

Innovation et résilience organisationnelle des unités de production informelle : rôle des capacités dynamiques et de l'orientation marché

Charli Éric TATDJA KWUYAH,

PhD ès Sciences de gestion, Laboratoire d'Economie et de Management Appliqué (LEMA), Université de Douala, Cameroun, enseignant-chercheur

Email : *kwuyahe@yahoo.fr/erickwuyah@gmail.com*

Résumé : Ce travail de recherche met en exergue l'influence de l'orientation marché et des capacités dynamiques sur la résilience. D'abord, il étudie quelques déterminants et conséquences de l'innovation et l'agilité. Ensuite, il examine leurs conséquences sur la résilience. Une étude quantitative a été menée auprès de 351 unités de productions informelles de Douala et Yaoundé au Cameroun. Les données sont collectées via des questionnaires administrés en face à face, par téléphone et analysées par la méthode de régression. Les résultats montrent que l'orientation marché, les capacités dynamiques déterminent l'innovation et l'ensemble des trois facteurs conditionnent l'agilité qui elle-même est source de résilience. Cette recherche précise aussi le degré d'influence de ces différents facteurs sur l'innovation, l'agilité et celui de l'agilité sur la résilience des unités de production informelles

Mots clés : capacité dynamique, orientation marché, innovation, résilience, agilité et ressources

Abstract : This work focuses on the influence of market orientation and dynamic capabilities on resilience. It first studies some determinants and consequences of innovation and agility. And then their consequences on resilience. A quantitative study is carried out among 351 informal production units in Douala and Yaoundé in Cameroon. Data is collected via questionnaires, administered face-to-face, by telephone and analyzed by the regression method. The results show that market orientation and dynamic capabilities determine innovation and all three factors condition agility, which itself is a source of resilience. This research also specifies the degree of influence of different factors on innovation, agility and agility on the resilience of informal production units

Keys words : Dynamic capacity, market orientation, , innovation, resilience, agility and resources

Introduction

Dès novembre 2019 est née une crise sanitaire majeure : la COVID. Née en Chine (« industrie du monde »), elle se propage sur l'ensemble de la planète ; entraînant des conséquences économiques désastreuses dans certains secteurs économiques et crée des opportunités louables pour d'autres (Kamdem et Kakleu, 2020 ; Abaté, 2021).

Les études menées par St-Jean et Tremblay (2020) sur 636 Unité de production informelles (UPI) révèlent qu'environ 40 % de ces entités ont connu une baisse importante de leurs recettes ; cependant, 64,7 %, trouvent en la pandémie une opportunité pour innover et développer leurs activités. « *La plupart des entrepreneurs ont vu qu'il y avait aussi des occasions d'affaires à saisir. Ainsi, 75 % ont notamment reconnu que la Covid-19 a favorisé l'émergence de nouveaux produits et de nouvelles clientèles* » Abaté (2021). Les entreprises peuvent réagir à des perturbations soudaines et faire face à des situations instables (Kazancoğlu et al., 2022). Dans un environnement instable, les UPI peuvent élaborer des réponses efficaces face aux problèmes qui surviennent (Kazancoğlu et al., 2022), et devenir même résilientes.

Les études menées à Dakar par Billaud (2020), dévoilent que la crise de Covid-19 affecte plus négativement les entités économiques formelles que leurs consœurs informelles. Pour Mbaye et Diagne (2020), plusieurs raisons peuvent être évoquées : primo, le secteur informel est caractérisé par l'absence de règle établi par une autorité. En période crise ces conditions restent identiques, ce qui confère au UPI une chance de prospérer. Secundo l'absence de sécurité social, la dominance de l'informel oblige les africains à vivre au jour le jour. Ces derniers sont obligés de braver les confinements par instinct de survie. Tertio « *l'État a décidé de fermer les yeux sur le non-respect de certaines restrictions pour préserver les moyens de subsistance et éviter une rupture des chaînes de production et de distribution qui pourraient favoriser la hausse des prix, des revendications et soulèvements populaires* » (Mbaye et Diagne, 2020 ; Abaté, 2021). En fin, les activités économiques sont sources d'impôts et taxes qui directement ou indirectement produisent des recettes fiscales. Cette situation met les UPI dans une situation d'adaptation permanente à l'environnement ; à surmonter des difficultés, à les absorber, à trouver des solutions face à ce qui fait problème.

L'intérêt de l'étude de la résilience de ces entités se justifie par leur proportion dans les économies Africaines. Plus de 80% du tissu industriel camerounais par exemple est constitué des UPI (Institut National de la Statistique, 2019). Leur capacité à faire face aux aléas de l'environnement dans lequel elles évoluent mérite une attention particulière. Les études qui portent sur la résilience des organisations s'organisent autour de deux orientations. La première identifie les facteurs explicatifs de la résilience organisationnelle (Borda-Rodriguez et Vicari, 2013 ; Yacoubi et al., 2020), et la deuxième se focalise sur l'apport de l'innovation à l'amélioration des capacités de résilience des organisations (Hamel et Välikangas, 2003 ; Dentz et Bailli, 2005 ; Altintas, 2007 ; Mc Donald, 2008). Dans cette veine, il devient difficile de préciser le mécanisme qui conduit à la résilience de ces organisations. Ce travail s'intéresse à l'influence de l'innovation sur la résilience des UPI en tenant en compte du rôle des capacités dynamiques et l'orientation marché.

Nous adoptons une approche stratégique de la firme fondée sur ses ressources qui considère que la source de résilience d'une organisation réside dans les ressources spécifiques de la firme (Barney, 1991) : capacité d'innovation (nouveaux produits par exemple), orientation marché (nouvelles clientèles, nouveaux besoins, etc.)

Une étude quantitative est menée auprès de 351 UPI dans les villes de Douala et Yaoundé au Cameroun. L'utilisation de la méthode de régression nous a permis de révéler que les capacités dynamiques constituent une ressource importante qui détermine l'innovation dans ces organisations. L'orientation marché favorise le traitement des informations issues du marché qui détermine également l'innovation. Ces deux facteurs déterminent l'innovation et sont source d'agilité et de résilience.

Tout d'abord un cadrage conceptuel qui porte sur l'innovation, la résilience organisationnelle, l'orientation marché et la notion de capacité dynamique est présenté. Ce qui permet de construire un modèle conceptuel et les hypothèses de recherche y sont déduites. Ce qui permet de clarifier les différents concepts de notre travail de recherche et préparer la phase empirique. Puis, la méthodologie utilisée sera présentée, la méthode d'échantillonnage, la mesure des variables et les instruments de collecte des données. Enfin, l'analyse des données et la présentation des résultats porte essentiellement sur la purification des échelles de mesure, vérification des hypothèses, présentation et discussion des résultats.

1. CADRAGE CONCEPTUEL

Nous utilisons dans ce travail le cadre conceptuel de la théorie de la dépendance envers les ressources développées par (Pfefer et Salancik, 1978 ; Tillquist et al., 2002). Nous analysons les différents concepts de la recherche.

Innovation : Pour Bellon (1994), l'innovation consiste à « *mettre sur le marché un nouveau produit, introduire un nouveau processus de valorisation ou de fabrication, ou un nouveau modèle d'organisation dans l'entreprise* ». Malgré la pertinence de cette définition, d'autres auteurs ont abordé la notion différemment. Julien et Marchesnay (1996), font allusion à quatre types d'innovations qui sont observable au sein d'une entreprise : l'innovation produit, l'innovation des procédés, l'innovation organisationnelle et l'innovation de distribution. Karlsson et Olsson (1998) abordent le sujet en termes d'innovation produit, d'innovation des procédés et d'innovation sociale. Ainsi, il n'existe pas de consensus sur les appréhensions de l'innovation au sein des organisations. Nous pouvons dire que l'innovation correspond à la mise sur le marché d'un bien ou d'un service nouveau et présentant des caractéristiques complémentaires et différentes de celles des produits existant dans la même catégorie.

« *L'innovation représente une mise en place originale et porteuse de progrès, de découverte, d'invention ou de nouveaux concepts* » (Lacasse et Lambert, 2020). Sous un autre angle d'analyse, Knight (1967) et Barreyre (1980) distinguent deux types d'innovations : innovation incrémentale et innovation radicale (de rupture). L'innovation incrémentale renvoie à la mise sur le marché de produits améliorés par rapport à ceux existants. Cette amélioration est perceptible à travers les caractéristiques du produit nouveau, l'usage auquel il est destiné, ou les constituants de ce dernier. L'innovation radicale consiste à proposer aux clients/prospects un produit complètement différent des produits que l'ensemble des offreurs a toujours proposé par le passé. Dans le cadre de ce travail de recherche, l'innovation sera mobilisée suivant les deux dimensions présentées précédemment (innovation incrémentale et innovation radicale).

Résilience organisationnelle : concept polysémique, le terme résilience est mobilisé dans de nombreuses disciplines (Physique, Informatique, Biologie, Stratégie, finance, etc.). En science de gestion, de nombreuses études portent sur la résilience organisationnelle (Weick et Sutcliffe, 2007).

Dans une étude menée par Weick (1993), quatre leviers de résilience organisationnelle peuvent être identifier (Traduction Laroche, 2003, p. 70-76) : l'improvisation et le bricolage(éviter de se retourner vers les solutions habituelles en situation d'urgence, mais privilégier la créativité, les alternatives, etc.) ; les systèmes de rôles virtuels(les individus au sein du groupe doivent prendre en charge de façon efficace les rôles vacant et guider de façon autonome leurs propres actions), la sagesse comme attitude(il faut savoir douter ,questionner ses croyances, ses connaissances, les compétences acquises par expériences,...; faire preuve d'ouverture et de curiosité) et l'interaction respectueuse(agir avec confiance, honnêteté, respect de soi et favoriser le soutien social par le système de rôle. Cette approche du phénomène semble limitée. Elle se cantonne aux facteurs explicatifs de la résilience et ne donne pas une définition opérationnelle du concept.

Dans le cadre de ce travail, l'approche de Weick et Sutcliffe (2011) est mobilisée. Selon ces derniers, la résilience organisationnelle présente trois aptitudes : la capacité d'absorption, la capacité de rebondir ou de renouvellement et la capacité d'appropriation. La première fait référence à l'aptitude de l'organisation à ingérer, résister aux chocs et maintenir son activité. La seconde désigne l'aptitude pour l'organisation à créer un nouvel avenir, à défaire les situations ambiguës et produire de nouvelles solutions face aux situations inattendus. La dernière permet à l'organisation de se refaire, s'ajuster aux bouleversements et aux

permutations liés à son environnement. Cette dernière définition nous semble adaptée à ce travail.

Orientation marché : Pour Lambin et al. (2005), il s'agit d'un pilotage des innovations produits à partir d'un dialogue permanent entre l'entreprise et l'ensemble des acteurs actifs du marché. « *L'orientation marché représente un substitut du concept marketing d'orientation client selon des perspectives culturelles (valeurs et croyances de l'entreprise) ou comportementales (activités concrètes)* » (Besbes et al.,2013). Elle oblige l'entreprise à développer des instruments de traduction des informations issues du marché et les rapprochent des compétences et ressources disponibles, de ses objectifs, afin de proposer des produits nouveaux pour le client (Besbes et al.,2013). L'ensemble des définitions proposées se focalise sur le client.

Pour Greenley et al. (2005), une entreprise a une orientation marché lorsqu'elle est orientée à la fois vers les clients, la concurrence, le personnel et les actionnaires. Cette conception met en avant la typologie des parties prenantes de Clarkson (1995), et milite pour la prise en compte des parties prenantes primaires (ensemble d'acteurs responsable des aspects productif et financier de l'entreprise) qui sont responsable de la survie de l'entreprise et de leur satisfaction dépend le succès de celle-ci. L'orientation marché est : « *Market orientation is the organization culture (i.e., culture and climat, Deshpande and Webster, 1989) that most effectively and efficiently creates the necessary behaviors for the creation of superior value for buyers and, thus, continuous superior performance for the business* » (Narver et Slater, 1999, p. 69). Elle devient une culture organisationnelle qui amène l'entreprise à développer des prédispositions pour créer régulièrement de la valeur pour les partis prenantes. Narver et Slater (1994) pensent que chaque type de besoins conduit l'entreprise à adopter un comportement spécifique. L'orientation marché est peut-être considérée comme une orientation stratégique/tactique qui permet aux UPI de s'ajuster aux changements de leur milieu et de développer compétitivité et résilience. Dans le cadre de ce travail, elle sera mobilisée suivant Besbes et al. (2013) : l'orientation employés, l'orientation actionnaires, l'orientation clients, la coordination interfonctionnelle et l'orientation concurrents. Cette approche nous semble plus adaptée.

Capacité dynamique : On appelle capacité dynamique « *The firm's ability to integrate, build, and reconfigure internal and external competences to address rapidly changing environments* » (Teece et al., 1997, p. 516). Elle implique non seulement le déploiement des ressources de façon adéquate, mais également une modification des interactions entre ces ressources et un renouvellement de ces ressources en fonction de l'environnement. Il faut noter que dans ce continuum, les capacités au sens de la théorie des ressources se focalisent sur le présent ; alors que les capacités dynamiques sont orientées vers le futur et sont déployés pour transformer les capacités opérationnelles (Ambrosini et Bowman,2009 ; Younès,2022). Cette approche permet de comprendre les nouvelles sources de l'avantage concurrentiel (Teece et al.,1997) et de l'agilité des organisations (Younès,2022). Elle permet d'explorer théoriquement les domaines en relation avec l'innovation, l'agilité et la résilience. Fernandez (2017) pense qu'une organisation capable de détecter les signaux liés à son environnement, les saisir et les utiliser de façon rentable sur le plan opérationnel présente les capacités dynamiques. Cette dernière définition semble plus adaptée à ce travail.

UPI : Une étude menée par Yankson (1992) au Ghana permet de mettre en évidence quelques caractéristiques des UPI. Elles sont situées parfois dans des maisons d'habitation, sous des hangars ; souvent dans des structures de fortune et généralement sur les arbres ou des espaces ouverts. L'auteur ajoute que les conditions de travail sont particulièrement précaires. Cette définition nous semble retreinte et reste proche des caractéristiques générales du secteur

informel tel que décrit par le BIT en 1972 : Utilisation des ressources locales, Propriété familiale, Echelles d'activités réduite, usage des techniques à forte intensité de main d'œuvre, Marché concurrentiels sans réglementation, qualification acquise hors du système officiel de formation, etc.

L'UPI peut être définie comme « *un ensemble d'unités de production à petite échelle, sans comptabilité, où le salariat est absent (ou limité), où l'activité est vulnérable, où le capital avancé est faible, mais où il y a néanmoins circulation monétaire et production de biens et services onéreux. Les règles, normes sociales et conventions dominantes ne sont pas salariales mais coutumières, hiérarchiques, paternalistes* ». (Hugon, 2014). Partant de cette définition, ce dernier regroupe les UPI en : artisanat de production (meubles, outils, confection, bâtiment...) ; les services personnels (réparation, soin des vêtements, domesticité) et les services collectifs (transport, tontines, microcrédit, mutuelles de santé, coopératives...). Cette définition nous semble adaptée à ce travail de recherche.

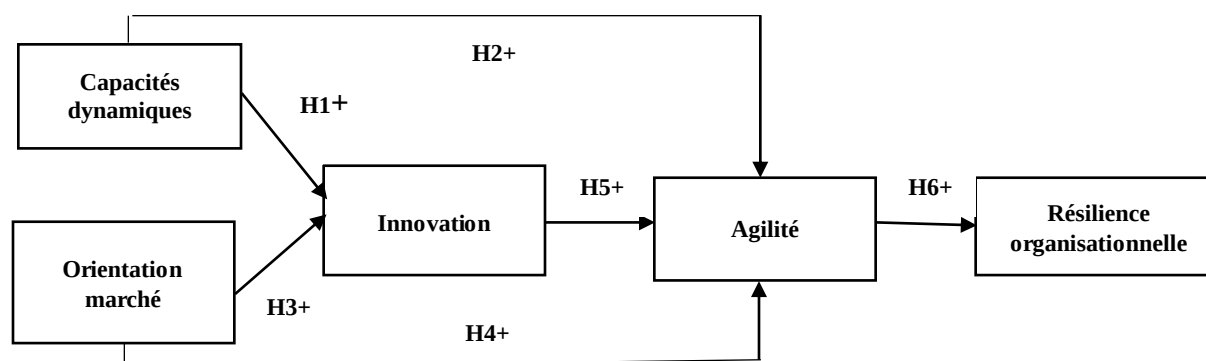
2. MODELE ET HYPOTHESES DE RECHERCHE

Nous proposons une représentation graphique du modèle de recherche, la justification des hypothèses et leur formulation.

2.1. Modèle de recherche

Dans le cadre de la formulation des hypothèses, six sont construites. Nous allons argumenter les relations qui découlent de ces dernières. Ces relations sont présentées (figure 2).

Figure 2 : Modèle conceptuel de la recherche



2.2. Hypothèses de recherche

Nous formulons l'ensemble des hypothèses qui seront testées empiriquement dans le cadre de ce travail.

Relation capacités dynamiques, innovation et agilité

Dans ce paragraphe, nous essayons de construire les hypothèses pour montrer que les capacités dynamiques ont une incidence à la fois sur l'innovation et sur l'agilité des entreprises. Grâce aux capacités dynamiques, les entreprises créées, s'étendent, s'améliorent et se protègent contre les turbulences et mettent à jours leurs ressources, leurs compétences et leurs capacités (Teece, 2007). Pour Eisenhardt et Martin (2000), les capacités dynamiques permettent une reconfiguration des actifs de l'entreprise et ses processus dans un environnement évolutif. Cela

permet de maintenir la compétitivité de l'entreprise, son agilité dans un environnement dynamique. Les capacités dynamiques deviennent ainsi un déterminant de l'innovation, de l'agilité pour toute entreprises qui possèdent cette qualité. Les capacités dynamiques diffusent les mécanismes d'adaptation aux évolutions/changements technologiques et environnementales (Felin et al.,2010).

Les travaux de Kazancoglu (2022), montrent que les capacités dynamiques garantissent l'agilité et la résilience des entreprises de façon durable. Selon cet auteur, les capacités dynamiques développent au sein des entreprises des approches flexibles, agiles et réactives. Dans une étude de cas menée auprès d'une PME, Pierre et Fernandez (2017) mettent en évidence « *les difficultés susceptibles d'apparaître en cas d'absence de certaines capacités dynamiques* ». Selon ces travaux, le manque de capacité dynamique au sein de la PME a entraîné l'incapacité de détecter, d'intégrer les évolutions de l'environnement et de s'adapter à ces évolutions ; ce qui a entraîné sa fermeture. Dans ce contexte, il semble que l'absence de capacités dynamiques limite la capacité d'innovation et peut être qualifiée de facteur d'échec de la PME. « *Les capacités dynamiques déterminent la capacité d'innovation* » (Pierre et Fernandez,2017). Une organisation qui dispose de meilleures capacités dynamiques peut connaître de multiples innovations. Toujours selon les mêmes auteurs, « *l'absence de capacités dynamiques pourrait renforcer le manque structurel de ressources, et donc nuire au processus d'innovation* ». À partir des développements ci-dessus, nous pouvons formuler les hypothèses suivantes : **H1** : *Les capacités dynamiques ont une influence positive sur l'innovation dans les TPE et PME.* **H2** : *Les capacités dynamique ont une influence positive sur l'agilité des TPE et PME.*

Relation orientation marché et innovation

Des recherches ont porté sur la relation orientation marché et innovation (Narver et al., 2004). Cependant, il n'existe pas de consensus sur le lien entre l'orientation marché et l'innovation dans les entreprises. Les travaux de Brettel et al. (2012) mettent en évidence l'existence d'une forte interaction et complémentarité de l'orientation marché avec l'innovation. Pour ce travail de recherche, l'orientation marché doit être appréciée suivant Narver et al. (1994) (orientation marché responsive et orientation marché proactive).

Les entreprises qui adoptent une orientation marché responsive ont une familiarité forte avec le marché et cela conduit très souvent à la redéfinition/amélioration de leurs produits (Naver et al.,2004 ; Yannopoulos et al.,2012). On peut dire que l'orientation marché responsive est adaptée à l'innovation incrémental. Cette approche permet à l'entreprise de collecter, diffuser et utiliser des informations sur les besoins des clients (Li et al.,2008). L'orientation marché proactive permet de repérer et réunir des informations pertinentes sur les clients/prospects afin de mieux satisfaire les besoins latents de ces derniers (Narver et al., 2004). Certains travaux de recherche mettent en évidence l'influence positive de l'orientation marché proactive sur l'innovation radicale (Li et al.,2008). Que l'orientation marché soit responsive ou proactive, elles ont une incidence sur l'innovation. Ainsi l'hypothèse suivante peut être formulée comme suit : **H3** : *L'orientation marché a une influence positive sur l'innovation au sein des TPE et PME.*

Relation orientation marché et agilité

Suivant l'apprentissage organisationnelle, l'orientation marché est guidée par un apprentissage adaptatif (Younès,2019). L'adaptation étant une condition nécessaire et suffisante pour l'agilité. Yannopoulos et al. (2012) pensent que l'orientation marché est associée à l'apprentissage adaptatif qui « *conduit à une logique d'exploitation en raison de l'extension des modèles*

mentaux existants qui ouvrent la voie pour la réadaptation de l'entreprise ». L'orientation marché est à l'origine d'un mode d'apprentissage en lien avec le concept d'apprentissage « *vigilant market learning* ». Ce qui nécessite une approche ouverte et flexible de la part de l'entreprise. Elle permet de détecter les signaux ou les anomalies du marché, afin d'agir de façon coordonnée en proposant des réponses adaptées et cohérentes (Ozdemir et al., 2017). On peut formuler l'hypothèse suivante : **H4** : *L'orientation marché a une influence positive sur l'agilité des TPE et PME.*

Relation innovation et agilité

L'agilité peut être considérée comme une « *vaste compétence organisationnelle permettant à l'entreprise de faire face aux changements brusques qui peuvent survenir* » (Van Raaij et Stoelhorst, 2008). Elle permet à l'entreprise de réagir rapidement, efficacement et mieux que les concurrents. Pour Dalvi et al. (2013), l'agilité est la capacité pour une entreprise à gérer les défis et les menaces qui résultent des activités de différentes parties prenantes qui opèrent dans l'environnement commerciale. L'innovation nécessite une détection des opportunités existantes et l'exploitation des capacités de l'entreprise. Capacités généralement issues des apprentissages et expériences cumulés par le passé.

Les travaux de Dosh (2009) mettent en évidence une relation positive entre l'innovation et l'agilité des entreprises. Clark et al. (2010) font plutôt allusion à la capacité d'innovation comme déterminants de l'agilité et la résilience des entreprises dans des environnements crisogènes. Le déploiement anticipé de solutions innovantes pour répondre à des besoins non exprimés du marché augmenteraient l'agilité de ces entreprises (Gao et al., 2017) qui évoluent dans un environnement changeant. Dans ce contexte l'innovation permet d'améliorer l'agilité des organisations (Esterhuizen et al., 2012). L'agilité est considérée comme une conséquence majeure de l'innovation dans plusieurs organisations (Wieland et al., 2013). L'hypothèse suivante peut-être formulée comme suit : **H5** : *L'innovation a une influence positive sur l'agilité des TPE et PME.*

Relation agilité et résilience

Partant des travaux de Hossein et Sepideh (2019), on peut distinguer 5 composantes de l'agilité : la réactivité, la compétence, la flexibilité, la rapidité et l'orientation marché. Ces composants constituent selon Olaleye (2020) une base qui permet de développer des capacités dynamiques au sein de l'entreprise ou de l'organisation. Selon les mêmes auteurs, l'agilité joue un rôle central dans la construction de la résilience des organisations. Les études de Ashrafi et al. (2019) révèlent que l'agilité est largement motivée par la capacité d'innovation de l'entreprise. Une étude menée auprès de 11 PME par Sullivan-Taylor et Branicki (2011) permet de décrire l'agilité comme le déterminant majeur de la résilience des entreprises.

Les travaux qui portent sur la relation entre l'innovation et l'agilité des entreprises n'ont pas encore trouvés de consensus ; ainsi que le lien entre l'agilité et la résilience de ces dernières (Banji, 2020). Cette section porte sur l'influence de l'agilité sur la résilience. Certains auteurs (Golgeci et Ponomarev, 2013 ; Banji et al., 2020) considèrent la résilience des entreprises comme un élément essentiel de sa stabilité, et l'agilité comme le principal moteur de cette résilience. On peut ainsi formuler l'hypothèse suivante : **H6** : *L'agilité a une influence positive sur la résilience des TPE et PME.*

La construction du modèle et des hypothèses de recherche permet de passer à la méthodologie en présentant le processus, la mesure des variables et les instruments de collecte des données.

3. METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Nos choix méthodologiques relatifs au processus d'échantillonnage, la collecte des données, l'usage des instruments de mesures et méthode d'analyse s'insère dans les différents débats méthodologiques en sciences de gestion (Besbes et al.,2013).

3.1.Processus d'échantillonnage

La population concernée par l'étude est essentiellement les UPI. A partir de cette unité d'analyse, nous avons construit un échantillon de 351 individus. La sélection des éléments de l'échantillon a été fait suivant les méthodes de choix raisonné et de convenance. Le choix de ces deux méthodes se justifie par l'inaccessibilité des UPI, et les contraintes de temps. En effet les responsables de ces unités de production étaient non seulement retissant pour la plupart ; et ceux qui avaient la volonté évoquaient les contraintes d'emplois de temps ou occupation professionnelle.

Au final, nous avons un échantillon réparti tel que présenté par le tableau 1. Agroalimentaire (19,45 % = 14,85%+4,60%), Services aux personnes (16,30%), petite métallurgie (7,00 %), artisanat de production (7,42 %), agriculture et élevage (19,69 %), services collectif (12,00 %), pharmacopée traditionnelle (10,21 %) et autres (7,71 %). L'échantillon est constitué essentiellement des Très Petites Entreprises (TPE) et des Petites Entreprises (PE). Ainsi (45,90 %) ont moins de 6 employés, (38,74%) ont entre 6 et 20 employés et (15,11%) ont entre 20 et 100 employés. L'ensemble des unités de production étudiées se trouvent dans les villes de Douala et Yaoundé. Ces deux villes regorgent environ 75 % du tissu industriel du Cameroun (Sangue,2017). La répartition géographique a été la suivante : UPI de la ville de Douala (55,85 %), celles de la ville de Yaoundé (43,91 %). Cette répartition nous semble satisfaisante, car Douala est la capitale économique du pays et poumon industriel également.

Tableau1 : Caractéristiques de l'échantillon

	Effectifs par ville		Effectif total	Pourcentage (%) par ville		Pourcentage total (%)
	Douala	Yaoundé		Douala	Yaoundé	
SECTEUR D'ACTIVITE						
Agroalimentaire	52	16	72	14,85	4,60	19,45
Services aux personnes (soins des vêtements, domesticités, etc)	49	09	58	13,70	2,60	16,30
Petite métallurgie (atelier de soudure)	18	06	24	5,15	1,75	7,00
Artisanat de production (meubles, outils,confection,etc)	14	12	26	4,00	3,42	7,42
Agriculture et élevage	32	37	69	9,12	10,56	19,69
Services collectifs (transport, mutuelles, ,etc.)	31	11	46	8,85	3,15	12,00
Pharmacopée traditionnelle	17	20	37	4,85	5,71	10,21
Autres	19	08	21	5,41	2,30	7,71
TOTAUX	232	119	351	65,92	34,08	100%
TAILLE (en fonction du nombre d'employés)						
TPE (mois de 6 employés)	93	68	161	26,50	19,40	45,90

PE (entre 6 et 20 employés)	69	67	136	19,65	19,10	38,75
ME (entre 20 et 100 employés)	34	20	54	9,70	5,41	15,11
TOTAUX	232	119	351	55,85	43,91	100%

3.2. La mesure des variables et instruments de collecte des données

Pour mesurer les capacités dynamiques, nous faisons usage des trois dimensions de Teece (2007), utilisées respectivement par Pierre et Fernandez (2017) et Yacoubi et al., (2020). Ces dimensions ; à savoir : i) détection des signaux, ii) saisir et utiliser les opportunités et iii) implémenter ont permis de développer une échelle de mesure. Cette échelle tridimensionnelle présente une bonne fiabilité.

Pour l'orientation marché l'échelle de Besbes et al. (2013) est mobilisé. Cette échelle mesure respectivement l'orientation employés, l'orientation actionnaires, l'orientation clients, la coordination interfonctionnelle et l'orientation concurrents. La validité de cette échelle a été vérifiée et la fiabilité jugée bonne.

L'innovation est captée à partir de deux dimensions : innovation incrémentale et innovation radicale. L'échelle développée par Younès (2019, p.159) a encore été utile cette fois. Elle dégage aussi une bonne fiabilité ($\alpha = 0,85$).

L'agilité est mesurée à partir de l'échelle développée par Tallon et Pinsonneault (2011) qui prend en compte trois dimensions : réponse aux changements, capacité d'adaptation et réactivité. Malgré sa fiabilité assez bonne ($\alpha = 0,80$), nous avons légèrement modifier cette échelle en augmentant une dimension (la vitesse d'adaptation). L'intervention de cette dimension est nécessaire puisque nous travaillons dans les UPI. Ce type d'organisation doit s'adapter pour résister aux crises ; les ressources financières étant limitées pour faire face à une période d'adaptation longue.

En dernier ressort, la résilience organisationnelle est captée par l'échelle développée par Hamel et Valikangs (2003). Cette échelle a été aussi utilisé par Eddahani et al. (2022). Elle est tridimensionnelle (capacité d'absorption, de renouvellement et d'appropriation) et présente une bonne fiabilité ($\alpha = 0,82$).

Le questionnaire, outil de collecte des données présente quelques caractéristiques. L'ensemble des échelles adoptées et utilisés sont de types Likert à sept points. La graduation allant de « *pas du tout d'accord* » = 1 « *tout à fait d'accord* » = 7. Il est déployé sur le terrain en deux versions (anglais et français). Ceci à cause de l'usage de ces deux langues officielles sur le territoire camerounais. L'ensemble des questionnaires a été administré en mode face à face et par téléphone. Nous avons été assistés par des enquêteurs recruter et formés pour la circonstance.

3. ANALYSE DES DONNEES ET PRESENTATION DES RESULTATS

L'assainissement de l'outil de mesure est la première préoccupation de cette section, la seconde porte sur la vérification des hypothèses et la présentation les résultats de l'étude.

4.1. Purification des échelles de mesure

Pour assainir les échelles de mesure, les analyses factorielles ont été réalisées. Ces analyses montrent que les matrices des données originales sont factorisables. De ces tests, nous avons obtenu des valeurs supérieures à 0,5 pour les indices KMO. Et les tests de sphéricité de Bartlett

sont également satisfaisants (marge d'erreur < 0,05). Nous pouvons dire que la fiabilité est acceptable pour l'ensemble des dimensions de différents concepts mobilisés (tableau 2). Il faut remarquer que les variables orientation marché et résilience ont perdu chacun une dimension. Le facteur « *orientation employés* » a été éliminé pour la variable orientation marché. Et la facteurs « *vitesse d'adaptation* » a été éliminé pour la variable agilité. Ces deux facteurs ont disparu à cause de leurs incapacités à saisir l'information recherchée (fiabilité pas satisfaisante).

Tableau 2 : Résultat de vérification de la validité et fiabilité des échelles de mesure

Concepts	Dimensions	KMO	Bartlett	Information saisie	Fiabilité
Capacités dynamiques	Détection des signaux Saisir et utiliser Implémenter	0,764	$\chi^2 = 2374,460$ $p = 0,000$	26,725 % 26,207 % 14,007 %	0,842 0,802 0,669
Orientation marché	Orientation actionnaire Orientation clients Coordination interfonctionnelle Orientation concurrents	0,862	$\chi^2 = 2515,231$ $p = 0,000$	17,368 % 15,145 % 11,877 % 10,822 %	0,827 0,758 0,697 0,840
Innovation	Innovation incrémentale Innovation radicale	0,809	$\chi^2 = 1373,11$ $p = 0,000$	48,659 % 26,438 %	0,885 0,905
Agilité	Réponse au changement Capacité d'adaptation Réactivité	0,791	$\chi^2 = 2042,843$ $p = 0,000$	16,475 % 15,623 % 15,095 %	0,829 0,852 0,777
Résilience organisationnelle	Capacité d'absorption Capacité de renouvellement Capacité d'appropriation	0,830	$\chi^2 = 3011,147$ $p = 0,000$	39,678 % 10,633 % 10,461 %	0,749 0,815 0,848

4.2. Vérification des hypothèses et présentation des résultats

Pour vérifier les relations entre différentes variables, nous mobilisons la régression linéaire multiple. Cette technique permet de tester les relations de dépendance et préciser en même temps le taux de variation des variables dépendantes expliquées. En outre, elle permet de vérifier les relations entre des variables continues et tester l'influence de multiples variables qui sont multidimensionnelle sur chacune des dimensions d'une variable dépendante.

Influence des capacités dynamiques sur l'innovation dans les UPI étudiées

Après analyse des données, $R^2=0,259$, un Fischer d'une valeur ($F=21,423$) et $p = 0,000$. On peut dire que l'innovation est expliquée 25,9 % par les capacités dynamiques. Nous pouvons

confirmer que les capacités dynamiques influentes positives sur l'innovation. D'où l'équation :

$$\begin{aligned} \text{Innovation} = & 0,272 \text{ Détection de signaux} + 0,258 \text{ Saisir et utiliser} \\ & + 0,221 \text{ Implémenter} \\ & (t = 5,666 ; p = 0,000) \quad (t = 5,383 ; p = 0,000) \quad (t = 4,623 ; p = 0,000) \end{aligned}$$

Influence des capacités dynamiques sur l'agilité des UPI étudiées

Les capacités dynamiques expliquent 11,1 % les réponses aux changements, 3,7 % la capacité d'adaptation et 14,3 % la réactivité (voir tableau 3). On peut dire que les capacités dynamiques ont une influence positive sur les réponses au changement, sur la capacité d'adaptation et sur la réactivité des UPI. La détection des signaux, saisir et utiliser les évolutions, implémentation agissent positivement sur les réponses aux changements. La capacité d'adaptation est déterminée par les facteurs « *saisir et utiliser* » ; alors que la détection des signaux et l'implémentation déterminent la réactivité de l'UPI. Nous pouvons ainsi dire que les capacités dynamiques ont une influence positive sur l'agilité des UPI.

Tableau 3 : Coefficient de régression des capacité dynamiques et l'agilité des IPU étudiées

Modèles	Bêta	t	Significativité
Agilité comme réponse aux changement			
Détecter les signaux	0,159	3,283	0,001
Saisir et d'utiliser	0,424	8,679	0,000
Implémenter	0,194	3,399	0,000
Agilité comme capacité d'adaptation			
Saisir et utiliser les évolutions	0,264	5,335	0,000
Réactivité	0,161	2,575	0,007
Agilité comme réactivité			
Détecter les signaux	0,127	2,334	0,014
Implémentation	0,121	1,991	0,011

* Non significatif ($p > 5\%$ et $t < |1,96|$)

Influence de l'orientation marché sur l'innovation dans les UPI étudiées

Après analyse des donnée, $R^2=0,332$, un Fischer d'une valeur ($F=54,337$) et $p = 0,000$. On peut dire que l'innovation est expliquée 33,2 % par l'orientation marché. Nous pouvons confirmer que l'orientation marché à une influence positive sur l'innovation. D'où l'équation suivante :

$$\begin{aligned} \text{Innovation} = & 0,412 \text{ Orientation actionnaire} + 0,355 \text{ Orientation clients} \\ & ((t = 9,212 ; p = 0,001) \quad (t = 8,054 ; p = 0,000)) \\ & + 0,141 \text{ coordination interfonctionnelle} \\ & + 0,165 \text{ orientation concurrents} \\ & (t = 2,089 ; p = 0,000) \quad (t = 3,773 ; p = 0,000) \end{aligned}$$

Influence de l'orientation marché sur l'agilité des UPI étudiées

On peut dire que l'orientation marché explique 27,1 % du changement, 11,2 % de l'adaptation et 10,2 % de réactivité des UPI (tableau 3). Le changement est déterminé par l'orientation actionnaires, l'orientation client, et la coordination interfonctionnelle et l'orientation concurrents. L'adaptation est déterminée par l'orientation client, l'orientation concurrent et la coordination interfonctionnelle. Enfin la réactivité est déterminée par l'orientation client et l'orientation concurrents. Nous pouvons dire que l'orientation marché influe positivement sur l'agilité des UPI.

Tableau 4 : Coefficient de régression de l'orientation marché et l'agilité des UPI étudiées

Modèles	Bêta	t	Significativité
Orientation marché comme réponse aux changement			
Orientation actionnaires	0,115	4,087	0,000
Orientation client	0,324	1,845	0,050
Coordination inter fonctionnelle	0,136	2,027	0,052*
Orientation concurrents	0,128	2,316	0,015
Orientation marché comme capacité d'adaptation			
Orientation client	0,143	4,249	0,000
Orientation concurrents	0,135	2,499	0,009
Coordination interfonctionnelle	0,136	2,522	0,008
Orientation marché comme réactivité			
Orientation client	0,264	7,408	0,000
Orientation concurrents	0,149	3,339	0,000

* Non significatif ($p > 5\%$ et $t < |1,96|$)

Influence de l'innovation sur l'agilité des UPI étudiées

L'innovation explique 12,1% le changement, de 3,79 % l'adaptation et de 15,3 % la réactivité. On peut avoir les équations suivantes :

$$\text{Agilité vue comme réponse aux changements} = 0,348 \text{ innovation}$$

$$(t=6,321 ; p = 0,001)$$

$$\text{Agilité vue comme capacité d'adaptation} = 0,193 \text{ innovation}$$

$$(t = 3,315 ; p = 0,000)$$

$$\text{Agilité vue comme réactivité} = 0,381 \text{ innovation}$$

$$(t= 7,251 ; p = 0,000)$$

Influence de l'agilité sur la résilience des UPI étudiées

L'agilité explique 15,1% de la capacité d'absorption, 13,3 % la capacité de renouvellement et 14,2% la capacité d'appropriation. Les coefficients de régression sont présentés (tableau 4). Il est évident de dire que l'agilité comme réponse aux changement et capacité d'adaptions ont une influence positive sur la résilience des UPI étudiées. L'agilité vue comme réponse aux changement, capacité d'adaptation et réactivité ont tous une influence positive sur la capacité

de renouvellement des UPI étudiées. Enfin la capacité d'adaptation et la réactivité ont une influence positive sur la capacité d'appropriation des UPI étudiées.

Tableau 5 : Coefficient de régression de l'agilité et la résilience des UPI étudiées

Modèles	Bêta	t	Significativité
Résilience organisationnelle comme capacité d'absorption			
Réponse aux changements	0,310	5,714	0,000
Capacité d'adaptation	0,127	2,384	0,012
Réactivité	0,104	1,821	0,054*
Résilience organisationnelle comme capacité de renouvellement			
Réponse aux changements	0,259	4,725	0,000
Capacité d'adaptation	0,137	2,527	0,008
Réactivité	0,128	2,304	0,012
Résilience organisationnelle comme capacité d'appropriation			
Réponse aux changements	0,148	1,827	0,059*
Capacité d'adaptation	0,149	2,568	0,008
Réactivité	0,163	3,152	0,001

* Non significatif ($p > 5\%$ et $t < |1,96|$)

5. Discussions des résultats et conclusion

Les résultats mettent en évidence deux enseignements majeurs. Ils confirment les prédictions théoriques basées sur la théorie des ressources (Barney, 1991) et la théorie de traitement de l'information (Galdrayth, 1977).

Les capacités dynamiques et l'orientation marché déterminent l'innovation dans les UPI. En plus ces deux variables sont également source d'agilité. Les résultats empiriques confirment les analyses théoriques basées et la théorie des ressources (Helfat et Peteraf, 2003). L'innovation devient ainsi un aspect important et nécessaire pour développer et maintenir l'agilité dans les UPI et par conséquent la résilience de ces organisations. Ces résultats prolongent ainsi les travaux de Olaleye et al. (2020) ; et ceux de Pierre et Fernandez (2018).

L'influence de l'orientation marché sur l'agilité des UPI est positive. Le facteurs coordination interfonctionnelle a une influence non significative. Nos résultats sont légèrement différents de ceux de Besbes et al. (2013) qui mettent en évidence une influence hautement significative de l'ensemble des facteurs de l'orientation marché sur l'innovation. Une organisation agile est celle qui apporte des réponses aux changements de son environnement. Hors des réponses efficaces et pertinentes passent par un meilleur traitement de l'information (Galdrayth, 1977) issu du marché ou de l'environnement. Les résultats de ce travail restent en droite ligne avec les analyses théoriques basées sur la théorie du traitement de l'information (Galdrayth, 1977). En plus ces résultats sont proches de ceux de Mohan et al. (2001) qui présentent le traitement de l'information provenant du marché comme déterminant de l'innovation.

Ce travail permet aussi de vérifier pour le cas de l'innovation la conjecture issue de la littérature et généralement acceptées. Conjecture selon laquelle il existe une relation significative entre le traitement de l'information, les ressources, l'agilité et la résilience des organisations.

Bibliographie

- Abate A. M.,2021. La Covid-19 : une opportunité d'affaires pour le secteur informel en Afrique ? *Revue internationale P.M.E.*, 34(4) : 145–166.
- Ambrosini. V. & Bowman, C.,2009. What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management ? *International Journal of Management Reviews*, 11(1) : 29-49.
- Ashrafi A. et al.,2019. The role of business analytics capabilities in bolstering firms' agility and performance. *International Journal of Information Management*, 47(2) :1-15.
- Barney J., 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1) : 99-120.
- Besbes A. & al., 2013. L'impact de l'innovation managériale sur la performance : rôle de l'orientation marché et de l'apprentissage organisationnelle. *Revue Française de Gestion*, 235(6) : 161-174.
- Dosh P., 2009. Tactical innovation, democratic governance, and mixed motives : Popular movement resilience in Peru and Ecuador. *Latin American Politics and Society*, 51(1) : 87-118.
- Dosi G., 1988. Sources, procedures and microeconomics effects of innovation. *In Journal of Economic Literature*, 16(4) : 1120-1170
- Eddahani M. & al., 2022. Nouvelles pratiques managériales dans les organisations publiques à l'ère du covid 19 : résilience organisationnelle et innovation managériale. *Revue Française d'Économie et de Gestion*, 3(1) : 194-215.
- Eisenhardt K. M., & Martin, J. A., 2000. Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21(10–11) : 1105–1121.
- Esterhuizen D., et al., 2012. Knowledge creation processes as critical enablers for innovation. *International Journal of Information Management*, 32(4) : 354-364.
- Fadili M. H., & Ilahiane N.,2022. Digital transition or digital transformation : literature review to illuminate the vision of SMEs and that of their ecosystem. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 3(5-1) : 235-248.
- Felin T. et al., 2012. Microfoundations of routines and capabilities : individuals, processes and structure. *Journal of Management Studies*,49(8), 1351-1374.
- Galbraith J.R.,1977. Organization Design, Reading, MA, Addison-Wesley Brown, S. et Eisenhardt K. ,1995. Product development: Past research, present findings, and futures directions. *Academy of Management Review*, 20(2) :343-378.
- Hugon P.,2014. Mondes en Développement 42-2-n°166.
- Jaworski B. et al., 2000. Market-Driven Versus Driving Markets. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1) :45–54
- Kamdem D'P. & Kakdeu U.L.-M.,2020. Le secteur informel camerounais à l'épreuve du coronavirus. Nkafu Policy Insti tute. Récupéré le 15 septembre sur le site : <https://nkafu.org/le-secteur-informel-camerounais-a-lepreuve-du-coronavirus/>.
- Lacasse R-M & Lambert B.,2020. L'émergence de l'innovation à l'ère pandémique, *Journal of Business and Economics*,9(1) :1-9.
- Lambin, J.-J. et al.,2005. *Marketing Stratégique et Opérationnel, Du Marketing à l'Orientation Marché*. Paris : Dunod.
- Li, C. et al., 2008. The nature of market orientation and the ambidexterity of innovations. *Management Decision*, 46(7) :1002-1026.
- Mohan V. et al., 2001. De l'intégration des perspectives opérationnelles et marketing sur l'innovation produit : l'influence des facteurs portant sur les processus organisationnels et des compétences sur le développement de la performance. *Recherche et Applications en Marketing*,16(4) :71-96.

- Narver J. C. et al., 2004. Responsive and Proactive Market Orientation and NewProduct Success. *Journal of Product Innovation Management*, 21(5) : 334-347
- Olaleye R.B & al. (2020), The role of innovation and strategic agility on firms' resilience: A case study of tertiary institutions in Nigeria. *Management Science Letters*, 11 (2021) : 297-304.
- Ozdemir S. et al.,2017. The role of horizontal and vertical new product alliances in responsive and proactive market orientations and performance of industrial manufacturing firms. *Industrial Marketing Management*, 64 : 25–35
- Pierre A. & Fernandez A.S.,2017. Going deeper into SMEs innovation capacity : an empirical exploration of innovation capacity factors. *Journal of Innovation Economics & Management*, 1(25) :139-181.
- Slater S. F., & Narver J. C.,1994. Market orientation, customer value, and superior performance. *Business Horizons*, 37(2) :22–28
- Slater S. F., & Narver J. C.,1999. Market-oriented is more than being customer-led. *Strategic Management Journal*, 20(12) :1165–68
- Teece D. J.,2007. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 1350(13) : 1319-1350
- Teece D. J. et al.,1997. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7) :509–533.
- Van Raaij E. M., & Stoelhorst J. W.,2008. The implementation of a market orientation. *European Journal of Marketing*, 42(11/12) :1265–1293
- Weick K. E., & Sutcliffe K. M.,2011. Managing the unexpected: Resilient performance in an age of uncertainty (Vol. 8). John Wiley & Sons.
- Yacoubi L. & Tourabi A.,2020. La relation : innovation et résilience des coopératives, élaboration d'un modèle conceptuel, *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit*,4 (3) :553-576
- Yankson P.W.K.,2012. Employment in the Urban Informal Sector in Ghana.Addis Ababa : ILO/JASPA.
- Yannopoulos P., et al., 2012. Achieving fit between learning and market orientation : Implications for new product performance. *Journal of Product Innovation Management*, 29(4) : 531-545
- Younès El M., 2019. L'effet de la synergie entre management de la qualité et orientation marché sur l'innovation produit des entreprises marocaines certifiées ISO 9001. Gestion et management. Lyon 3 ; Ayyad,. Français. NNT : tel-04063536ff.