaux clés de succès à long terme et plus particulièrement dans les marchés dynamiques (Baker et Sinkula, 2002). L'innovation permet souvent de faire face aux turbulences de l'environnement extérieur [33]. Elle est la méthode unique pour une croissance durable et profitable avec les nouvelles conditions économiques [120]. Les organisations s'intéressent à l'innovation pour plusieurs raisons mais la plus importante raison est le développement et le renforcement de leur avantage compétitif [120]. Abdullah et al. (2013) confirment que la stratégie innovante est un facteur principal pour être compétitif sur le marché courant.

Les idées créatives permettent de réduire les coûts en développant de nouveaux produits et elles génèrent une situation pouvant créer des produits et des procédés concrets afin de faire de nouveaux revenus et pour améliorer la croissance [120]. Les recherches continuent à poser les questions :

-Pourquoi certaines organisations sont plus innovantes par rapport aux autres ?

-Quelle est la structure organisationnelle et le processus de management qui facilite ou qui empêche l'innovation ? [44].

1) *Définitions* : Les définitions de l'innovation sont multiples, chaque définition a un aspect différent [93]. La première définition a été inventée par Schumpeter dans les années 1920 [93].

Selon Schumpeter, l'innovation se traduit par de nouvelles output: « un nouveau bien ou une nouvelle qualité d'un produit; une nouvelle méthode de production; un nouveau marché; une nouvelle source d'approvisionnement; ou une nouvelle structure organisationnelle, qui peuvent être résumés comme «faire les choses différemment». [93]. L'innovation a été définie comme «l'exploitation des nouvelles idées » [12] (p.8). D'autre part, Van De Ven (1986) suppose que l'innovation est «le développement et l'implémentation des nouvelles idées par des personnes qui sont engagées la plupart du temps dans la transaction avec les autres au sein d'un ordre institutionnel » (p. 590). Palangkaraya et al., (2010, p.3), supposent que l'innovation est « une introduction des nouvelles formes de production (processus et produits) au sein du travail ».

Damanpour et Gopalakrishnan (1998) présentent une définition plus détaillée. Selon ces derniers l'innovation est l'adoption d'une idée ou comportement, qui pourrait être un système, une politique, un programme, un dispositif, un processus, un produit ou un service considéré comme nouveau à l'organisation.

Parmi les définitions récentes, Crossan et Apaydin (2010) supposent que l'innovation est « la production ou l'adoption, l'assimilation et l'exploitation d'une nouvelle valeur ajoutée dans l'économie et les domaines sociales, le renouvellement et l'élargissement des produits, des services et des marchés, le développement des nouvelles méthodes de production et la mise en place des nouveaux systèmes de gestion. Il s'agit à la fois d'un processus et d'un résultat. » (p.1155).

L'innovation n'est pas suffisante pour réussir au sein de l'organisation [33]. L'innovation ne peut plus être mise en place sans la compréhension de ressources, de moyens technologiques, du matériel, des marchés et des besoins dans la situation actuelle [134]. L'innovation est à la base du développement réussi [145].

L'orientation marché est considérée comme un type de capacité qui peut rendre l'innovation comme une valeur stratégique et/ou une source de compétitivité effective [38]. L'innovation est une des capacités des entreprises qui créent une valeur de base [98]. L'innovation joue un rôle important et central dans les organisations qui survient à long terme [143]. L'innovation radicale peut transformer et même détruire des marchés existants par de nouvelles résolutions des problèmes [143].

Selon le paradigme du « closed innovation » les entreprises au passé considèrent que plus ils investissent dans la R&D plus ils sont capables d'innover par rapport à leurs concurrents et maintenir un avantage compétitif durable [143]. Toutefois, la croissance dramatique de la connaissance des employés a contesté ce paradigme [53]. Cette croissance rend difficile de contrôler l'investissement dans la R&D [143].

Les firmes innovent en posant leurs problèmes aux employés qui cherchent les solutions adéquates et proposer les innovations à d'autres firmes via les intermédiaires [81]. Il s'agit de la philosophie de « l'innovation ouverte ».

Dans notre recherche nous allons nous concentrer sur l'innovation organisationnelle pour pouvoir mettre l'accent sur le côté pratique des entreprises et ce type d'innovation est sous le contrôle des firmes [93].

III. HYPOTHESES ET MODELE DE LA RECHERCHE

A. Relation de l'orientation entrepreneuriale avec l'innovation :

Depuis les années quatre vingt, le concept de l'orientation entrepreneuriale a émergé en tant que construit majeur dans le management stratégique et dans la littérature de l'entrepreneuriat [70]. La recherche de Chen et al. (2012) a montré que l'orientation entrepreneuriale améliore les capacités d'exploitation de l'organisation. En outre, l'orientation entrepreneuriale guide les décisions managériales par l'extension de leurs compétences, des ressources et de la connaissance au sein de l'organisation [26].

La relation conceptuelle entre l'orientation entrepreneuriale et l'innovation a été discutée par la littérature pendant plusieurs années [43]. L'innovation est l'outil spécifique de l'innovation par laquelle les entrepreneurs exploitent le changement telle que l'opportunité pour une firme [43]. Schumpeter (1934) a été le premier à établir un lien entre l'entrepreneuriat et l'innovation en considérant l'entrepreneur comme un innovateur [43].

L'importance de l'orientation entrepreneuriale dans le processus de création de valeur a été approuvée [26]. L'orientation entrepreneuriale permet aux firmes de mieux avoir des moyens pour s'adapter aux changements de leur environnement [26].

Les pays qui connaissent des changements sur le plan économique peuvent avoir des changements dans le secteur industriel suite aux investissements étrangers ce qui peut influencer les processus de prise de décision dans les entreprises et la manière de la création de valeur pour les consommateurs [139]. C'est pour cela que les deux types d'orientation (entrepreneuriale et marché) sont importantes dans les pays en changement [79]. L'orientation entrepreneuriale et l'orientation marché sont deux aspects distincts de l'orientation stratégique de la firme, toutefois la complémentarité entre ces derniers est le résultat de l'incertitude du premier tandis que les activités du deuxième impliquent plus de certitude et moins de risque [96].

L'effet de l'orientation entrepreneuriale sur l'innovation de la firme a été étudié par la recherche de Wiklund et Shepherd (2003). L'orientation marché et l'orientation entrepreneuriale présentent la philosophie de la firme pour la promotion de l'innovation [130].

Les activités de l'orientation entrepreneuriale (la recherche d'opportunité et la prise de risque) n'ont pas d'importance s'ils ne produisent pas l'innovation et la création de la

richesse [104]. Le concept de l'orientation entrepreneuriale se concentre sur la stratégie et le processus au sein de la firme qui engendrent un développement et une introduction des marchés de nouveaux produits dans des nouveaux marchés ou des marchés existants [51]. En effet, Clausen et Korneliusson (2012) considèrent que la littérature a défini le concept comme une nouvelle entrée, cette dernière est l'acte principale de l'entrepreneuriat [51]. Une nouvelle entrée peut être réalisée par la pénétration d'un nouveau marché ou d'un marché existant avec de nouveaux biens et ou de services [51]. L'orientation entrepreneuriale et l'orientation marché sont deux concepts qui mettent l'accent sur le comportement proactive d'exploration de l'environnement industriel tout en incluant l'information-marché et la stratégie de concurrence pour innover et pour répondre aux besoins des consommateurs au temps opportun [130].

Baker et Sinkula (2009) considèrent que la littérature dans ce domaine n'a pas étudié suffisamment l'interaction possible entre l'orientation entrepreneuriale et l'orientation marché et leur effet direct sur l'innovation de la performance.

Les recherches ont étudié l'effet direct de l'orientation entrepreneuriale et l'orientation marché sur la performance de l'innovation et plus précisément sur le plan individuel [130]. Selon la recherche de Huang et Wang (2011), une organisation avec un haut degré d'orientation entrepreneuriale nécessite encore un mécanisme d'orientation marché pour créer un environnement qui améliore la relation entre les employés et leur organisation et pour faciliter la connaissance et l'innovation.

L'hypothèse H1 : l'orientation entrepreneuriale a un effet positif sur l'innovation organisationnelle.

B. Relation de l'orientation marché avec l'innovation :

Selon les résultats de Boso et al. (2013), l'orientation marché est une réponse rapide aux besoins, mais elle porte un risque d'une minimisation de l'innovativité. D'autre part, selon cette étude, la forte certitude de l'orientation marché est complémentaire pour la forte incertitude de l'orientation entrepreneuriale dans les économies les moins développés.

Le débat sur la relation entre l'orientation consommateur et l'innovation reste encore non résolu [20]. La contribution de l'orientation marché à la performance d'un nouveau produit a été examinée par les chercheurs (exp. Agarwal et al., 2003 ; Manzano et al., 2005; Zhou et al., 2005). En effet, l'orientation marché est un élément clé qui permet à l'organisation de créer l'innovation des produits avec succès [102].

L'orientation marché contribue à promouvoir le succès des nouveaux produits [32]. Elle contribue à encourager les firmes à innover tout le temps [116]. Il s'agit d'une tentative de la firme à produire des produits/services conformément aux besoins du marché et des consommateurs [116]. L'orientation marché implique une culture organisationnelle qui génère les capacités organisationnelles via l'apprentissage [69].

Les résultats de la recherche de Rahab (2012) supposent que l'orientation marché est essentiellement liée à la création d'une nouveauté en réponse aux besoins du marché ce qui supporte les résultats des recherches de Deshpandé et al. (1993) et de Jaworski et Kohli (1993).

En faite, la capacité d'innovation de la firme est influencée par l'orientation marché et par l'orientation connaissance [116]. De plus les résultats de Jimenez et al. (2008) confirment l'hypothèse de la relation positive entre l'orientation marché et l'innovation.

Un nombre important d'études approuve que les firmes orientées marché produisent de l'innovation dans les services [88; 114]. Ceci a été expliqué par le fait que les firmes orientées marché sont capables de garder les clients existants fidèles et satisfaits et attirer des nouveaux clients et atteindre le niveau de croissance et la part de marché souhaitée [26]. L'effet de l'orientation marché sur l'innovation a été approuvé par les chercheurs [80]. Lucas et Ferrell (2000) considèrent que l'orientation marché favorise l'accès de la firme aux nouvelles idées du marché et accroît la motivation de la firme pour répondre aux demandes. Dans le même cadre, Jaworski et Kohli (1993) considèrent que l'orientation marché inclut essentiellement une nouveauté pour répondre aux conditions du marché.

De plus, l'orientation marché crée un environnement organisationnel qui facilite l'innovation [39]. En outre, une forte orientation marché permet une compréhension approfondie des besoins des consommateurs et des situations de concurrence [56]. En fin, l'orientation marché améliore l'adaptation des innovations aux besoins des marchés [54].

L'hypothèse H2 : L'orientation marché a un effet positif sur l'innovation organisationnelle.

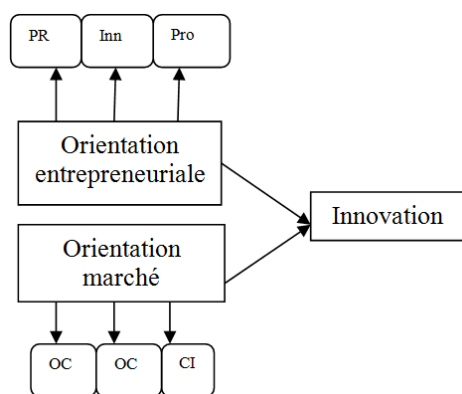


Fig. 1 Modèle de la recherche

IV. MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE :

La formulation de notre cadre conceptuel, sur la base d'une revue de la littérature, doit aboutir à une vérification empirique afin de tester la pertinence du modèle développé. En effet, il y a une diversité de manières pour réaliser l'étude empirique, les méthodes choisies par le chercheur doivent être en cohérence avec les objectifs de l'étude. Dans le cadre de cette section nous allons présenter nos choix méthodologiques concernant la collecte des données, les méthodes d'échantillonnage ainsi que les échelles de mesure utilisées dans le questionnaire. La démarche suivie dans cette partie de la recherche est une démarche quantitative pour répondre à l'objectif de notre étude.

A. L'échelle de mesure de l'orientation entrepreneuriale :

La majorité de la littérature a traité le concept comme unidimensionnel en combinant les différents aspects de l'orientation entrepreneuriale :

La prise de risque,
L'innovativité

Et la pro activité [14]. L'échelle de mesure de Covin et Slevin (1989), basée sur la conceptualisation de Miller (1983), a été utilisée par un nombre important de recherches (exp : Anderson et Eshima, 2011 ; Casillas et al., 2011 ; Clausen et Korneliusson, 2012 ; Dai et al., 2013 ; De Clercq et al., 2010 ; Engelen et al., 2014 ; Engelen et al., 2010 ; Fernandez-Mesa et Alegre, 2014 ; Green et al., 2006 ; Green et al., 2008 ; Javalgi et Todd, 2011 ; Jiang et al., 2014 ; Keh et al., 2007 ; Lisboa et al., 2011 ; Roxas et Chadee, 2013 ; Sciascia et al., 2014 ; Soinin et al. 2012 ; Tayauova, 2011 ; Wiklund et Shepherd, 2005), l'échelle a montré des propriétés psychométriques suffisantes dans des contextes nationaux différents [101], elle inclut les neuf items suivants :

L'entreprise met l'accent sur la R & D, le développement technologique et l'innovation",

"L'entreprise prévoit de lancer de nouveaux produits et services nombreux ",

" L'entreprise développe des produits / services qui sont très différents de produits / services existants dans le marché",

« Par rapport aux concurrents l'entreprise initie des actions aux quelles les concurrents répondent par la suite »,

Par rapport aux concurrents l'entreprise sera la première à produire des nouveaux produits/services/technologies radicales,

« Par rapport aux concurrents la firme adopte une posture compétitive qui bloque les concurrents »,

« L'entreprise a une forte propension pour les projets à risque élevé avec des chances de rendements élevés »,

« Le fait d'être audacieux et les actes larges sont nécessaires pour réaliser les objectifs de la firme »,

« La firme adopte une posture audacieuse et agressive pour maximiser la probabilité d'exploiter les opportunités potentiels ».

L'étude de Walter et al (2006) a utilisé 6 items en adoptant 3 items de l'échelle de Dess et al (1997) et 3 autres items sont adoptés de l'échelle de Lumpkin et Dess (1996) (exp. : Boso et al., 2012 ; Hughes, et Morgan, 2007 ; Mohd et al., 2014).

L'autonomie et la compétitivité agressive n'ont pas une base théorique suffisante pour fournir une compréhension qui permet de proposer des hypothèses relatives à ces deux composantes proposées par Lumpkin et Dess (1996) [74].

B. L'échelle de mesure de l'orientation marché :

L'échelle de mesure de l'orientation marché : Après les études de Kohli et Jaworski (1990) et Narver et Slater (1990), d'autres chercheurs ont affiné les échelles de mesure de l'orientation marché. Gray et al. (1998) ont atteint à proposer et à développer une mesure compréhensive de l'échelle en intégrant les échelles développées par Kohli et Jaworski (1990) et Narver et Slater (1990). L'échelle de Narver et Slater (1990) est plus utilisée (exp. : Agarwal et al., 2003 ; Campo et al., 2014 ; Cheng et Krumwiede, 2012 ; Farrell et Oczkowski, 2002 ; Gotteland et Boulé, 2006 ; Ingenbleek et al., 2013 ; Johnson et al., 2012 ;Manzano et al., 2005 ;

Morgan et Strong, 1998 ; Rahab, 2012 ; Reid et Brady, 2012 ; Wang et Chang, 2013 ; Zhou et al., 2009 ; Zhao et Cavusgil, 2006) puisqu'elle représente une orientation plus que des processus spécifiques ou des procédures [26]. L'échelle de l'orientation marché selon Narver et Slater (1990) est une échelle développée pour capturer les attributs généraux ou le sens global du concept [58].

1) *L'orientation compétitive :*

Nos vendeurs échangent régulièrement des informations avec notre entreprise concernant les stratégies des concurrents.

Nous répondons rapidement à des actions concurrentielles qui nous menacent.

Nous cibons les clients et groupes de clients dans lesquels nous avons ou pouvons développer un avantage concurrentiel.

La direction examine régulièrement les forces et les stratégies des concurrents.

2) *L'orientation consommateur :*

Nos objectifs sont principalement guidés par la satisfaction du client.

Nous surveillons constamment notre niveau d'engagement et d'orientation vers les clients.

Notre stratégie pour l'avantage concurrentiel repose sur notre compréhension des besoins de nos clients.

Nos stratégies de marché sont guidées par notre compréhension des possibilités de création de valeur pour nos clients.

Nous mesurons la satisfaction du client systématiquement et fréquemment.

Nous donnons une attention particulière au service après-vente.

3) *La coordination inter-fonctionnelle :*

Informations sur les clients, les succès de marketing, et les échecs de marketing sont communiquées entre les fonctions dans l'entreprise.

Toutes nos fonctions, et pas seulement le marketing et les ventes sont sensibles et intégrées dans les marchés au service.

Tous nos gestionnaires comprennent comment l'ensemble de l'entreprise peut contribuer à créer de la valeur client.

Nous partageons des programmes et des ressources avec d'autres unités d'affaires de la société.

C. *Les échelles de mesure de l'innovation :*

L'innovation a été mesurée et évaluée par plusieurs études telles que celle de Liu et al., (2010), cette échelle de mesure a été proposée pour mesurer l'innovation des entreprises « high-tech » alors que l'échelle de Kanerva et Hollanders (2009) mesure l'innovation des services. Les items de l'échelle sont les suivants :

-Le taux d'introduction de nouveaux produits ou des services dans la société s'est développé rapidement.

-Le taux d'introduction des nouvelles méthodes de production ou l'octroi de services dans la société s'est développé rapidement.

-Par rapport à ses concurrents, la société est devenue beaucoup plus innovatrice.

D. *Pole épistémologique :*

L'objet de la recherche et son objectif conditionnent la posture épistémologique du chercheur, si l'objet est d'expliquer une réalité objective, ceci implique un paradigme positiviste où la réalité est objective, connaissable et externe à l'observateur et où les phénomènes prennent la forme de composantes observables et mesurables ayant des relations déterminées. La vérification de l'existence d'une relation entre les variables déjà citées signifie **une posture purement positiviste**.

E. *Le choix de l'instrument de collecte des données :*

1) *L'instrument de collecte des données :*

Dans notre travail de recherche, il s'agit de vérifier des hypothèses. Donc, l'instrument de collecte des données est un questionnaire [142]. En fait, dans cette partie de notre étude, il s'agit d'une approche quantitative et d'une recherche de type explicatif. Donc, et selon ce type de recherche, nous allons utiliser le questionnaire comme moyen de collecte des données qui permet l'interrogation d'un échantillon important pour s'assurer de la significativité des liens que nous avons proposé.

Le questionnaire permet d'interroger les unités de l'échantillon sur l'information voulue, ce qui permet d'obtenir une information précise pour la traiter statistiquement. Par conséquent, il s'agit d'un instrument approprié à notre recherche.

2) *La structure du questionnaire*

Dans le cadre de cette étude, le questionnaire se compose de deux parties. La première partie comporte la fiche signalétique de l'entreprise (des informations générales sur les firmes étudiées par notre recherche) et la deuxième partie représente les items des variables que nous cherchons à étudier.

3) *Le choix des questions*

Dans notre questionnaire, nous avons fait recours à des questions fermées pour évaluer les items des variables. Nous avons aussi élaboré des questions ouvertes pour avoir des informations générales sur l'entreprise et sur le répondant.

4) *Le mode d'administration du questionnaire :*

En vue d'accroître la taille de l'échantillon, nous avons fait recours au recueil auto-administré en envoyant les questionnaires par courrier électronique en raison de la rapidité de réponse. Cette méthode d'administration du questionnaire a été utilisée par un nombre important de recherches. En outre, nous avons administré le questionnaire face à face auprès des responsables des entreprises pour avoir plus de réponses.

F. *Les techniques d'analyse des données :*

Après avoir administré les questionnaires, nous avons procédé à une codification des questions. En effet nous avons choisi d'évaluer les échelles de mesure sur une échelle de Likert de cinq niveaux.

Après avoir codifié et traité les données via le logiciel SPSS 11.0, nous allons utiliser les modèles structurels pour pouvoir tester la validité des hypothèses tout en considérant simultanément l'ensemble des relations. Ceci représente l'avantage des modèles structurels. Les logiciels utilisés par cette recherche sont le SPSS 11.0, l'Excel, et le Smart PLS 3.0 M3.

G. *Les procédures d'échantillonnage :*

1) *La population mère :*

La population mère de notre étude est représentée par l'ensemble des entreprises du secteur « service informatique ». En fait, nous avons choisi de vérifier notre modèle auprès des entreprises du secteur « service informatique » car, selon la littérature, les firmes de services ont plus besoin d'être orientée au marché par rapport aux firmes industrielles pour produire de l'innovation avec succès [79]. Notre population mère compte 532 entreprises dans le secteur de service informatique.

2) *Unité d'échantillonnage :*

L'unité d'échantillonnage de notre étude est toute entreprise faisant partie du secteur « service informatique » en Tunisie.

3) *La méthode d'échantillonnage :*

Afin de maximiser le nombre de réponses, nous avons envoyé des courriers électroniques à toutes les entreprises faisant partie du secteur ciblé en Tunisie et ayant des adresses e-mails. En fait, nous avons effectué une recherche par internet pour extraire l'ensemble d'adresses mails des entreprises du service informatique en Tunisie. Nous avons trouvé que plus que 350 entreprises ont des adresses e-mails. Par ailleurs, nous avons effectué des enquêtes face à face avec les responsables des firmes.

La méthode probabiliste et celle non probabiliste sont les deux méthodes de sélection de l'échantillon. Le choix de la méthode d'échantillonnage dépend de la nature de la population étudiée, du budget disponible et du mode d'administration du questionnaire [142].

En fait, dans notre recherche nous avons opté pour la méthode non probabiliste par convenance pour les enquêtes face à face et volontaire pour les enquêtes par internet, en raison de la pression du temps. La méthode probabiliste nécessite plus de temps, en outre elle exige la disponibilité des unités sélectionnées d'une manière probabiliste alors que ce n'est pas toujours le cas.

4) *Taille de l'échantillon :*

Après avoir envoyé des e-mails aux 350 entreprises ayant des adresses électroniques nous avons reçu 12 réponses. Le taux de réponse est 3.4%. Ceci nous a mené à passer à une administration du questionnaire face à face pour collecter 40 réponses. Donc, notre échantillon compte 52 firmes du service informatique.

5) *Caractéristiques de l'échantillon :*

La plupart des entreprises sont des petites entreprises, 75% des entreprises sont des firmes qui emploient entre 0 à 9 salariés. D'autre part, 40% des réponses ont été de la part des firmes de la région de Sousse.

TABLEAU 1

STATISTIQUE DESCRIPTIF : NOMBRE D'EMPLOYÉS

	Effectifs	%	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	0à9	39	75,0	76,5
	10 à 49	10	19,2	96,1
	50 à 199	2	3,8	100,0
	Total	51	98,1	100,0
Manquante	Système manquant	1	1,9	
Total		52	100,0	

TABLEAU N°2 : STATISTIQUE DESCRIPTIF : REPARTITION DES REpondANTS PAR REGIONS

Régions	Effectifs	Pourcentage%
Sousse	20	40%
Monastir	11	20 %
Tunis	13	26%
Médenine	03	06%
Zarzis	01	02%
Sfax	01	02%
Tataouine	01	02%
Kairouan	01	02%
Total	51	100%

V. ANALYSE DES DONNÉES:

L'objectif de cette partie est de vérifier la validité des différentes hypothèses proposées ainsi que la fiabilité et la

validité des échelles de mesure utilisées. L'analyse des données est effectuée à l'aide des modèles structurels, qui ont pour objectif de « représenter et d'estimer des relations de causalité entre les variables » [142]. Nous allons commencer par une analyse factorielle exploratoire puis par une analyse factorielle confirmatoire ensuite nous allons analyser les relations structurelles entre les variables.

A. Analyse factorielle exploratoire et fiabilité des échelles de mesure :

L'analyse factorielle exploratoire (AFE) a pour objectif de vérifier la structure de l'échelle de mesure en déterminant le nombre de dimensions de cette échelle. Cette étape est effectuée à l'aide du logiciel SPSS 11.0.

1) Purification de l'échelle orientation entrepreneuriale :

L'indice KMO « Kaiser-Meyer-Olkin » est satisfaisante puisqu'elle est égale à 0.905. Le test de sphéricité de Bartlett est significatif ($p=0.000<0.05$). Donc les données peuvent être factorisées. Deux facteurs ont des valeurs propres supérieures à 1 et 78,6 de l'information est retenue. Tous les items ont une contribution factorielle supérieure à 0.7, ils sont tous à retenir.

TABLEAU3
INDICE KMO ET TEST DE BARTLETT

Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,905
	Khi-deux approximé	818,384
Test de sphéricité de Bartlett	Ddl	105
	Signification de Bartlett	,000

La fiabilité des dimensions de l'échelle orientation entrepreneuriale est acceptable [142]:

L'innovativité (4 éléments): Alpha de Crombach est de 0.804

Proactivité (2 éléments): Alpha de Crombach est de 0.647

Prise de risque (3 éléments): Alpha de Crombach est de 0.703.

Donc l'échantillon d'items reproduit bien les construits.

2) Purification de l'échelle de l'orientation marché :

L'indice KMO est égal à 0.791 (supérieur à 0.6) et le test de sphéricité de Bartlett est significatif ($p = 0.000<0.05$). Trois facteurs ont des valeurs propres supérieures à 1 et 66.348% de l'information initiale est retenue.

TABLEAU N°4

INDICE KMO ET TEST DE BARTLETT

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,791
	Khi-deux approximé	530,534
Test de sphéricité de Bartlett	Ddl	91
	Signification de Bartlett	,000

Selon la matrice des composantes, tous les items ont des contributions factorielles supérieures à 0.6. La fiabilité des trois dimensions de cette échelle est satisfaisante (Orientation compétitive: Alpha de Cronbach= 0.758; Orientation consommateur: Alpha de Cronbach=0.914; Coordination inter-fonctionnelle: Alpha de Cronbach=0.899). L'échantillon d'items reproduit bien le construit.

3) Purification de l'échelle innovation :

L'indice KMO pour ce construit est légèrement inférieur à 0.6 (KMO=0.578) et le test de sphéricité de Bartlett est significatif ($p=0.000<0.05$). Une seule composante a une valeur propre supérieure à 1 et 89.76% de l'information initiale est retenue.

TABLEAU N°5
INDICE KMO ET TEST DE BARTLETT

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,578
	Khi-deux approximé	36,259
Test de sphéricité de Bartlett	ddl	3
	Signification de Bartlett	,000

La matrice des composantes indique que tous les items ont une contribution factorielle acceptable. La fiabilité de cette échelle est satisfaisante au niveau de 0.704.

B. Analyse confirmatoire :

Après avoir identifié la structure des échelles de mesures des variables à travers l'analyse factorielle exploratoire, nous allons vérifier cette répartition des items par l'analyse factorielle confirmatoire (AFC). Donc, pour pouvoir effectuer cette étape nous commençons par une conceptualisation du modèle de la recherche. Il s'agit d'un modèle réflexif de deuxième ordre.

4) *Validité convergente, validité discriminante et fiabilité des échelles de mesure :*

- *Validité convergente :*

Selon la méthode d'Anderson et Gerbing (1988), la significativité de la contribution factorielle de chaque item est suffisante pour vérifier la validité convergente.

Selon les résultats, nous pouvons remarquer que tous les items ont des contributions factorielles significatives (les valeurs de T de Student sont supérieures à 1.96 ; $p < 0.05$). Donc la validité convergente est vérifiée pour les quatre échelles.

La méthode de Fornell et Larcker (1981) (dans Hult et al., 2004) consiste à vérifier que la Valeur Moyenne Extraite (VME) soit supérieure à 0,5. Le tableau (voir tableau n° 6 page 17) montre que tous les construits ont des VME supérieures à 0.5 sauf l'orientation entrepreneuriale.

- *Validité discriminante :*

Il s'agit d'un type de validité qui précise dans quelle mesure un concept (construit) diffère-t-il d'autres concepts (construits). Selon Fornell et Larcker (1981) (dans Hult et al., 2004), il s'agit de vérifier que la racine carrée du VME de chaque construit est bien supérieure à la corrélation entre ce dernier et les deux autres construits. Selon le tableau (voir tableau n° 7 pg. 17) nous pouvons vérifier que la validité discriminante est confirmée. Donc, la validité discriminante est vérifiée pour les trois variables. Par conséquent, chacun des construits est pratiquement différent des deux autres.

- *La fiabilité des construits :*

Les résultats dans la phase confirmatoire donnés par PLS, comme dans la phase exploratoire, montrent que les échelles de mesure sont fiables et que l'échantillon des items est suffisamment cohérent pour reproduire les variables étant donné qu'Alpha de Cronbach est supérieur à 0,7 [142] sauf pour la variable proactivité. La fiabilité composite est satisfaisante, elle est supérieure à 0.8 pour tous les construits 7 [67].

C. *Interprétation du modèle de structure :*

1) *Test d'hypothèses :*

Selon le tableau des liens structurels (voir tableau n° 8 pg. 18), nous constatons que tous les liens sont significatifs au seuil de 5% (T de Student est supérieur à 1.96 et $p < 0.05$) sauf pour l'effet de l'orientation marché sur l'innovation, ce lien n'est pas significatif.

Dans le logiciel PLS, la significativité des liens est estimée par la procédure du Bootstrap (nombre d'échantillons est 500). Cette procédure fournit un test T de Student qui permet de valider ou de rejeter les hypothèses. Nous observons que la première hypothèse est acceptée car la valeur de T est égale à 2.748, elle est strictement supérieure à 1.96 et le seuil de significativité est inférieur à 5%. **Donc nous acceptons la première hypothèse H1 : l'orientation entrepreneuriale a un effet positif sur l'innovation.** Ce résultat confirma ce que

nous avons trouvé dans la littérature postulant que l'orientation entrepreneuriale est un fort moyen auquel les entreprises peuvent faire recours pour améliorer l'innovation. La deuxième hypothèse de notre modèle qui suppose que l'orientation marché affecte positivement sur l'innovation a été rejetée à cause de la valeur de T strictement inférieure à 1.64. Donc, l'orientation marché n'a pas d'effet direct sur l'innovation. **Nous rejetons la deuxième hypothèse H2 : l'orientation marché a un effet positif sur l'innovation.**

2) *Le pouvoir explicatif des variables endogènes :*

Les coefficients de détermination des variables endogènes sont mesurés par le R^2 . Ils permettent d'apprécier la part de variance expliquée par les variables exogènes latentes.

Selon le tableau (voir tableau n°9 pg. 18), 25.5% de la variance de l'innovation est expliquée par l'orientation marché et par l'orientation entrepreneuriale. La valeur de R^2 est suffisante, mais d'autres variables peuvent aussi expliquer l'innovation.

Selon Falk & Miller (1992), un « bon modèle » doit présenter des R^2 supérieurs à 0,1. Dans notre modèle, le coefficient de détermination (R^2) est égal à 0.255. Cette valeur est supérieure à 0.1. Donc, notre modèle est acceptable.

VI. DISCUSSION ET IMPLICATIONS MANAGERIALES :

Dans cette étude nous sommes parties de l'idée que les variables orientation entrepreneuriale et orientation marché sont des moyens et des facteurs qui permettent aux entreprises d'améliorer leur niveau d'innovation.

Les résultats obtenus après une enquête effectuée auprès des entreprises dans le secteur informatique montrent que nos hypothèses sont partiellement confirmées. Autrement dit, seulement l'orientation entrepreneuriale affecte positivement l'innovation dans le secteur informatique en Tunisie. Ce résultat a été confirmé par les chercheurs Zhao (2005) et Crossan et Apaydin, (2010).

L'orientation entrepreneuriale est une variable multidimensionnelle. Les entreprises dans le secteur informatique en Tunisie se basent sur l'orientation entrepreneuriale pour développer l'introduction des nouveaux produits, des nouvelles méthodes de production et pour être de plus en plus innovatrices.

Ce résultat peut être expliqué par le fait que la proactivité, l'innovativité et la prise de risque sont des facteurs qui affectent la prédisposition de la firme à innover en prenant le risque et en développant la technologie. Ceci incite la firme à développer de nouveaux produits et des nouvelles méthodes d'octroi des services. Le développement de l'orientation entrepreneuriale avec ses dimensions représente un cadre favorable pour les responsables afin d'être innovant par rapport aux concurrents.

En effet, l'hypothèse H2 a été rejetée par notre étude. Ceci montre que l'orientation marché n'influence pas directement l'innovation. Donc, la firme qui se concentre sur l'écoute de ses consommateurs, sur ses concurrents et sur la coordination entre les différentes fonctions de la firme n'influence pas sur l'innovation.

Nos résultats sont en coïncidence avec les résultats de Radas et Bozic (2009). Ils ont considéré qu'avec la présence

d'autres variables, l'effet de l'orientation consommateur (faisant partie de l'orientation marché) devient très faible ou inexistant.

L'orientation marché consiste essentiellement à s'intéresser à la satisfaction des clients et à la compréhension de leurs besoins, ensuite l'entreprise examine les points forts et les points faibles des concurrents et finalement elle partage ces informations avec les différentes unités. Ces dimensions n'ont pas d'impact direct sur le développement des nouveaux services. Ceci peut être expliqué par le fait que l'entreprise fait une simple écoute aux clients et une collecte des informations sur les concurrents sans exploitation directe de ces informations pour être innovant par rapport aux concurrents.

Par contre, les résultats de Han et al. (1998), Lucas et Ferrell (2000) et Augusto et Coelho (2009) montrent que l'orientation consommateur a un impact positif sur l'innovation. Ils ont expliqué ce résultat par l'évolution au niveau des firmes qui deviennent capables de comprendre les besoins exprimés et ceux latents des consommateurs ce qui leur permet d'innover. Cette divergence peut s'expliquer par la différence des contextes entre les recherches et par la spécificité de l'échantillon étudié. En fait, l'impact de l'orientation marché sur l'innovation dépend de la manière avec laquelle la firme essaye de comprendre les besoins de ses consommateurs, et de sa réaction envers les concurrents.

Les managers dans ce secteur d'activité peuvent se baser sur l'orientation entrepreneuriale avec ses trois dimensions pour améliorer leur capacité à lancer des nouveaux services aux clients.

Le changement demandé pour les responsables du secteur informatique est lié à l'orientation marché. Il s'agit est de comprendre les besoins des clients et de mieux s'orienter vers eux. Ces derniers peuvent proposer de nouvelles idées pour des nouveaux services offerts sur le marché. Les stratégies des concurrents sont aussi importantes pour l'innovation. Les firmes partagent toutes ces informations avec les autres unités de l'entreprise pour les utiliser autant que facteur qui pousse vers l'innovation.

VII. CONCLUSION :

Dans cette recherche, nous avons mis l'accent sur les antécédentes de l'innovation pour développer un cadre théorique afin de tester les relations proposées par les chercheurs. Nos résultats approuvent que les responsables dans le secteur informatique en Tunisie considèrent que l'orientation entrepreneuriale est un moyen qui facilite et encourage à l'innovation. Par contre, cette dernière n'est pas influencée directement par l'orientation marché.

Les résultats sont importants pour les managers du secteur informatique, ils permettent la mise en évidence du rôle de l'orientation entrepreneuriale afin d'être de plus en plus innovant par rapport aux concurrents. L'orientation marché

peut influencer indirectement l'innovation dans le secteur des services selon les résultats de Hamdi et Selmi (2011).

Cependant, cette recherche présente quelques limites, dont l'examen peut offrir des opportunités pour des futures recherches. Notre étude ne met pas l'accent sur la différence entre les différents départements de l'entreprise. Le département marketing peut jouer son rôle dans la posture de l'innovation. D'autre part, nous nous sommes concentrés sur le contexte entrepreneurial tout en négligeant l'aspect social des entreprises. Finalement, la plupart de nos données ont été collectées auprès des entreprises dans les régions de Tunis, Sousse, Monastir. D'autres contextes peuvent influencer les résultats des prochaines recherches.

REFERENCES

- [1] A.H. Van de Ven, (1986), "Central Problems in the Management of Innovation", *Management Science*, Vol. 32, Iss. (5), pg. 590-607.
- [2] A. Abbey, J. Dickson, (1983). "R&D work climate and innovations in semiconductors". *Academy of Management Journal* Vol.26, Iss. (2), pg. 362-368.
- [3] A. Carmeli, R.Meitar, J. Weisberg, (2006), "Self-leadership skills and innovative behavior at work", *International Journal of Manpower*, Vol. 27, Iss. (1), pg. 75-90.
- [4] A. Engelen, (2010), "Entrepreneurial orientation as a function of national cultural variations in two countries", *Journal of International Management*, Vol.16, Iss. 4 pg. 354-368.
- [5] A. Engelen, , (2010), "Entrepreneurial orientation as a function of national cultural variations in two countries", *Journal of International Management*, Vol.16, Iss. 4 pg. 354-368.
- [6] A. Engelen, H. Kube, S. Schmidt, T.C. Flatten, (2014), "Entrepreneurial orientation in turbulent environments:The moderating role of absorptive capacity", *Research Policy*, Vol. 43, Iss. 8, Pg. 1353-1369.
- [7] A. Fernandez-Mesa, J. Alegre, , (2014), "Entrepreneurial orientation and export intensity: Examining the interplay of organizational learning and innovation", *International Business Review*, Vol.24, Iss.1, pg. 148-156.
- [8] A. I. P. Pena, D. M. F. Jamilena, M. Á. R. Molina (2012), "Validation of a market orientation adoption scale in rural tourism enterprises. Relationship between the characteristics of the enterprise and extent of market orientation adoption", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 31, pg. 139-151.
- [9] A. Johne, (1999), "Successful market innovation", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 2, Iss. 1, pg. 6-11.
- [10] A. Kirimli (2006), "Karli buyumenin recetesi innovasyon", *Istanbul, Sistem Yayincilik*, s. 6-12.
- [11] A. Lisboa, D. Skarmas, C. Lages, (2011), "Entrepreneurial orientation, exploitative and explorative capabilities, and performance outcomes in export markets: A resource-based approach", *Industrial Marketing Management*, Vol. 40 pg. 1274-1284.
- [12] A. Neely, J. Hii, (1998), "Innovation and Business Performance: A Literature Review". Cambridge: The Judge Institute of Management Studies, Retrieved from: http://ecsocman.hse.ru/data/696/521/1221/litreview_innov1.pdf.
- [13] A. Perez-Luno, J. Wiklund, R.V.Cabrera, ,(2011), "The dual nature of innovative activity: how entrepreneurial orientation influences innovation generation and adoption", *Journal of Business Venturing*, Vol., 26, Iss. (5), pg. 555-571.
- [14] A. Rauch, J. Wiklund, G. Lumpkin, Frese, M., (2009), "Entrepreneurial orientation and business performance: an assessment of past research and suggestions for the future", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 33, Iss. (3), pg. 761-787.
- [15] A. Walter, M. Auer, T. Ritter (2006), "the impact of network capabilities and entrepreneurial orientation on university spin-off performance", *Journal of Business Venturing*, Vol. 21, pg. 541- 567.
- [16] A., Palangkaraya, A. Stierwald, E. Webster, P. Jensen, (2010), "Examining the Characteristics of Innovative Firms in Australia", A Report for the Australian Government Department of Innovation, Industry, Science and Research, Intellectual Property Research Institute of Australia report, The University of Melbourne.

- [17] A.H. Kirca, S. Jayachandran, W.O.Bearden, (2005), "Market orientation: a meta- analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance", *Journal of Marketing* , Vol. 69, Iss. 2, pg. 24-41.
- [18] A.J. Manzano, I. Kuster, N.Vila (2005), "Market orientation and innovation: an interrelationship analysis", *European Journal of Innovation Management* ,Vol.8, Iss. (4), pg. 437-452.
- [19] Ajay K., Bernard J., (1990), "Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications", *Journal of Marketing*, Vol. 54, Iss.2, pg. 1-18.
- [20] B. A. Lucas, O. C. Ferrell, (2000), "The effect of market orientation on product innovation", *Academy of Marketing Science, Journal*, Vol. 28, Iss.2, pg. 239-247.
- [21] B. Anderson, Y. Eshima, (2011), "The influence of firm age and intangible resources on the relationship between entrepreneurial orientation and firm growth among Japanese SMEs", *Journal of Business Venturing*, Vol., 28, Iss. 3, Pg. 413-429
- [22] B. Gray, S.Matear, C. Boshoff, P. Matheson, (1998), "Developing a better measure of market orientation", *European Journal of Marketing*, Vol. 32, Iss. (9/10), pg. 884-903.
- [23] B. Roxas, D. Chadee, (2013), "Effects of formal institutions on the performance of the tourism sector in the Philippines: The mediating role of entrepreneurial orientation", *Tourism Management* , Vol. 37, pg. 1-12.
- [24] B.J. Jaworski, A.K. Kohli, (1993), "Market orientation: antecedents and consequences", *Journal of Marketing*, Vol. 57, Iss. 3, pg. 53-70.
- [25] C. Fornell, D.F.Larcker, (1981), "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement errors", *Journal of Marketing Research*, Vol. 18, pg. 39-50 In Hult, T. G.; Hurley, M.; Robert, F.; Knight, Gary, A., (2004), "Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance", *Industrial Marketing Management*, Vol. 33, Iss.5, pg. 429- 438.
- [26] C.C. Cheng, D. Krumwiede (2012), "The role of service innovation in the market orientation—new service performance linkage", *Technovation* , Iss. 7-8, Vol. 32, pg. 487-497.
- [27] C.L. Wang, (2008), "Entrepreneurial orientation, learning orientation, and firm performance", *Entrepreneurship Theory & Practice*, Vol. 32, Iss.4, pg. 635-657.
- [28] C.L. Wang, H.F.L.Chung, (2013), "The moderating role of managerial ties in market orientation and innovation: An Asian perspective", *Journal of Business Research*, Vol. 66, Iss. 12, pg. 2431-2437.
- [29] D. Archibugi,; , A. Filippetti, M. Frenz, (2012), "The Impact of the Economic Crisis on Innovation: Evidence from Europe", *Centre for Innovation Management Research, Working Paper Series*, No. 5.
- [30] D. De Clercq, D Dimov.; N. Thongpapanl, (2010), "The moderating impact of internal social exchange processes on the entrepreneurial orientation–performance relationship", *Journal of Business Venturing*, Vol. 25, pg. 87-103.
- [31] D. Gotteland, J.M Boulé, (2006), "The market orientation–new product performance relationship: Redefining the moderating role of environmental conditions", *Intern. J. of Research in Marketing* , Vol.23, pg. 171-185.
- [32] D. H. Henard, D. M.Szymanski (2001), "Why some new products are more successful than others", *Journal of Marketing Research*, Vol. 38, Iss. 3, pg. 362-375.
- [33] D. Jiménez-Jiménez, R. Sanz-Valle, , Hernandez-Espallardo, M. (2008), "Fostering innovation: the role of market orientation and organizational learning", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 11, pg. 389-420.
- [34] D. Jiménez-Jiménez, J.G Cegarra-Navarro, (2007) "The performance effect of organizational learning and market orientation", *Industrial Marketing Management* vol., 36, pg.694-708.
- [35] D. Miller (1983), "The correlates of entrepreneurship in three types of firms", *Management Science*, Vol. 29, Iss. 7, pg. 770-791 dans Engelen, A., (2010), "Entrepreneurial orientation as a function of national cultural variations in two countries" *Journal of International Management*, Vol.16, Iss. 4 pg. 354-368.
- [36] D. Miller, P. H. Friesen (1982), "Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms : Two Models of Strategic Momentum: Summ", *Strategic Management Journal* Vol.3, pg.1-25. Dans Huang S.K, Wang Y.L, (2011), "Entrepreneurial orientation, learning orientation, and innovation in small and medium enterprises", *Procedia Social and Behavioral Sciences*, Vol.24, pg. 563-570.
- [37] D. Steinhoff, J.F. Burgess (1993), "Small Business Management Fundamentals, Sixth ed. McGraw-Hill". Dans Home, N. (2011), Entrepreneurial orientation of grocery retailers in Finland, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 18, pg. 239-301.
- [38] E. M. Kamhawi, (2012), "Knowledge management fishbone: a standard framework of organizational enablers", *Journal of Knowledge Management*, Vol.16, Iss. (5), pg. 808-828.
- [39] F. Damanpour, , (1991), "Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators", *Academy of Management Journal*, Vol. 34, Iss. (3), pg. 555-590.
- [40] F. Langerak (2001), "Effects of market orientation on the behaviors of salespersons and purchasers, channel relationships, and performance of manufacturers", *Intern. J. of Research in Marketing*, pg. 221-234.
- [41] F. Lettice, M. Tschida, I. Forstenlechner, (2014), "Managing in an economic crisis: The role of market orientation in an international law firm", *Journal of Business Research*, Vol. 76, Iss.1, pg. 2693-2700.
- [42] F. Orfila-Sintes, J. Mattsson, (2009), "Innovation behavior in the hotel industry", *Omega*, Vol. 37, Iss.2, pg. 380 - 394.
- [43] F. Zhao, (2005), "Exploring the synergy between entrepreneurship and innovation", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 11, Iss. (1), pg. 25 - 41.
- [44] F.Damanpour, S. Gopalakrishnan, , (1998), "Theories of organizational structure and innovation adoption: the role of environmental change", *Journal of Engineering and Technology Management*, Vol. 15, Iss. 1, pg. 1-24.
- [45] G. Tayauova (2011), "The Impact of International Entrepreneurial Orientation on Strategic Adaptation", *Procedia Social and Behavioral Sciences*, Vol. 24, pg.571-578.
- [46] G.B. Vos, G.Z. Vos (2000), "Strategic orientation and firm performance in an artistic environment", *Journal of Marketing*, Vol. 64, pg. 67-83.
- [47] G.E. Greenley, G.R. Foxall, (1998), "External moderation of associations among stakeholder orientations and company performance", *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 15, Iss. (1), pg. 51-70.
- [48] G.G. Dess, G.T. Lumpkin, J.G.Covin, (1997), "Entrepreneurial strategy making and firm performance: tests of contingency and configurational models", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, Iss. (9), pg. 677- 695.
- [49] G.S. Day, (1994), "The capabilities of market-driven organizations", *Journal of Marketing*, 37-52 (58 October), *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 12, Iss. 3, pg. 257-258.
- [50] G.T. Lumpkin, G.G. Dess (2001) "Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: the moderating role of environment and industry life Cycle", *Journal of Business Venturing*, Vol., 16, Iss. 5,pg. 429-451. Dans Hasen, J.D. ; Deitz, G.D. ; Tokman, M. ; Marino, D.L. ; Weaver, M.K, (2011), "Cross-national invariance of the entrepreneurial orientation scale", *Journal of business venturing*, Vol.26, Iss.1, pg. 61-78.
- [51] G.T. Lumpkin, G.G. Dess, (1996), "construct and linking it to performance", *Academy of Management Review*, Vol. 21, Iss. (1), pg. 135- 172.
- [52] Green, K. M., Covin, J. G., ; Slevin, D. P. (2006), "Exploring the relationship between strategic adaptability and entrepreneurial orientation: The role of structure-style fit" *Frontiers of Entrepreneurship Research*: Vol. 26, Iss. 23, Article 3.
- [53] H. Chesbrough, (2003), "The era of open innovation", *MIT Sloan Management Review*, Vol., 44, Iss. (3), pg. 35-41.
- [54] H. Gatignon, J. Xuereb (1997), "Strategic orientation of the firm and new product performance", *Journal of Marketing Research*, Vol. XXXIV No. 1, pg. 77-90.
- [55] H. Lofsten, (2014), "Product innovation processes and the trade-off between product innovation performance and business performance", *European Journal of Innovation Management* ,Vol. 17, Iss. 1, pg. 61-84.
- [56] H. Salavou, G. Baltas, S. Lioukas (2004), "Organisational innovation in SMEs: the importance of strategic orientation and competitive structure", *European Journal of Marketing*, Vol. 38 , Iss. 9/10, pg. 1091-112.
- [57] H. T. Keh, T. T. M. Nguyen, , H. P. Ng. (2007), "The effects of entrepreneurial orientation and marketing information on the performance of SMEs", *Journal of Business Venturing*, Vol. 22, Iss. 4, pg. 592-611.
- [58] H.E. Sorensen, (2009), "Why competitors matter for market orientation", *European Journal of Marketing* ,Vol. 43 No. 5/6, pg. 735-761.

- [59] Harris, L. C., (2000), "The organizational barriers to developing market orientation", *European Journal of Marketing*, Vol. 34, Iss. (5-6), pg. 598-624.
- [60] Homburg C.; Pflesser C., (2000), "A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: measurement issues and performance outcomes", *Journal of Marketing Research*, Vol. 37, Iss.4, pg. 449-462.
- [61] I. Dai, Maksimov, V.; Gilbert, B.A; Fernhaber, S.A., (2013), "Entrepreneurial orientation and international scope: The differential roles of innovativeness, proactiveness, and risk-taking", *Journal of Business Venturing*, Vol. 29, Iss. 4, Pages 511-524.
- [62] J. A. Schumpeter, (1911 (1934)), *The Theory of Economic Development*. Harvard University Press: Cambridge. Dans Archibugi, D.; Filippetti, A.; Frenz, M., (2012), "The Impact of the Economic Crisis on Innovation: Evidence from Europe", Centre for Innovation Management Research, Working Paper Series, No. 5.
- [63] J. C. Narver, S. F. Slater, (1990), "The effect of a market orientation on Business Profitability", *Journal of Marketing*, Vol. 54, Iss.4, pg. 20-35.
- [64] J. C. Narver, S. F. Slater, D. L. MacLachlan, (2000), "Total market orientation, business performance, and innovation", Working Paper Series. Cambridge, MA: Marketing Science Institute dans
- [65] J. Covin, D. Slevin, (1988), "The influence of organization structure on the utility of an entrepreneurial top management style", *Journal of Management Studies*, Vol. 25, Iss.3, Pg. 217-234. Dans Engelen, A., (2010), "Entrepreneurial orientation as a function of national cultural variations in two countries", *Journal of International Management*, Vol.16, Iss. 4 pg. 354-368.
- [66] J. G. Covin, D. P. Slevin, (1991), "A conceptual model of entrepreneurship as firm behaviour", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.7 -25. Dans Liu, S.S., Luo, X., Shi, Y., (2002), "Integrating customer orientation in organizations-in-transition: an empirical study", *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 19,pg. 367-382.
- [67] J. Hulland, (1999), "Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: A review of four cent studies", *Strategic Management Journal*, Vol.20, Iss. 2, pg 195-204.
- [68] J. L. Johnson, K. D. Martin, A. Saini, (2012), "The role of a firm's strategic orientation dimensions in determining market orientation", *Industrial Marketing Management*, Vol. 41, Iss. 4, pg. 715-724.
- [69] J. Martín-Armario, D.M. Ruíz, E. Martín-Armario (2008), "Market orientation and internationalization in small and medium-sized enterprises", *Journal of Small Business Management*, Vol. 46, Iss. (4), pg.485-512.
- [70] J. Soininen, M. Martikainen, K. Puumalainen, K. Kyl'äheiko, (2012), Entrepreneurial orientation: Growth and profitability of Finnish small- and medium-sized enterprises, *Int. J. Production Economics*, 140 pg. 614-621.
- [71] J. Wiklund, D. Shepherd, (2003), "Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses", *Strategic Management Journal*, Vol. 24, pg. 1307-1314.
- [72] J. Wiklund, D. Shepherd, (2005), "Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach", *Journal of Business Venturing*, Vol.20, pg. 71-91
- [73] J.C. Anderson, D.W. Gerbing, (1988), "Structural equation modeling in practice: a review and recommended two-step approach", *Psychological Bulletin*, Vol. 103, Iss.3, pg. 411-423.
- [74] J.C. Casillas, A.M. Moreno, J.L. Barbero (2011), "Entrepreneurial orientation of family firms: Family and environmental dimensions", *Journal of Family Business Strategy*, Vol. 2, pg. 90-100.
- [75] J.G. Covin, D.P. Slevin, (1989) "Strategic management of small firms in hostile and benign environments" *Strategic Management Journal*, Vol.10, Iss. 1, pg. 75-87. In Hasen, J.D. ; Deitz, G.D. ; Tokman, M. ; Marino, D.L. ; Weaver, M.K, (2011), Cross-national invariance of the entrepreneurial orientation scale, *Journal of business venturing*, Vol. 26, pg. 61-78.
- [76] J.G. Covin, D.P. Slevin, (1989), "Strategic management of small firms in hostile and benign environments", *Strategic Management Journal*, Vol. 10, Iss. (1), pg. 75-87 Clausen, T. Korneliusen, T., (2012), "the relationship between entrepreneurial orientation and speed to the market: The case of incubator firms in Norway", *Technovation*, Vol., 32, pg. 560-567.
- [77] J.G. Covin, K.M.Green, D.P. Slevin, (2006), "Strategic process effects on the entrepreneurial orientation-sales growth rate relationship" *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 30, Iss. 1, pg. 57-81.
- [78] J.W. Stoelhorst, E.M.van Raaij, (2004), "On explaining performance differentials - marketing and the managerial theory of the firm", *Journal of Business Research*, Vol. 57 No. 5, pg. 462-77.
- [79] K. Atuahene-Gima, A. Ko, (2001), "An empirical investigation of the effect of market orientation and entrepreneurship orientation alignment on product innovation", *Organization Science*, Vol.12, Iss. (1), pg. 54-74 dans Chen, Y. C; Li, P.C.; Evans, K.R., (2012), "Effects of interaction and entrepreneurial orientation on organizational performance: Insights into market driven and market driving", *Industrial Marketing Management*, Vol. 41, pg. 1019-1034.
- [80] K. Han, Jin; N. Kim; Srivastava, Rajendra K., (1998), "Market orientation and organizational performance: Is innovation a missing link", *Journal of Marketing*, Vol. 4, Iss.4, pg. 30-45.
- [81] K. J. Boudreau, K. R. Lakhani, (2009), "How to manage outside innovation", *MIT Sloan Management Review*, Vol. 50, Iss. (4), pg. 69-76.
- [82] K. M. Green, J. G. Covin, D. P. Slevin, (2008), "Exploring the relationship between strategic reactivity and entrepreneurial orientation: The role of structure-style fit" *Journal of Business Venturing*, Vol. 23, Iss.3, pg. 356-383.
- [83] K. Z. Zhou, C. K. Yim & D. K. Tse (2005), "The effects of strategic orientations on technology and market based breakthrough innovations", *Journal of Marketing*, Vol. 69, Iss. (2), pg. 42-60.
- [84] K. Zhou, J. Brown, C. Dev (2009), "Market orientation, competitive advantage, and performance: a demand-based perspective", *Journal of Business Research* Vol. 62, pg.1063-1070.
- [85] Liu, C.-C., Chuang, L.-M., Huang, C.-M., ; Tsai, W.-C., (2010), "Construction of index weight for organizational innovation in Taiwanese high-tech enterprises", *African Journal of Business Management*, Vol. 4, Iss. (5), pg. 594-598.
- [86] M. A. Mahmoud, B. Yusif, (2012), "Market orientation, learning orientation, and the performance of nonprofit organisations (NPOs)", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 61 No. 6, pg. 624-652.
- [87] M. Abdullah, S. Zahari, M. Lamat, (2013), "Industrial Design Innovation of Sarawak Contemporary Furniture Design", *Procedia Engineering*, Vol. 53 pg. 673 - 682.
- [88] M. Augusto, F. Coelho (2009), "Market orientation and new-to-the-world products: Exploring the moderating effects of innovativeness, competitive strength, and environmental forces", *Industrial Marketing Management*, Vol. 38 Iss.1, pg. 94-108.
- [89] M. B. Beverland; A. Lindgreen, (2007), "Implementing market orientation in industrial firms: A multiple case study", *Industrial Marketing Management*, Vol. 36 pg. 430-442.
- [90] M. Farrell, E. Oczkowski, (2002), "Are market orientation and learning orientation necessary for superior organizational performance?", *Journal of Market-Focused Management*, Vol. 5, pg.197-217.
- [91] M. Hughes, R. E. Morgan, (2007), "Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth", *Industrial Marketing Management*, Vol. 36, Iss.5, pg. 651-661.
- [92] M. Kanerva, H. Hollanders, (2009), "The impact of the economic crisis on innovation - Analysis based on the Innobarometer 2009 survey", Maastricht: Directorate for Enterprise and Industry, European Commission.
- [93] M. M. Crossan, M. Apaydin, (2010), "A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature", *Journal of Management Studies*, Vol. 47, Iss. (6), pg.1154-1191.
- [94] M. Reid; E. Brady (2012), "Improving firm performance through NPD: The role of market orientation, NPD orientation and the NPD process", *Australasian Marketing Journal*, Vol. 20, pg. 235-241.
- [95] M.A. Carree, A.R Thurik, (1998), "Small firms and economic growth in Europe", *Atlantic Economic Journal*, Vol. 26, Iss. 2, pg. 137-146.
- [96] N. Boso, V. M.Story, J. W. Cadogan, (2013), "Entrepreneurial orientation, market orientation, network ties, and performance: Study of entrepreneurial firms in a developing economy", *Journal of Business Venturing*. In Press, Corrected Proof, Available online 28 May 2013.

- [97] N. Home, (2011), "Entrepreneurial orientation of grocery retailers in Finland", *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 18, pg. 239-301.
- [98] N. Lado, A. Maydeu-Olivares, (2001), "Exploring the link between market orientation and innovation in the European and US insurance markets", *International Marketing Review*, Vol. 18, Iss.2, pg. 44-130.
- [99] Narver, J. C., Slater, S. F., ; Tietje, B, (1998), "Creating a market orientation", *Journal of Market-Focused Management*, Vol. 2, Iss. (1), pg. 241-255.
- [100] P. Herbig, E.J. Golden, A. Dunphy, (1994), "The relationship of structure to entrepreneurial and innovative success", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 12 No. 9, pg. 37-48.
- [101] P. Kreiser, L. Marino, M. Weaver (2002), "Assessing the psychometric properties of the entrepreneurial orientation scale: a multi-country analysis", *Entrepreneurship Theory and Practice* Vol.26, Iss. (4), pg.71-94.
- [102] P. R. Dickson (1996), "The static and dynamic mechanics of competition: A comment on Hunt and Morgan's comparative advantage theory", *Journal of Marketing*, Vol. 60, Iss. (4), pg. 102-106.
- [103] P.T.M Ingenbleek, W.K. Tessema,; H.C.M.V Trijp, , (2013), "Conducting field research in subsistence markets, with an application to market orientation in the context of Ethiopian pastoralists", *Intern. J. of Research in Marketing* , Vol.30, pg. 83-97
- [104] R. D. Ireland,; M.A. Hitt,; D. G. Sirmon, , (2003), "A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and its Dimensions", *Journal of Management* Iss.29, Vol.6, pg. 963-989.
- [105] R. Deshpandé, F. E. Webster, (1989), "Organizational culture and marketing: Defining the research agenda", *Journal of Marketing*, Vol. 53, Iss.(1), pg. 3-15.
- [106] R. Deshpandé, J.U. Farley, (1998), "Measuring market orientation: Generalization and synthesis", *Journal of Market Focused Management*, Vol. 2 Iss. 3, pg. 213-232. Dans Langerak/Intern. F. (2001), "Effects of market orientation on the behaviors of salespersons and purchasers, channel relationships, and performance of manufacturers", *Journal of Research in Marketing*, Vol. 18, pg.221-234.
- [107] R. Deshpandé, J.U. Farley, F.E.Webster, (1993), "Corporate culture, customer orientation and innovativeness in Japanese firms: A quadrad analysis", *Journal of Marketing*, Vol. 57, pg. 23-37.
- [108] R. E. Morgan, C. A. Strong, (1998), "Market orientation and dimensions of strategic orientation.European Journal of Marketing", Vol.32, Iss.11, pg.1051-1073.
- [109] R. Ellonen, K. Blomqvist, K. Puumalainen, (2008), "The role of trust in organisational innovativeness", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 11, Iss.2, pg. 160-181.
- [110] R. F. Falk, N. B. Miller, (1992), "A primer for soft modeling", Akron, OH: University of Akron Press.
- [111] R. G. Javalgi, P. R. Todd (2011), "Entrepreneurial orientation, management commitment, and human capital: The internationalization of SMEs in India", *Journal of Business Research* , Vol. 64 , Iss.9, pg.1004-1010.
- [112] R. J. Calantone, S. T. Cavusgil, Y. Zhao, , (2002), "Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance", *Industrial Marketing Management*, Vol. 31, Iss.6, pg. 515- 524.
- [113] R. Mohd, K. Kirana, B., H. Kamaruddin, A. Zainuddin, M.Ghazali, (2014), "The Mediatory Effect of Self-Efficacy on the Relationship between Religious Values and Entrepreneurial Orientations: A Case of Malay Owner Managers of SMEs in Manufacturing Industry", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol.130, pg. 96 - 104.
- [114] R. Tsiotsou, (2010), "Delineating the effect of market orientation on services performance: a component-wise approach", *The Service Industries Journal*, Vol. 30 Iss. 3, pg. 375-403.
- [115] R. W. Ruekert (1992) "Developing a market orientation: An organizational strategy perspective", *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 9, Iss.3, pg. 225-245.
- [116] Rahab, (2012), "Innovativeness Model Of Small And Medium Enterprises Based On Market Orientation and Learning Orientation: Testing Moderating Effect Of Business Operation Mode", *Procedia Economics and Finance* , Vol.4 , pg. 97 - 109.
- [117] S. Agarwal, M. Erramilli, K., C. Dev, (2003), "Market orientation and performance in service firms: the role of innovation", *Journal of Services Marketing* , Vol17, Iss. 1, pg. 68-82.
- [118] S. Auh, B. Menguc (2005), "Top management team diversity and innovativeness: the moderating role of interfunctional coordination", *Industrial Marketing Management* , Vol. 34, Iss. 3, pg. 249-261.
- [119] S. Campo, A.M. Diaz, M.J Yague, (2014), "Market orientation in mid-range service, urban hotels:How to apply the MKTOR instrument", *International Journal of Hospitality Management* , Vol.43 , pg. 76-86.
- [120] S. Dans Sener, E.H, Habikoglu, (2013), "Structural effect of enterprises open-closed innovation models tendencies in product output process: a study on the enterprises located in the IMES industrial estate Turkey example", *Social and Behavioral Sciences*, Vol. 99, pg. 986 - 996.
- [121] S. H. Liao, W.J. Chang, C.C. Wu., J. M. Katrichis, , (2011), « A survey of market orientation research (1995-2008) », *Industrial Marketing Management*, Vol. 40, pg. 301-310.
- [122] S. Hamdi, N. Selmi, (2011), "L'innovativité médiateur de la relation orientation consommateur innovation. Une application à l'industrie hôtelière", *Actes du 27ème congrès de l'Association Française du Marketing*, 2011, Bruxelles.
- [123] S. Hunt, R. Morgan, (1995), "The comparative advantage theory of competition", *Journal of Marketing* , Vol. 59 Iss. 2, pg.1-15.
- [124] S. O. Hansen, J. Wakonen, (1997) "Innovation, a winning solution?", *International Journal of Technology Management*, Vol. 13, pg.345-58. Dans Crossan, M. M.; Apaydin, M., (2010), "A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature", *Journal of Management Studies*, Vol. 47, Iss. (6), pg.1154-1191.
- [125] S. Radas, L.Bozic, (2009), "The antecedents of SME innovativeness in an emerging transition economy", *Technovation*, Vol. 29, Iss.6-7, pg. 438-450.
- [126] S. Sciascia, L. D'Oria, M. Bruni, B. Larrañeta (2014), "Entrepreneurial Orientation in low- and medium-tech industries: The need for Absorptive Capacity to increase performance", *European Management Journal*, Vol. 32, Iss.5, pg. 761-769.
- [127] S. Sener, E.H. Habikoglu, (2013), "Structural effect of enterprises open-closed innovation models tendencies in product output process: a study on the enterprises located in the IMES industrial estate Turkey example", *Social and Behavioral Sciences*, Vol. 99, pg. 986 - 996.
- [128] S.F. Slater, J.C. Narver, (1995), "Market orientation and the learning organization", *Journal of Marketing* , Vol. 59, pg. 63-74.
- [129] S.K. Huang, Y.L. Wang, (2011), "Entrepreneurial orientation, learning orientation, and innovation in small and medium enterprises", *Procedia Social and Behavioral Sciences* , Vol.24 , pg. 563-570.
- [130] S.L. Brown, K.M. Eisenhardt, (1995), "Product development: past research, present findings, and future directions", *The Academy of Management Review*, Vol. 20, Iss. 2, pg. 343-378.
- [131] T. Clausen, T. Korneliussen, , (2012), "The relationship between entrepreneurial orientation and speed to the market: The case of incubator firms in Norway", *Technovation* , Vol., 32, pg. 560-567.
- [132] T. G. Hult, M. Hurley, F. Robert, G. A. Knight, , (2004), "Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance", *Industrial Marketing Management*, Vol. 33, Iss.5, pg. 429- 438.
- [133] T.A. Bon,; E. , M. A. Mustapha, , (2013), "Impact of Total Quality Management on Innovation in Service Organizations: Literature review and New Conceptual Framework", *Procedia Engineering*, Vol. 53, pg.516 - 529.
- [134] Volna et Papula, (2013), "Analysis of the behavior of Slovak enterprises in the context of low innovation performance", *Procedia - Social and Behavioral Sciences* , Vol. 99, pg. 600 - 608.
- [135] W. Aloulou, Fayolle A. (2005), "A conceptual approach of entrepreneurial orientation within small business context", *Journal of Enterprising Culture*, Vol. 13, Iss. 1, pg. 24-45 dans
- [136] W. E Baker, J. M. Sinkula (1999), "The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance", *Academy of Marketing Science Journal*, Vol. 27, Iss.4, pg. 411-427.
- [137] W. E. Baker, J. M. Sinkula, , (2009), "The complementary effects of market orientation and entrepreneurial orientation on profitability in small business", *Journal of Small Business Management*, Vol. 47, Iss. 4, pg. 443-464.
- [138] W.E. Baker, J.M. Sinkula, (2002), "Market orientation, learning orientation and product innovation: delving into the organization's black box", *Journal of Market-focused Management*, Vol. 5 Iss. 1, pg. 5-23.

- [139] Webb, J.W., Ireland, R.D., Hitt, M.A., Kistruck, G.M., Tihanyi, L., (2011), "Where is the opportunity without the customer? An integration of marketing activities, the entrepreneurship process, and institutional theory", *Journal of the Academy of Marketing Science* , Vol.39 Iss. (4), pg. 537–554.
- [140] X. Jiang, Y. Yang, Y. Pei, G.Wang, (2014), "Entrepreneurial Orientation, Strategic Alliances, and Firm Performance: Inside the Black Box", *Long Range Planning* , Vol. 49, Iss.1, pg. 103–116.
- [141] Y. C. Chen.; P.C. Li, K.R. Evans, (2012), "Effects of interaction and entrepreneurial orientation on organizational performance: Insights into market driven and market driving", *Industrial Marketing Management* , Vol. 41, Iss.6, pg. 1019–1034.
- [142] Y. Evrard, B. Pras, E. Roux, , (2009), « MARKET Fondements et Méthodes des Recherches en Marketing », 4ème édition, Dunod, Paris.
- [143] Y. Jonathan; A. Kankanhalli, , (2013), "Exploring innovation through open networks: A review and initial research questions", *Management Review*, Vol. 25, pg. 69-82.
- [144] Y.S. Chen; M. J. Lin, C.H. Chang, (2009) "The positive effects of relationship learning and absorptive capacity on innovation performance and competitive advantage in industrial markets", *Industrial Marketing Management*, Vol. 40, Iss.2, pg.152-158.
- [145] Z. Mingaleva; A. Mingaleva, (2013), "Assessing Innovation Susceptibility of Regions And Municipal Districts", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 81 , pg. 595 – 599.
- [146] Zhao, y.; Cavusgil, S.,T., (2006), "The effect of supplier's market orientation on manufacturer's trust", *Industrial Marketing Management* , Vol.35, pg. 405 – 414

TABLEAU 6

FIABILITE ET VALIDITE DES CONSTRUITS

Construct Reliability and Validity

Matrix	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted
	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Rel...	Average Varian...
coordination inter-fonctio...	0.894	0.897	0.926	0.758
innovation	0.697	0.695	0.830	0.620
innovativité	0.800	0.808	0.871	0.631
orientation compétitive	0.771	0.778	0.852	0.591
orientation consommateur	0.913	0.917	0.934	0.702
orientation entrepreneuriale	0.837	0.847	0.875	0.442
orientation marché	0.936	0.939	0.944	0.551
prise de risque	0.703	0.721	0.833	0.625
proactivité	0.648	0.672	0.849	0.737

[147]

TABLEAU N°7 :

VALIDITE DISCRIMINANTE

Fornell-Larcker Criterion	Cross Loadings	Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)	Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)						
	O com	O cons	OE	OM	coor inter-fonc	innovation	innovativité	prise de ris...	proactiv...
O com	0.768	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
O cons	0.764	0.838	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
OE	0.464	0.423	0.665	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
OM	0.894	0.929	0.499	0.742	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
coor inter-fonc	0.694	0.655	0.467	0.857	0.871	0.000	0.000	0.000	0.000
innovation	0.366	0.299	0.484	0.367	0.339	0.787	0.000	0.000	0.000
innovativité	0.398	0.462	0.904	0.500	0.471	0.381	0.795	0.000	0.000
prise de risque	0.491	0.353	0.741	0.465	0.447	0.400	0.476	0.791	0.000
proactivité	0.234	0.144	0.786	0.194	0.163	0.428	0.610	0.404	0.859

TABLEAU 8
COEFFICIENTS DES LIENS

Create a new path model
sans titre2.xlsx *THESE 2.splsm Bootstrapping (Run No. 3)

Path Coefficients

	Original Sampl...	Sample Mean (...)	Standard Devia...	T Statistics (O...	P Values
OE -> innovation	0.400	0.386	0.145	2.748	0.006
OE -> innovativité	0.904	0.907	0.031	29.625	0.000
OE -> prise de risque	0.741	0.728	0.111	6.700	0.000
OE -> proactivité	0.786	0.791	0.070	11.240	0.000
OM -> O com	0.894	0.897	0.024	36.607	0.000
OM -> O cons	0.929	0.927	0.022	41.416	0.000
OM -> coor inter-fonc	0.857	0.857	0.047	18.141	0.000
OM -> innovation	0.167	0.186	0.157	1.062	0.289

TABLEAU 9
COEFFICIENT DE DETERMINATION R²

*THESE 2.splsm PLS Algorithm (Run No. 1)

R Square

Matrix	R Square	R Square Adjusted
	R Square	R Square Adjus...
coordination inter-fonctionn...	0.735	0.730
innovation	0.255	0.224
innovativité	0.817	0.813
orientation compétitive	0.798	0.794
orientation consommateur	0.863	0.861
prise de risque	0.549	0.539
proactivité	0.618	0.610

Annexes

Enquête sur l'Orientation Entrepreneuriale et l'innovation

Questionnaire N°.....

Dans le cadre d'un projet de recherche en sciences de gestion à l'Université de Sousse, vous êtes invité(e) à remplir ce questionnaire. Cette enquête a pour objectif d'étudier la nature de la relation entre l'Orientation Entrepreneuriale, et l'Orientation Marché d'une entreprise et l'innovation.

Ce questionnaire ne devrait vous prendre qu'environ à minutes. Votre participation nous sera d'une aide précieuse pour réussir cette enquête. Vos réponses seront compilées de façon anonyme et à l'usage exclusif de ce projet de recherche.

RENSEIGNEMENTS D'ORDRE GENERAUX

Q1 Nom : Prénom:.....

Q2 Fonction dans l'entreprise:.....

Q3 Société :

Q4 Secteur d'activité :

Agro-alimentaire	<input type="checkbox"/>	Informatique et Télécommunication	<input type="checkbox"/>
Automobile, mécanique	<input type="checkbox"/>	Textile, Habillement et Cuir	<input type="checkbox"/>
Bois, papier	<input type="checkbox"/>	Métallurgie, transformation métaux	<input type="checkbox"/>
Industrie chimique et pharmaceutique	<input type="checkbox"/>	Conseil et assistance entreprises	<input type="checkbox"/>
Bâtiment / Travaux publics / Génie civil	<input type="checkbox"/>	Enseignement et Formation	<input type="checkbox"/>
Composants électriques et électroniques	<input type="checkbox"/>	Tourisme, Hôtellerie Restauration	<input type="checkbox"/>
Transport et Logistique	<input type="checkbox"/>	Edition et imprimerie	<input type="checkbox"/>
Commerce et Distribution	<input type="checkbox"/>	Autres : _____	<input type="checkbox"/>

Q5 Quel est l'âge de l'entreprise ?

- Inférieur à 5 ans 6 à 10 ans 11 à 15 ans 16 à 20 ans
 21 et plus

Q6 Quel est, approximativement, le nombre total d'employés ?

- 0 à 9 10 à 49 50 à 199 200 à 499 500 et plus

Q7 Quel est le chiffre d'affaires annuel moyen (sur la base des 3 dernières années) ? _____

Q8 Quel est le statut juridique de l'entreprise ? _____

Q9 S'agit-il d'une entreprise familiale ? Oui Non

Q10 Le dirigeant actuel est-il : Homme Femme

Q11 Le dirigeant actuel est-il : Oui Non

- | | | |
|--------------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Le fondateur de l'entreprise | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Un membre de la famille du fondateur | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Un ancien cadre de l'entreprise | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Q12 Le dirigeant actuel Oui Non

A-t-il fait toute sa carrière dans l'entreprise ?

Si non avait-il déjà travaillé dans le même secteur d'activité ?

Si non avait-il déjà travaillé dans un secteur d'activité proche ?

Q13 Depuis combien d'années le dirigeant actuel est-il en poste?

Inférieur à 5 ans 6 à 10 ans 11 à 15 ans 16 à 20 ans

21 et plus

Q14 Quel est le niveau d'étude du créateur de l'entreprise ?

CAP <input type="checkbox"/>	Maîtrise ou licence <input type="checkbox"/>
BTP <input type="checkbox"/>	DESS ou Mastère spécialisé <input type="checkbox"/>
Baccalauréat <input type="checkbox"/>	Ingénieur <input type="checkbox"/>
Technicien supérieur ou BTS <input type="checkbox"/>	Autre : _____ <input type="checkbox"/>

Q15 Quel est le niveau d'étude du dirigeant actuel de l'entreprise ?

CAP <input type="checkbox"/>	Maîtrise ou licence <input type="checkbox"/>
BTP <input type="checkbox"/>	DESS ou Mastère spécialisé <input type="checkbox"/>
Baccalauréat <input type="checkbox"/>	Ingénieur <input type="checkbox"/>
Technicien supérieur ou BTS <input type="checkbox"/>	Autre : _____ <input type="checkbox"/>

Q16 Quelle est la formation du créateur de l'entreprise ?

Sciences fondamentales <input type="checkbox"/>	Sciences agronomiques <input type="checkbox"/>
Lettres et sciences humaines <input type="checkbox"/>	Sciences techniques <input type="checkbox"/>
Sciences médicales <input type="checkbox"/>	Arts et métiers <input type="checkbox"/>
Droit et Sciences juridiques <input type="checkbox"/>	Journalismes et Sciences de l'information <input type="checkbox"/>
Sciences économiques et Gestion <input type="checkbox"/>	Autre : _____ <input type="checkbox"/>

Q17 Quelle est la formation du dirigeant de l'entreprise ?

Sciences fondamentales <input type="checkbox"/>	Sciences agronomiques <input type="checkbox"/>
Lettres et sciences humaines <input type="checkbox"/>	Sciences techniques <input type="checkbox"/>
Sciences médicales <input type="checkbox"/>	Arts et métiers <input type="checkbox"/>
Droit et Sciences juridiques <input type="checkbox"/>	Journalismes et Sciences de l'information <input type="checkbox"/>
Sciences économiques et Gestion <input type="checkbox"/>	Autre : _____ <input type="checkbox"/>

Q18 Quelle est le taux de participation du dirigeant au capital de l'entreprise ? ____%

Q19 Quelle est le taux de participation du créateur au capital de l'entreprise ? ____%

	pas Tout à fait d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord
L'entreprise met l'accent sur la R & D, le développement technologique et l'innovation.					
L'entreprise envisage lancer beaucoup de produits et services nouveaux.					
L'entreprise développe des produits et services différents par rapport à ceux existés sur le marché.					
Par rapport aux concurrents la firme initie des actions auxquelles les concurrents répondent.					
Par rapport aux concurrents l'entreprise est la première à introduire des produits et services radicalement nouveaux.					
Par rapport aux concurrents ma firme adopte une posture très compétitive « contre les concurrents »					
Les directeurs de l'entreprise ont une forte tendance vers les projets à risque élevé avec des chances de recettes élevées.					
Les directeurs croient que les actions audacieuses et importantes sont nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise.					
Les directeurs adoptent une posture agressive et audacieuse pour maximiser la probabilité d'exploitation des opportunités potentielles.					

	Pas tout à fait pas d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord
Le taux d'introduction de nouveaux produits ou des services dans la société s'est développé rapidement.					
Le taux d'introduction des nouvelles méthodes de production ou l'octroi de services dans la société s'est développé rapidement.					
Par rapport à ses concurrents, la société est devenue beaucoup plus innovatrice.					

	Pas tout à fait d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord
Nos vendeurs échangent régulièrement des informations avec notre entreprise concernant les stratégies des concurrents.					
Nous répondons rapidement à des actions concurrentielles qui nous menacent.					
Nous ciblons les clients et groupes de clients dans lesquels nous avons ou pouvons développer un avantage concurrentiel.					
La direction examine régulièrement les forces et les stratégies des concurrents.					
Nos objectifs sont principalement guidés par la satisfaction du client.					
Nous surveillons constamment notre niveau d'engagement et d'orientation vers les clients.					
Notre stratégie pour l'avantage concurrentiel repose sur notre compréhension des besoins de nos clients.					
Nos stratégies de marché sont guidées par notre compréhension des possibilités de création de valeur pour nos clients.					
Nous mesurons la satisfaction du client systématiquement et fréquemment.					
Nous donnons une attention particulière au service après-vente.					
Informations sur les clients, les succès de marketing, et les échecs de marketing sont communiquées entre les fonctions dans l'entreprise.					
Toutes nos fonctions, et pas seulement le marketing et les ventes sont sensibles et intégrées dans les marchés au service.					
Tous nos gestionnaires comprennent comment l'ensemble de l'entreprise peut contribuer à créer de la valeur client.					
Nous partageons des programmes et des ressources avec d'autres unités d'affaires de la société.					