

Innovativité et Performance des Très Petites Entreprises agro-alimentaires : un modèle de médiation modérée basé sur les distributeurs

Innovativeness and Performance of Agri-Food Very Small Enterprises: a moderate mediation model based on distributors

DOUCOURE Balla

Enseignant chercheur

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion

Université Cheikh Anta Diop de Dakar

Laboratoire d'Entrepreneuriat, de Stratégie et de Marketing pour le Développement des PME
Sénégal

balla.doucoure@ucad.edu.sn

DIAO Maguette Teuw

Enseignant chercheur

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion

Université Cheikh Anta Diop de Dakar

Laboratoire d'Entrepreneuriat, de Stratégie et de Marketing pour le Développement des PME
Sénégal

maguette.diao@ucad.edu.sn

Date de soumission : 23/02/2023

Date d'acceptation : 09/05/2023

Pour citer cet article :

DOUCOURE.B & DIAO.M . (2023) « Innovativité et Performance des Très Petites Entreprises agro-alimentaires : un modèle de médiation modérée basé sur les distributeurs », Revue Française d'Economie et de Gestion « Volume 4 : Numéro 5 » pp :208 – 235.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 International License



Résumé :

La relation entre l'innovativité et la performance organisationnelle fait l'objet de débat dans littérature. Si certaines recherches montrent que l'innovativité influence positivement la performance des entreprises, d'autres indiquent le contraire. En plus, d'autres recherches observent des liens non significatifs. Cette divergence s'explique par le fait que cette influence n'est pas directe et passe par des mécanismes médiateurs que les chercheurs appellent à identifier. Par ailleurs, l'ampleur de l'effet positif de l'innovativité sur la performance est conditionnée par des facteurs modérateurs liés à l'environnement des entreprises. L'objectif de cet article est d'étudier la relation innovativité - performance en proposant un modèle de médiation modérée qui explique les mécanismes et conditions de cette relation. Dans cette perspective, un échantillon de 132 Très Petites Entreprises (TPE) agroalimentaires est analysé au moyen de modèles d'équations structurelles mis en œuvre avec le logiciel SPSS-AMOS et la Macro PROCESS. Les résultats indiquent que l'innovativité exerce un effet indirect sur la performance, via l'orientation distributeur de ces entreprises. Cet effet indirect est plus fort pour les TPE qui collaborent avec les distributeurs.

Mots clés : Innovativité ; orientation distributeur ; performance ; collaboration avec les distributeurs ; théorie des ressources

Abstract:

The relationship between innovativeness and organizational performance is debated in the literature. While some research shows that innovativeness positively influences firm performance, other research indicates the opposite. Also, other research observes non-significant relationships. This divergence can be explained by the fact that this influence is not direct and passes through mediating mechanisms that researchers are calling for to identify. Furthermore, the extent of the positive effect of innovativeness on performance is conditioned by moderating factors related to the business environment. The objective of this article is to study the innovativeness - performance relationship by proposing a moderate mediation model that explains the mechanisms and conditions of this relationship. To this end, a sample of 132 Very Small Enterprises (VSEs) in the agri-food industry is analyzed using structural equation models implemented with SPSS-AMOS and Macro PROCESS. The results indicate that innovativeness has an indirect effect on performance, through the distributor orientation of these firms. This indirect effect is stronger for VSEs that collaborate with distributors.

Keywords: Innovativeness; distributor orientation; performance; distributors relationship; resource-based theory

Introduction

Pour rester performantes de manière durable, les entreprises doivent s'adapter aux conditions imposées par leur environnement, à défaut de les changer en leur faveur. L'environnement des entreprises est souvent marqué par une volatilité induite par la concurrence, les turbulences du marché, les exigences des distributeurs et des fournisseurs. Pour répondre efficacement aux changements qui s'opèrent sur leur marché, les entreprises doivent disposer de ressources et compétences leur permettant d'ajuster leur offre afin qu'elle corresponde aux besoins de leur marché. Ces ressources tiennent en partie dans leur capacité à innover ou innovativité. Désignant l'aptitude et la volonté de l'entreprise de changer, l'innovativité est un facteur essentiel de réussite et de pérennité pour les entreprises (Calantone, Cavusgil & Zhao, 2002), mais également une source d'innovation (Lynch, Walsh & Harrington, 2010).

L'innovativité est considérée comme un moyen de faire évoluer une organisation, que ce soit en réponse à des changements dans son environnement interne ou externe, ou en tant qu'action préventive entreprise pour influencer un environnement (Damanpour, 1991). Plusieurs recherches établissent un lien positif entre l'innovativité et la performance (e.g., Bodlaj & Čater, 2019 ; Huang, Li, Wang & Li, 2022 ; Parra-Requena, Ruiz-Ortega, Garcia-Villaverde & Ramírez, 2021 ; Rhee, Park & Lee 2010 ; Vij & Bedi, 2016). Toutefois, la relation positive entre l'innovativité et la performance n'est pas toujours observée. En effet, certains travaux affichent des résultats contradictoires (Parra-Requena, et al., 2021 ; Sorescu & Spanjol, 2008). Par exemple, quelques études observent un lien non significatif (e.g., Jun, Lee & Park, 2019 ; Menguc & Auh, 2006), alors que d'autres trouvent que l'innovativité peut, dans certaines conditions, nuire à la performance de l'entreprise (e.g., Groza, Zmich & Rajabi, 2021). En outre, dans certains cas la relation est indirecte, et l'effet de l'innovativité sur la performance s'exerce via des mécanismes médiateurs (e.g., Sandvik, Duhan & Sandvik, 2014).

Cette divergence des résultats peut être imputée à la variété des contextes de recherche (Rubera & Kirka, 2012), mais aussi à la diversité des conceptualisations. A cet égard, certaines approches théoriques indiquent qu'un effet positif ou négatif est possible (Szymanski, Kroff & Troy, 2007). La relation innovativité - performance est donc plus complexe qu'on ne le pensait (Li, Li, Zhang & Xu, 2021). Cette complexité est due aux facteurs de contingence qui influent sur cette relation (Tsai & Yang, 2013), et qui peuvent y exercer un effet médiateur et/ou modérateur. De ce fait, les résultats divergents notés dans la littérature pourraient s'expliquer par la non prise en compte de ces facteurs. Au total, les conditions dans lesquelles l'innovation

est bénéfique ou néfaste à la performance organisationnelle ne sont pas encore maîtrisées (Boso, Story, Cadogan, Micevski & Kadić-Maglajlić, 2013). Cette situation impose de mener des recherches supplémentaires sur la relation innovativité - performance.

Par ailleurs, la plupart des recherches sur le lien innovativité - performance sont réalisées dans des contextes de pays occidentaux, c'est à dire des économies développées (Vij & Bedi, 2016). Ainsi, des chercheurs ont appelé à ce que des recherches soient menées dans d'autres contextes nationaux et culturels tels que les économies en développement (e.g., Rubera & Kirka, 2012). Dans cette perspective, le Sénégal en tant que pays en développement, offre un contexte idéal pour comprendre davantage ce lien. De plus, les chercheurs sont invités à employer des modèles complexes pour mettre en évidence les médiateurs et modérateurs les plus pertinents (Sandvik, et al., 2014 ; Szymanski, et al., 2007). Cependant, l'identification de médiateurs et/ou modérateurs uniquement ne permet pas d'appréhender toutes les facettes du lien innovativité-performance. Nous pensons donc que ce champ de recherche peut encore progresser en testant des modèles de médiation modérée ou de modération médiatisée.

L'objectif de cet article est de mieux comprendre le lien complexe entre l'innovativité et la performance. Pour ce faire, nous proposons un modèle de médiation modérée où l'orientation distributeur de TPE agroalimentaires médiatise l'effet de l'innovativité sur la performance ; cette médiation étant modérée par l'existence de relation de partenariat avec les distributeurs. La méthodologie adoptée est quantitative et consiste à une enquête par questionnaires effectuée sur un échantillon de 132 TPE agro-alimentaires. Cet article est structuré en quatre sections. La première section présente le cadre théorique et les hypothèses. La deuxième section décrit la méthodologie de la recherche. La troisième section aborde les résultats du test des hypothèses. Enfin, les résultats sont discutés dans la quatrième section.

1. Cadre théorique et hypothèses

1.1. La théorie des ressources

La théorie des ressources est, de nos jours, mobilisée notamment pour étudier les orientations stratégiques et leurs impacts sur la performance de l'entreprise (Chahal, Gupta, Bhan & Cheng, 2020). L'approche basée sur les ressources de l'entreprise prône que la possession de ressources essentielles permet de créer un avantage concurrentiel et d'améliorer les performances (Barney, 1991 ; Penrose, 1959). Dans cette approche, les différences de performance intra-industrie trouvent leur origine dans une distribution asymétrique des ressources entre les entreprises (Fernández, Iglesias-Antelo, López-López, Rodríguez-Rey & Fernandez-Jardon, 2019). Les

gains des entreprises les plus compétitives sont des rentes ricardiennes acquises de la possession de ressources stratégiques (précieuses, rares, inimitables et non substituables). Celles-ci constituent une source d'avantage concurrentiel difficilement reproductible (Barney, 2001) et s'exprimant à travers certains savoirs (savoir concevoir, savoir distribuer, savoir communiquer). La diversité des performances au sein d'un secteur ne peut être durable que dans la mesure où perdurent l'hétérogénéité et la faible mobilité des ressources dont disposent les firmes (Barney, 1991). L'immobilité des ressources, favorisée par l'existence de mécanismes d'isolement (Fernández, et al., 2019), empêche l'imitation des ressources qui soutiennent l'avantage concurrentiel. Ainsi, pour faire face efficacement à la concurrence, la chose la plus cruciale n'est pas de savoir où concurrencer, mais plutôt comment concurrencer (Barney, 1991).

Cependant, l'approche basée sur les ressources, critiquée comme étant fondamentalement orientée vers l'interne et de nature statique (Kozlenkova, Samaha & Palmatier, 2014), semble montrer quelques limites notamment dans des environnements dynamiques (Roach, Ryman, Jones & Ryman, 2018 ; Teece, Pisano & Shuen, 1997). En effet, la théorie des ressources n'a pas suffisamment expliqué comment et pourquoi certaines entreprises ont un avantage concurrentiel dans des situations de changement rapide et imprévisible (Eisenhardt & Martin, 2000). Pour combler ces insuffisances, l'approche des capacités dynamiques a été proposée (Teece, et al., 1997). Cette approche constitue un cadre plus adéquat pour les marchés dynamiques qui requièrent le renouvellement constant de l'organisation à travers la reconfiguration des ressources dont elle dispose (Roach, et al., 2018). Les capacités dynamiques renvoient à la capacité d'une organisation à créer, étendre ou modifier à dessein sa base de ressources (Helfat & Peteraf, 2007). Cette perspective dynamique de la théorie des ressources est essentielle pour comprendre comment les entreprises évoluent dans le temps, à travers le déploiement et l'acquisition de ressources, et parce que les entreprises doivent continuellement se renouveler et se reconfigurer si elles veulent survivre (Danneels, 2002).

Le cadre théorique des capacités dynamiques analyse ainsi les sources et les moyens de création et d'acquisition de richesses par les entreprises opérant dans des environnements dynamiques (Teece, et al., 1997). Dans ces environnements, où le paysage concurrentiel évolue, les capacités dynamiques ne deviennent une source d'avantage concurrentiel durable que lorsque les dirigeants d'entreprise développent des aptitudes à intégrer, construire et reconfigurer des compétences internes et externes pour faire face aux changements rapides des marchés (Eisenhardt & Martin, 2000). A cet égard, l'innovativité est considérée comme l'une des

principales capacités de création de valeur (Slater & Narver, 1994), mais également comme une ressource stratégique qu'une entreprise doit posséder pour faire face aux changements se produisant en son sein et dans son environnement externe (Anwar, Clauss & Issah, 2022).

Dans cet article, nous nous appuyons sur la théorie des ressources (Barney, 1991 ; Wernerfelt, 1984) pour expliquer les différences qui existent entre les entreprises en termes d'efficacité dans l'utilisation des ressources stratégiques telles que l'innovativité et l'orientation distributeur pour atteindre des performances supérieures durables.

1.2. Innovativité et performance

L'innovativité est un facteur déterminant de la performance de l'entreprise (Rhee, et al., 2010). L'innovativité reflète la tendance d'une entreprise à encourager et à soutenir de nouvelles idées, la nouveauté, l'expérimentation et les processus créatifs pouvant déboucher sur de nouveaux produits, services ou processus technologiques (Lumpkin & Dess, 1996). Elle peut être appréhendée comme une culture (Milfelner, Dlačić, Snoj & Selinšek, 2020) qui incite l'entreprise à agir de manière innovante (Tsai & Yang, 2013). L'innovativité est aussi une orientation stratégique qui permet aux entreprises de réaliser des performances (Anwar, et al., 2022).

Par ailleurs, l'innovativité est la dimension de l'orientation entrepreneuriale qui suscite le plus la polémique (Kam-Sing Wong, 2014). Si certains auteurs, relativement peu nombreux, considèrent l'innovativité comme un concept distinct de l'orientation entrepreneuriale (Hult, Hurley & Knight, 2004 ; Rhee, et al., 2010), d'autres estiment que l'innovativité est une composante de l'orientation entrepreneuriale (Anwar, et al., 2022 ; Huang, et al., 2022 ; Lumpkin & Dess, 1996 ; Masa'deh, Al-Henzab, Tarhini & Obeidat, 2018). De plus, Rauch, Wiklund, Lumpkin et Frese (2009) soulignent que la plupart des études ont identifié et utilisé de manière cohérente trois dimensions de l'orientation entrepreneuriale : l'innovativité, la proactivité et la prise de risque. Nous conceptualisons ainsi l'innovativité comme une dimension de l'orientation entrepreneuriale pertinente pour cette recherche.

Dans les petites entreprises, l'innovativité implique une volonté de l'entrepreneur d'apprendre et d'adopter des innovations (Verhees & Meulenbergh, 2004). Elle renvoie à la manière dont les entrepreneurs impulsent le changement (en termes de nouveaux produits, services et de développement technologique), permettant ainsi aux petites entreprises d'obtenir un avantage concurrentiel (Huang, et al., 2022). L'innovativité est un trait de personnalité qui confère à l'entrepreneur une capacité à répondre aux besoins changeants de l'environnement (Doucouré

& Diagne, 2023). De plus, l'innovativité favorise la découverte de nouvelles opportunités, notamment celles liées à la croissance et incite les entrepreneurs à les saisir (Anwar, et al., 2022). Les entrepreneurs ayant ce trait de caractère s'adaptent non seulement aux besoins de leur marché (Masa'deh, et al., 2018), mais permettent également à leur entreprise de proposer constamment de nouveaux produits et, par conséquent, de pénétrer rapidement le marché (Huang, et al., 2022). Ainsi, l'innovativité s'avère particulièrement cruciale lorsque l'entreprise évolue sur un marché caractérisé par des turbulences (Hult, et al., 2004), et son implémentation est un gage d'avantage concurrentiel et de performances supérieures (Hernández-perlines, Ibarra Cisneros, Ribeiro-Soriano & Mogorrón-Guerrero, 2020).

C'est avec les travaux de Hurley et Hult (1998) que l'innovativité est reconnue comme l'un des principaux antécédents de l'avantage concurrentiel et de la performance de l'entreprise. La recherche sur la relation entre l'innovativité et la performance a pris beaucoup d'ampleur au cours de ces vingt dernières années. S'il est admis dans la théorie que l'innovativité améliore la performance de l'entreprise, les résultats trouvés sur le terrain ne permettent pas encore d'obtenir un consensus concernant (Tsai & Yang, 2013). En effet, malgré le volume impressionnant de travaux, plusieurs lacunes relatives à la compréhension de la relation innovativité - performance de la firme persistent, offrant ainsi des possibilités de poursuivre la recherche dans ce champ (Rubera & Kirca, 2012). Ces auteurs déplorent l'existence de plusieurs domaines isolés dans le champ de recherche de l'innovativité.

Malgré toutes ces divergences, les auteurs en marketing considèrent l'innovativité comme une ressource stratégique qui génère un avantage concurrentiel et une meilleure performance (Doucouré & Diagne, 2023 ; Hult, et al., 2004 ; Menguc & Auh, 2006 ; Rubera & Kirca, 2012). La littérature marketing s'est beaucoup penchée sur l'effet de l'innovativité sur la performance. Les résultats issus des études ne font pas l'objet d'un consensus même si l'opinion prédominante est que l'innovativité influence positivement la performance (Rubera & Kirca, 2012). Par exemple, les travaux de Hult et al. (2004) rapportent que l'innovativité exerce un effet positif sur la performance de l'entreprise. D'autres études plus récentes ont aussi établi l'existence de lien positif entre l'innovativité et la performance (Bodlaj & Čater, 2019 ; Espino-Rodríguez & Taha, 2022). A la suite de ces développements, nous posons l'hypothèse suivante :
H1 : l'innovativité influencerait positivement la performance des TPE.

1.3. Orientation distributeur et performance

Les distributeurs jouent un rôle très important dans les marchés car constituant l'interface entre les fabricants et les consommateurs finaux. C'est pourquoi ils doivent être pris en compte dans les stratégies commerciales des entreprises, surtout celles qui évoluent dans les secteurs manufacturiers. Cela doit se faire à travers l'adoption d'une orientation distributeur. L'orientation distributeur désigne la « *capacité et la volonté d'une organisation de comprendre les besoins et les comportements des distributeurs afin d'être capable d'établir avec eux une relation profitable et de confiance à long terme* » (Gotteland, 2005 ; p.35). Elle indique la mesure dans laquelle une entreprise prête attention aux besoins des distributeurs dans sa stratégie de distribution (Guo, Wang & Zhu, 2016). Pour être référencées, les entreprises doivent être orientées distributeur (Lambin & Chumpitaz, 2001). Ainsi, en plus de s'assurer que leurs produits conviennent aux utilisateurs finaux, elles doivent satisfaire les exigences des distributeurs qui sont souvent des acteurs indépendants détenant un pouvoir de négociation. L'application de l'orientation distributeur par le fabricant traduit sa disposition à prendre en charge les préoccupations des distributeurs (Siguaw, Baker & Simpson, 2003).

A bien des égards, l'orientation distributeur est une dimension du concept d'orientation marché (Lambin & Caceres, 2006). L'orientation marché désigne les activités de recherche et de partage d'informations sur les parties prenantes de l'entreprise, en vue mettre en œuvre des actions stratégiques coordonnées en réponse aux informations (Lado & Maydeu-Olivares, 2001). L'orientation marché concrétise ainsi l'application du concept marketing (Kohli & Jaworski, 1990). La plupart des chercheurs réduisent la notion de marché aux clients et aux concurrents (e.g., Narver & Slater, 1990), négligeant les autres parties prenantes, comme les distributeurs qui participent à la création de valeur. Aussi, les orientations client et concurrent sont les dimensions de l'orientation marché ayant le plus fait l'objet de travaux empiriques en marketing (Diao, 2022). Partant de ce constant et tenant de l'importance des distributeurs, plusieurs chercheurs ont défendu l'idée d'inclure l'orientation distributeur comme une composante de l'orientation marché (e.g., Lambin & Caceres, 2006). Cependant, les recherches empiriques qui suivent cette perspective ne sont pas nombreuses. Pourtant, les études qui considèrent l'orientation distributeur montrent qu'elle a un effet positif sur la performance, et ce dans des secteurs variés (e.g., Guo, et al., 2016 ; Lambin & Caceres, 2006).

Par ailleurs, appliquer une orientation distributeur ne fera que renforcer l'orientation marché d'une entreprise, car les distributeurs sont en contacts directs avec les clients finaux et

constituent des informateurs clés sur les clients et les concurrents (Lambin & Caceres, 2006). Sous un autre angle, l'orientation distributeur équivaut à l'orientation client du fournisseur (Siguaw, et al., 2003), car le distributeur est le premier client direct du fabricant. Pour les TPE agro-alimentaires, l'orientation distributeur apparaît comme une nécessité impérieuse, et ce pour plusieurs raisons. D'abord, leurs faiblesses en taille et ressources les obligent à passer par les intermédiaires des canaux de distribution pour écouler leurs produits. Ensuite, ces mêmes raisons font qu'elles ne disposent pas d'un pouvoir de négociation élevé face aux distributeurs, surtout si elles sont dans un marché très concurrentiel. En effet, dans les secteurs très concurrentiels, ces derniers auront tendance à sélectionner les fournisseurs qui sont les plus disposés à respecter leurs conditions. Enfin, le caractère alimentaire de leurs produits, donc rapidement périssables, ne fera qu'amplifier leur incapacité à imposer les règles du jeu aux distributeurs. Par conséquent, pour réaliser des performances commerciales, les TPE doivent développer une orientation distributeur pour satisfaire les exigences des distributeurs. Cette orientation distributeur est gage de réussite et de pérennité pour les petites entreprises (Guo, et al., 2016). Ainsi, nous formulons l'hypothèse suivante :

H2 : l'orientation distributeur exercerait un effet positif sur la performance des TPE.

1.4. Innovativité et orientation distributeur

Puisque la turbulence de l'environnement peut constituer un frein à la performance d'une entreprise, il est nécessaire que les entreprises accroissent leur volonté d'innover. Ainsi, un niveau élevé d'innovativité est requis de la part des dirigeants afin d'aider leur entreprise à mieux réussir (Droge, Calantone & Harmanicioglu, 2008). L'innovativité est reconnue comme un élément clé de l'orientation entrepreneuriale (Hernández-perlines, et al., 2020 ; Verhees & Meulenbergh, 2004), laquelle constitue un facteur stratégique important pour le développement des petites entreprises (Anwar, et al., 2022). Dans le contexte de la relation fournisseur-distributeur (*trade marketing*), l'innovativité fait référence à la capacité du fournisseur à générer et à appliquer de nouvelles idées, à développer de nouveaux processus et à introduire de nouveaux produits, procédés et technologies afin de répondre aux exigences des distributeurs (Inemek & Matthyssens, 2013). L'innovativité permet aux entreprises manufacturières de saisir des opportunités, d'accroître leur réactivité face aux requêtes des distributeurs et par conséquent d'augmenter leur chiffre d'affaires (Inemek & Matthyssens, 2013). Ainsi les innovations développées par le fournisseur contribuent à renforcer la collaboration avec les distributeurs, ce qui rend les relations entre les partenaires plus étroites (Espino-Rodríguez & Taha, 2022).

Pour faire face à la turbulence du marché, l'entreprise doit non seulement se doter d'une capacité à innover mais aussi d'une capacité à exploiter les informations provenant du marché. L'innovativité et l'intelligence du marché sont constituées d'un ensemble d'activités décloisonnées (c.-à-d. dépassant les frontières de l'entreprise) qui permettent à une entreprise de détecter, de réagir et, par conséquent, de modifier le marché (Droge, et al., 2008). Il est ainsi important d'investir à la fois dans l'innovativité et dans l'intelligence du marché (Yap, Cheng, Hussain & Ahmad, 2018) afin de permettre à la petite entreprise de mieux identifier les sources d'innovation. Homburg et Pflesser (2000) ont identifié l'innovativité comme une valeur organisationnelle de base soutenant l'orientation marché. De même, Yap et al. (2018) soutiennent que les entreprises ayant un niveau élevé d'innovativité sont plus susceptibles de pratiquer l'intelligence de marché que les autres. L'innovativité est alors censée être un facteur qui favorise l'intelligence de marché (Droge, et al., 2008). Les recherches s'intéressant au lien entre l'innovativité et cette dimension de l'orientation marché sont cependant rares. Bien que Kohli et Jaworski (1990), dans leurs travaux fondateurs du concept d'orientation marché, aient proposé que plus l'attitude du dirigeant envers le changement est positive, plus l'entreprise est orientée marché, ils n'ont pas été en mesure de tester leur proposition. L'hypothèse est, par la suite, confirmée par le lien fort entre l'orientation entrepreneuriale et l'orientation marché établi par Slater et Narver (2000). Verhees et Meulenbergh (2004) ont conceptualisé l'innovativité comme un aspect de l'orientation entrepreneuriale qui exerce un effet positif sur l'intelligence de marché basée sur le client. De plus, des études plus récentes ont montré l'existence d'une relation positive entre l'innovativité et l'intelligence de marché (Droge, et al., 2008 ; Yap, et al., 2018). Partant de ces constats, nous formulons l'hypothèse suivante :

H3 : l'innovativité influencerait positivement l'orientation distributeur.

1.5. Innovativité et performance : les contingences liées aux distributeurs

Selon Anwar et al. (2022), l'innovativité est une ressource stratégique qui permet à l'entreprise de faire face aux évolutions de son environnement. Dans un contexte de turbulence de l'environnement, l'innovativité peut aider les petites entreprises à devenir plus performantes (Rhee, et al., 2010). Toutefois, l'utilisation de l'innovativité en tant qu'une ressource unique ne garantit pas à l'entreprise un avantage concurrentiel durable. Ainsi, la combinaison de l'innovativité avec d'autres ressources organisationnelles telles que l'orientation distributeur permettrait à l'entreprise d'améliorer son potentiel à créer un avantage concurrentiel soutenable et, de surcroît, atteindre des niveaux de performances supérieures (Hurley & Hult, 1998).

S'il est admis dans la littérature que l'innovativité est une ressource, le débat sur l'effet qu'elle exerce sur la performance persiste jusqu'à présent. Le manque de consensus sur l'effet de l'innovativité sur la performance s'explique par l'observation simultanée d'effets positifs, d'effets non significatifs et d'effets négatifs (Li, et al., 2021 ; Parra-Requena, et al., 2021). Cette discordance serait due à aux effets des facteurs de contingence qui influent sur la relation (Boso, et al., 2013 ; Tsai & Yang, 2013). L'effet de l'innovativité sur la performance de l'entreprise serait donc tributaire de ces facteurs qui sont soit des caractéristiques de l'entreprise, soit celles de son marché. Ces facteurs organisationnels et environnementaux agissent en médiation ou en modération sur la relation innovativité - performance. La complexité de la relation innovativité - performance est donc largement admise par les recherches du domaine (e.g., Li, et al., 2021 ; Parra-Requena, et al., 2021). C'est pourquoi les chercheurs sont invités à adopter une approche contingente, en utilisant des modèles complexes qui incluent les médiateurs et les modérateurs adéquats (Rubera & Kirka, 2012 ; Szymanski, et al., 2007).

1.5.1. La médiation de l'orientation distributeur

Les facteurs médiateurs renvoient aux mécanismes via lesquels l'innovativité favorise la performance de l'entreprise. Autrement dit, ils permettent de comprendre comment l'innovativité influence la performance de l'entreprise. Cela veut dire que le lien direct n'existe pas toujours et il convient de retenir les médiateurs pertinents pour analyser l'effet de l'innovativité sur la performance (Sandvik, et al., 2014). A ce sujet, Il n'y a pas encore de modèle intégral qui met en évidence les mécanismes à travers lesquels l'innovativité influence la performance de l'entreprise (Rubera & Kirka, 2012). Toutefois, un certain nombre de médiateurs ont été révélés par quelques recherches, lesquels sont intrinsèquement liés au contexte de l'étude. C'est ainsi que dans le secteur hôtelier, Sandvik et al., (2014) constatent un effet indirect de l'innovativité sur la rentabilité à travers trois médiateurs : l'avantage de marché, la croissance des ventes et l'utilisation des capacités. Zulu-Chisanga, Boso, Adeola et Oghazi (2016) établissent une médiation partielle du succès des nouveaux produits dans la relation entre l'innovativité de PME exportatrices et leur performance financière. Dans le secteur des logiciels, Finoti, Didonet, Toaldo et Martins (2017) n'observent pas un effet direct de l'innovativité sur la performance des PME, mais ils vérifient le rôle médiateur de la formulation des stratégies marketing. De même, la recherche de Octasylyva, Yuliati, Hartoyo et Soehadi (2022) indique que l'innovativité influence indirectement la performance des TPE et des PME à travers leurs capacités marketing.

Dans cette recherche, nous considérons l'orientation distributeur comme une variable médiatrice. Au regard du contexte étudié, une orientation distributeur des TPE est nécessaire pour que l'innovativité produise les résultats attendus. Compte tenu de leur taille et de leurs ressources limitées, les TPE du secteur agro-alimentaire n'ont pas un pouvoir de négociation vis à vis des distributeurs. Dès lors, il faut qu'elles soient orientées distributeur, en adaptant leurs innovations aux exigences des distributeurs. Autrement dit, pour toucher la clientèle finale, l'offre de produits des TPE doit d'abord répondre aux conditions des distributeurs. Ainsi, l'orientation distributeur permet d'obtenir la satisfaction des distributeurs (Guo, et al., 2016) et, donc, de réaliser des performances. De ce fait, nous proposons l'hypothèse suivante :

H4 : L'innovativité exercerait un effet indirect positif sur la performance à travers l'orientation distributeur.

1.5.2. La modération de la collaboration avec les distributeurs

Les facteurs modérateurs indiquent les conditions sous lesquelles l'innovativité affecte la performance de l'organisation. Elles doivent donc être prises en compte dans la mesure où le lien innovativité - performance est complexe (Parra-Requena, et al., 2021). Les recherches du domaine ont révélé des variables modératrices internes et externes à l'organisation. Les facteurs modérateurs internes sont d'ordre managériaux, organisationnels ou stratégiques. Ainsi, Groza et al. (2021) montrent que le style leadership du directeur des ventes, c'est à dire sa stimulation intellectuelle, modère la relation non linéaire (en forme de U) entre l'innovativité et la croissance des ventes. De même, la structure organisationnelle adoptée par l'entreprise (structure mécaniste vs structure organique) joue un rôle modérateur sur le lien innovativité - performance. Ainsi, l'adoption d'une structure organisationnelle organique renforce l'effet positif de l'innovativité sur la performance, alors que l'existence d'une structure mécanique l'inhibe (Boso, et al., 2013 ; Vij & Bedi, 2016). Par ailleurs, les choix stratégiques affectent la relation. A ce propos, Jun et al. (2019) démontrent que la relation est modérée positivement par la stratégie d'expansion internationale.

Quant aux facteurs modérateurs externes, ils sont relatifs aux caractéristiques du marché dans lequel l'entreprise évolue. A cet égard, la relation entre l'innovativité et la performance est modérée par les turbulences de l'environnement (Vij & Bedi, 2016). Ainsi, l'effet positif de l'innovativité sur la performance est d'autant plus fort que les turbulences du marché et l'intensité concurrentielle sont élevées (Boso, et al., 2013 ; Tsai & Yang, 2013). En outre, l'effet de l'innovativité sur la performance est modéré par les relations inter-organisationnelles. En

effet, dans les contextes B2B, l'implication des clients renforce l'effet positif de l'innovativité sur la performance, tandis que l'implication du fournisseur l'affaiblit (Li, et al., 2021). Par conséquent, la réussite de la stratégie d'innovation nécessite l'implication des distributeurs. Partant de ce constat, nous supposons l'existence d'une relation entre le fabricant et les distributeurs est un facteur qui modère positivement l'effet de l'innovativité sur la performance. D'ailleurs, nous avons proposé que l'orientation distributeur exerce un effet médiateur dans la relation entre l'innovativité et la performance. Toutefois, pour comprendre les conditions de cette médiation, nous considérons l'existence d'une collaboration avec les distributeurs comme facteur modérateur. Ce qui nous conduit à vérifier que l'effet de l'innovativité sur la performance, via l'orientation distributeur, est fonction de la collaboration avec les distributeurs. Autrement dit, il s'agit de voir si la médiation de l'orientation distributeur est modérée par la collaboration avec les distributeurs. En effet, au-delà de leur orientation distributeur, les TPE qui collaborent avec les distributeurs seront plus performantes. L'orientation distributeur permet à ces entreprises d'adapter leurs produits aux attentes des distributeurs. En plus de cette orientation, l'existence d'une collaboration avec les distributeurs va davantage profiter aux TPE, car les distributeurs seront davantage impliqués dans la commercialisation des produits des TPE partenaires. Cette implication ne fera que renforcer la performance espérée de l'innovativité (Li, et al., 2021). Sur la base de ces considérations, nous proposons l'hypothèse suivante :

H5 : l'effet indirect de l'innovativité sur la performance, via l'orientation distributeur, serait plus fort pour les TPE ayant une collaboration avec les distributeurs

Le modèle conceptuel est présenté à la figure 1.

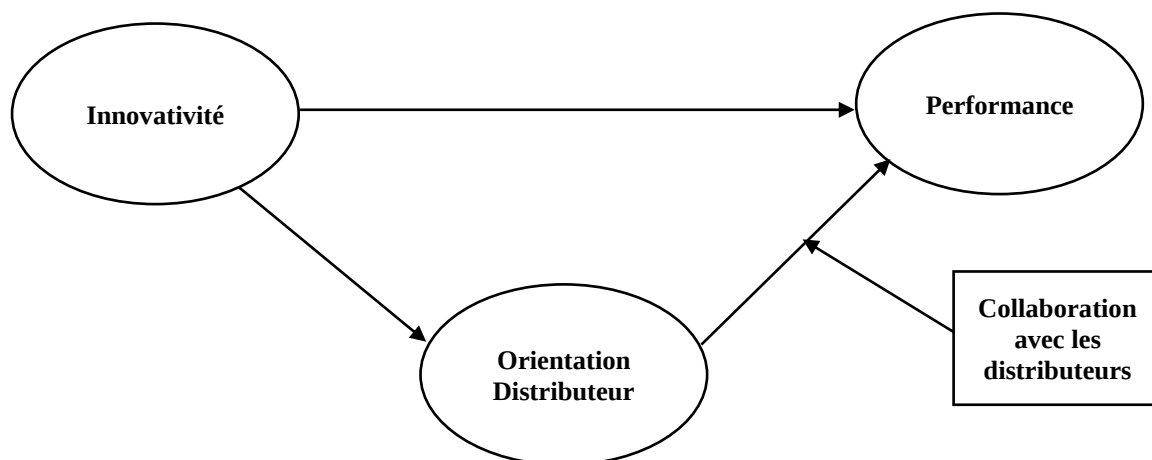


Figure 1 : Modèle conceptuel

2. Méthodologie

2.1. Échantillon et collecte de données

Pour estimer la validité du modèle ainsi que les liens entre l'innovativité, l'orientation distributeur et la performance, une enquête a été réalisée dans trois régions du Sénégal auprès de dirigeants-propriétaires d'entreprise. L'usage du questionnaire-instrument de mesure utilisé pour la collecte de données primaires a permis d'obtenir des données empiriques provenant des dirigeants sélectionnés. La population cible de notre étude est composée de TPE sénégalaises qui évoluent dans l'agroalimentaire. Il s'agit des entreprises ayant un effectif compris entre 1 et 20 salariés. L'échantillonnage a été fait de façon raisonnée. En effet, il n'existe pas à notre connaissance de bases de données de l'ensemble des entreprises (avec des précisions sur la taille ou le secteur d'activités, l'appartenance au secteur formel ou informel). L'unité d'échantillonnage de l'enquête est le dirigeant-propiétaire de TPE. L'administration des questionnaires a été effectuée en face à face par trois enquêteurs d'une société d'étude spécialisée. Nous avons obtenu, à l'issue de l'enquête, 150 questionnaires dont 132 exploitables. La taille de l'échantillon de cette étude est satisfaisante car Hair, Anderson, Tatham et Black (1998) proposent un ratio de 10 individus par variable insérée dans l'analyse. Les caractéristiques clés de notre échantillon de 132 TPE sont résumées dans le tableau 1.

Tableau 1 : Caractéristiques de l'échantillon (N=132)

Variables	Fréquence	Pourcentage
Nombre d'employés		
Moins de 5	71	53%
6 à 10	33	25%
11 et plus	28	22%
Type de secteur		
Primaire	42	31,8%
Secondaire	90	68,2%
Collaboration avec les distributeurs		
Oui	103	78%
Non	29	22%
Type d'entreprise		
Entreprise informelle	96	72,7%
Entreprise formelle	36	27,3%
Age de l'entreprise		
Moins de 3 ans	23	17,4%
4 à 6 ans	21	15,9%
7 à 9 ans	24	18,2
10 ans et plus	64	48,5%

Source : analyse des données de l'enquête

2.2. Les instruments de mesure

Pour mesurer les variables de nos hypothèses, l'instrument retenu est l'échelle de Likert en cinq points allant de 1 « Pas du tout d'accord » à 5 « Tout à fait d'accord ». L'échelle de mesure de l'innovativité a ainsi été mise au point en s'appuyant sur les travaux de (Marcati, Guido & Peluso, 2008). L'échelle de mesure de la variable orientation distributeur, quant à elle, a été adoptée des travaux de Lambin et Caceres (2006). En ce qui concerne la variable expliquée (la Performance), nous avons opté pour la mesure objective bien que la mesure subjective existe. Même si aucune des deux approches n'est supérieure à l'autre (Gauzente, 2000), le choix de la mesure objective nous semble plus approprié, car elle permet d'observer directement des données relatives au chiffre d'affaires, à la part de marché, à la rentabilité, etc. Ainsi, la mesure de la variable performance a été effectuée en collectant des données réelles relatives au chiffre d'affaires annuel réalisé. Cette variable a été transformée en variable d'intervalles à 3 modalités pour les besoins des analyses statistiques. Enfin, la variable collaboration avec les distributeurs a été mesurée en utilisant une échelle nominale de type binaire.

2.3. Fiabilité, validité des mesures et biais de variance commune

Pour tester la fiabilité, nous avons effectué une analyse factorielle exploratoire (AFE) à travers la technique de l'analyse en composantes principales. Ainsi, la structure factorielle de chaque échelle est estimée en utilisant le test d'adéquation de la solution factorielle de Kaiser, Meyer et Olkin (KMO) et le test de sphéricité de Bartlett. D'autre part, nous avons soumis nos instruments de mesure à une phase de vérification de leur unidimensionnalité et de contrôle de leur fiabilité. Les résultats de l'AFE (tableau 2) montrent que chaque échelle dispose d'items avec des coefficients élevés sur le construit qu'ils sont censés mesurer et des coefficients faibles sur le construit auquel ils ne sont pas reliés, ce qui démontre ainsi l'unidimensionnalité et la fiabilité du construit. De plus, la fiabilité de nos échelles de mesure est démontrée par les valeurs de l' α de Cronbach comprises entre 0,827 et 0,856 et celles du ρ de Jöreskog comprises entre 0,867 et 0,922.

Tableau 2 : Résultats de l'analyse factorielle confirmatoire

	Moyenne	Ecart type	Orientation distributeur	Innovativité
			Coefficients	Coefficients
Innovat1	2,31	1,147	0,075	0,850
Innovat3	2,25	0,944	0,027	0,872
Innovat5	2,16	1,025	0,194	0,852
Distrib1	3,35	1,236	0,741	-0,027
Distrib2	3,67	1,046	0,879	0,199
Distrib3	3,77	1,023	0,912	0,132
Distrib4	3,88	0,865	0,822	0,106

Source : analyse des données de l'enquête

Tableau 3 : Estimation de la fiabilité

Construit	Item	CF	KMO	Bartlett	Variance expliquée	α de Cronbach	ρ de Jöreskog
Innovativité	Innovat1	0,853	0,723	0,001	74,74%	0,827	0,867
	Innovat3	0,868					
	Innovat5	0,872					
Orientation distributeur	Distrib1	0,724	0,788	0,001	71,96%	0,856	0,922
	Distrib2	0,898					
	Distrib3	0,923					
	Distrib4	0,835					

Source : analyse des données de l'enquête

Quant à la validité des construits, nous avons principalement vérifié la validité convergente et la validité discriminante en effectuant une analyse factorielle confirmatoire. Le modèle de mesure global obtenu après l'AFC présente des indices d'ajustement satisfaisants ($\chi^2 = 15,668$, $df = 11$, $\chi^2/df = 1,424$, $TLI = 0,980$, $CFI = 0,990$, $SRMR = 0,048$, et $RMSEA = 0,057$). De plus, les estimations de la variance moyenne extraite sont supérieures au seuil de 0,50 pour chaque construit, confirmant ainsi la validité convergente selon la procédure proposée par Fornell & Larcker (1981). De même, les conditions de la validité discriminante ont été respectées, étant donné que la variance moyenne extraite est supérieure au carré de la corrélation entre les variables latentes du modèle de mesure (voir tableau 4).

Tableau 4 : Résultats de l'analyse factorielle confirmatoire

	VIF	Corrélations entre construits			
		1	2	3	4
1. Innovativité	1,071	1			
2. Orientation Distributeur	1,287	0,240**	1		
3. Performance	1,240	0,052	0,388**	1	
4. Collaboration avec les Dist.	1,133	0,026	-0,253**	-0,297**	1
ρ_{VC}		0,685	0,752		
Validité discriminante	1	1	0,036		
	2	0,036	1		

Source : analyse des données de l'enquête

Nous avons estimé la présence de biais de variance commune dans les données en recourant à deux méthodes. D'abord, nous avons effectué le test du facteur unique de Harman en réalisant une analyse factorielle sur les échelles multi-items. Le résultat fait apparaître deux facteurs dont le premier explique seulement 42,671% de la variance totale. Ensuite, nous avons estimé un modèle de mesure correspondant à un facteur latent commun à tous les items. Les résultats de l'analyse factorielle confirmatoire présentent des indices d'ajustement qui sont très loin des normes requises : $\chi^2/df = 20,774$; RMSEA = 0,389 ; SRMR = 0,2980 ; CFI= 0,12 ; TLI= -0,173. Nous en déduisons ainsi qu'un biais de variance commune n'est pas présent dans les données.

3. Résultats du test des hypothèses

Le test des hypothèses est effectué par le biais des modèles d'équations structurelles à l'aide du logiciel AMOS. Les valeurs de tous les indicateurs d'ajustement sont très satisfaisantes ($\chi^2 = 26,045$, $df = 18$, $\chi^2/df = 1,447$, TLI = 0,973, CFI = 0,983, SRMR = 0,044, et RMSEA = 0,058), attestant de la bonne qualité d'ajustement du modèle aux données. Par ailleurs, le test du modèle proposé confirme les hypothèses de notre recherche sauf l'hypothèse traitant la relation entre l'innovativité et la performance. Les résultats du modèle sont résumés dans le tableau 5.

Tableau 5 : Résultats du modèle global

Liens	Coefficient	Probabilité
Innovativité → OD	0,251	**
Orientation Distributeur → Performance	0,495	***
Innovativité → Performance	-0,073	NS

Source : analyse des données de l'enquête

Le lien entre l'innovativité et la performance est étudié par le biais de l'hypothèse H1. Contrairement à d'autres études, nos résultats ne confirment pas l'existence de relation entre les deux variables. En effet, l'influence négative de l'innovativité sur la performance n'est pas significative ($\gamma = -0,073$). L'hypothèse H2, testant l'effet de l'orientation distributeur sur la performance, est vérifiée. Il existe ainsi un lien positif et statistiquement significatif entre les

deux variables ($\gamma = 0,495$; $p = 0,001$). Enfin, l'hypothèse H3 est confirmée avec l'influence positive et significative de l'innovativité sur l'orientation distributeur ($\gamma = 0,251$; $p = 0,01$). Ces résultats montrent que l'orientation distributeur joue un rôle médiateur dans la relation entre l'innovativité et la performance même si nous n'avons pas d'information sur le type de médiation (partielle ou totale). Pour vérifier l'existence de médiation partielle ou totale, nous avons suivi la démarche de Preacher et Hayes (2004), et les résultats sont résumés dans le tableau 6. A cet effet, la Macro PROCESS de Hayes (2018) sous SPSS a été utilisée.

Tableau 6 : Test de la médiation de l'orientation distributeur

Effet indirect	X	M	Y	IC Bootstrap	P-value
	Innovativité	Orientation distributeur	Performance	0,0347 ; 0,1701	$p < 0,01$
Effet direct					
	Innovativité		Performance	-0,1718 ; 0,1005	$p > 0,01$

Source : analyse des données de l'enquête

Le tableau 6 montre que l'innovativité n'a pas d'effet direct significatif sur la performance. Mais elle exerce un effet indirect significatif sur la performance via l'orientation distributeur. Donc, l'orientation distributeur exerce une médiation totale dans la relation entre l'innovativité et la performance. L'hypothèse H4 est donc confirmée. Cependant, nous ignorons les conditions dans lesquelles l'effet de médiation se produit. Ainsi pour établir l'existence d'une médiation modérée, nous avons suivi la démarche de Hayes (2015) et avons utilisé la Macro PROCESS de Hayes (version 4.1, sous SPSS) recommandée par Borau, El Akremi, Elgaaïed-Gambier, Hamdi-Kidar et Ranchoux (2015). Les résultats sont résumés dans les tableaux 7 et 8.

Tableau 7 : Test de l'effet indirect conditionnel

Modérateur (W)	Variable médiatrice M (Orientation distributeur)		Variable dépendante Y (performance)	
	coefficient	t	coefficient	t
Innovativité (X)	0,240	2,824**	-0,022	-0,339 ns
Orientation distrib. (M)			0,797	3,954***
Collaboration (W)			-0,546	-3,285**
M x W (Interaction)			-0,409	-2,724**
R ²	0,058		0,238	
ΔR^2			0,045, [F = 7,425, $p < 0,01$]	

Source : analyse des données de l'enquête

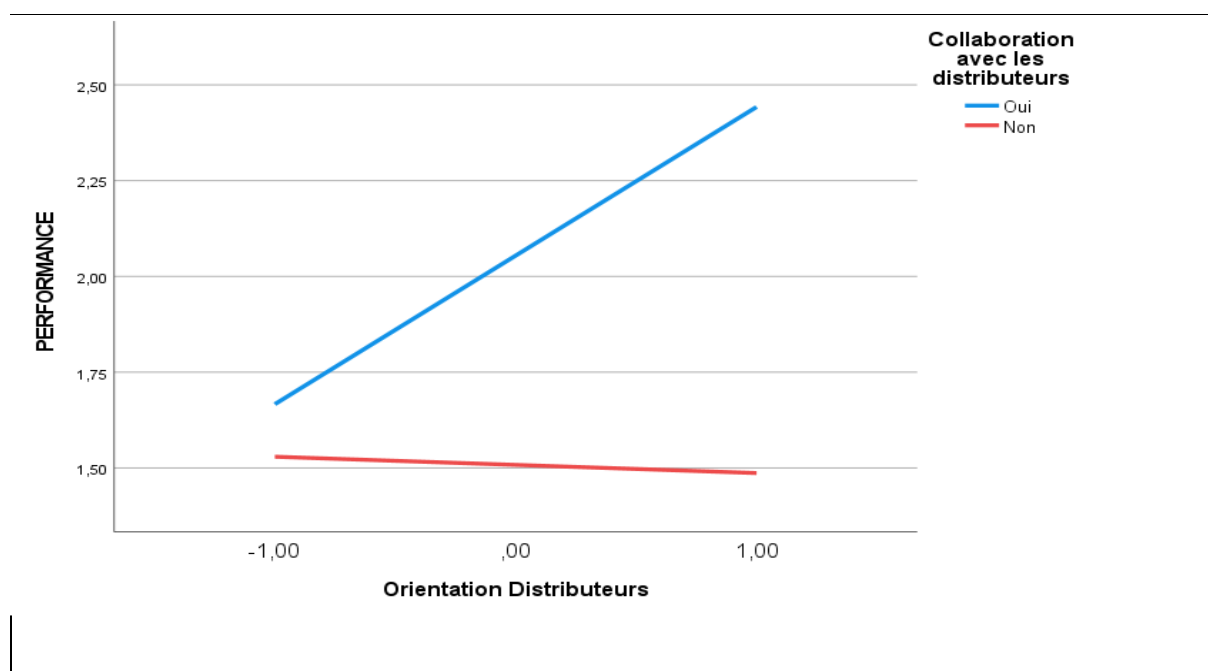
Tableau 8 : Effet indirect conditionnel à différentes valeurs du modérateur

Collaboration avec les distributeurs	Effet	Intervalle de confiance	
		Borne inférieure	Borne supérieure
1	0,093	0,034	0,166
2	-0,005	-0,060	0,053
Index de la médiation modérée	-0,098	-0,193	-0,024

Source : analyse des données de l'enquête

L'effet indirect conditionnel s'avère être significatif puisque l'intervalle de confiance pour l'index de la médiation modérée exclut le zéro $[-0,1926 ; -0,0241]$. L'hypothèse H5 est donc validée. De plus, les intervalles de confiance obtenus pour le test de l'effet indirect conditionnel de l'innovativité sur la performance aux deux valeurs de la variable modératrice collaboration avec les distributeurs sont les suivants : $[-0,034 ; -0,166]$ et $[-0,060 ; 0,053]$. Ces résultats montrent que lorsque la collaboration avec les distributeurs existe, l'effet indirect conditionnel est significatif puisque l'intervalle de confiance exclut le zéro. En revanche, lorsqu'il n'existe pas de collaboration avec les distributeurs, l'effet indirect conditionnel n'est pas significatif puisque l'intervalle de confiance inclut le zéro (voir figure 2).

Figure 2 : Effet de l'orientation distributeur sur la performance modéré par la collaboration avec les distributeurs



Source : analyse des données de l'enquête

4. Discussion

L'objet de cet article était d'analyser la relation entre l'innovativité et la performance, en mettant en évidence les processus médiateurs et modérateurs. Les recherches sur le lien innovativité - performance restent concentrées dans les économies développées (Boso, et al., 2013) et les résultats ne sont pas unanimes sur l'effet positif de l'innovativité sur la performance (Parra-Requena, et al., 2021 ; Rubera & Kirka, 2012). Ainsi, cette recherche répond à plusieurs chercheurs invitant à la réalisation de travaux supplémentaires pour découvrir les médiateurs et modérateurs du lien innovativité - performance.

Les tests de régression par les modèles d'équations structurelles et par la Macro Process de Hayes (2018) permettent de dégager quelques résultats importants. D'abord, les résultats du test de l'hypothèse 1 indiquent un effet négatif et non significatif de l'innovativité sur la performance, ce qui conforte certaines études antérieures qui ne trouvent pas d'effet direct de l'innovativité sur la performance. En revanche, l'innovativité conduit seulement à la performance si les entreprises mettent en œuvre l'orientation distributeur, ce qui est validé par la vérification l'hypothèse 4. La performance générée par l'innovativité, via l'orientation distributeur, est d'autant plus élevée que les entreprises collaborent avec les distributeurs, comme nous l'avons supposé avec l'hypothèse 5. Ensuite, les résultats montrent que l'orientation distributeur influence positivement la performance des TPE étudiées, ce qui confirme l'hypothèse 2. Enfin, l'innovativité des TPE favorise leur orientation distributeur, ainsi que nous l'avons proposé dans l'hypothèse 3.

Cet article contribue à la littérature sur les orientations stratégiques dans les petites entreprises en examinant empiriquement l'effet combiné de l'innovativité, l'orientation distributeur et la collaboration avec les distributeurs sur la performance des TPE. De telles contributions sont encouragées, car dans la littérature qui traite de ces questions, des auteurs ont attiré l'attention sur l'importance des orientations stratégiques dans l'explication de la performance notamment des petites entreprises. La contribution substantielle de cette recherche réside ainsi dans la mise au jour d'effet médiateur et modérateur du lien innovativité - performance, dans le contexte spécifique d'une économie en développement.

Conclusion

Plusieurs recherches antérieures ont analysé l'effet de l'innovativité sur la performance de l'entreprise. Pourtant l'étude de la relation entre l'innovativité et la performance est loin de connaître son épilogue. Les résultats obtenus nous permettent de mettre en avant plusieurs

implications théoriques. En premier lieu, l'observation d'effet négatif et non significatif de l'innovativité sur la performance n'est pas une surprise en soi, car les résultats des recherches antérieures sont contradictoires et présentent des effets qui vont dans tous les sens : positif ou négatif ou non significatif (Szymanski, et al., 2007).

En deuxième lieu, les résultats de cette recherche révèlent que l'innovativité influence indirectement la performance. En réalité, l'innovativité exerce un effet positif sur l'orientation distributeur. Aussi, l'orientation distributeur, dimension très peu étudiée de l'orientation marché, influence à son tour positivement la performance des TPE étudiées. De ce fait, nous mettons au jour l'effet médiateur de l'orientation distributeur et contribuons, par la même occasion, à élargir les médiateurs de relation innovativité - performance. Ces résultats confirment, d'une part, ceux de Droge et al. (2008) et Yap et al. (2018) et les prolongent d'autre part.

En troisième lieu, l'une des contributions majeures de cet article est le fait d'avoir montré que l'effet indirect exercé par l'innovativité sur la performance, à travers l'orientation distributeur, est conditionné par la collaboration avec les distributeurs. En même temps, cette trouvaille contribue à connaître davantage les modérateurs potentiels qui interviennent dans la relation entre l'innovativité et la performance. Enfin, le terrain de notre recherche contribue à apporter une variété du contexte. Pour rappel, ce lien est principalement étudié dans des contextes d'économies développées (Vij & Bedi, 2016) et de pays occidentaux (Rubera & Kirka, 2012). Cette recherche présente, par ailleurs, plusieurs implications managériales pour les petites entreprises. La quête de la performance durable demeure l'un des enjeux majeurs dans la vie d'une petite entreprise. Pourtant, elle ne peut s'expliquer par les mêmes déterminants pour l'ensemble des entreprises sans tenir compte des facteurs de contingence. En dépit du lien non significatif entre l'innovativité et la performance, les résultats de cette recherche révèlent que l'innovativité est un déterminant crucial de l'orientation distributeur. Ainsi, une amélioration du niveau d'innovativité des petites entreprises entraîne une augmentation du niveau de leur orientation distributeur. L'innovativité et l'orientation distributeur sont des ressources complémentaires qui, lorsqu'elles sont combinées, améliorent la performance des TPE. D'ailleurs, la combinaison de ces deux ressources ne donne un résultat plus probant que lorsque l'entreprise collabore avec des distributeurs. Cette collaboration leur permet d'avoir accès plus facilement et à moindre coût à des informations pertinentes relatives aux besoins réels et actuels

des distributeurs. Ainsi, les TPE qui collaborent avec des distributeurs sont plus à mêmes de proposer des innovations qui connaissent un succès sur le marché.

Cette recherche présente un certain nombre de limites à partir desquelles nous pouvons dégager des perspectives de recherches futures. D'abord, l'effet négatif et non significatif de l'innovativité sur la performance peut être due à la mesure de la performance utilisée, en l'occurrence le chiffre d'affaires, qui est une mesure objective et absolue. Cette mesure objective ne permet pas de capturer tous les résultats attendus de l'innovativité. D'ailleurs, l'effet de l'innovativité sur la performance pourrait être plus élevée lorsque des mesures subjectives sont utilisées plutôt que des mesures objectives (Szymanski, et al., 2007). Par conséquent, les mesures objectives peuvent être complétées avec des mesures subjectives.

Ensuite, les contingences relatives aux distributeurs ne sont pas certainement les seuls facteurs médiateurs et modérateurs de la relation étudiée. Dans le cas des TPE, le modèle étudié aurait pu intégrer les pressions provenant d'autres parties prenantes autre que les distributeurs, comme les consommateurs finaux et les concurrents. En réalité, dans l'optique de maîtriser la relation dans toute sa complexité, il est pertinent d'inclure des modérateurs contextuels comme l'intensité concurrentielle et la turbulence du marché. Dans la même veine, il serait intéressant d'ajouter dans le modèle l'effet modérateur de la turbulence technologique, puisqu'il est question d'innovativité. En outre, l'innovativité des petites entreprises est fonction de leurs caractéristiques et du secteur dans lequel elles exercent (Balhadj & El Moudden, 2022). Par conséquent, les recherches futures sur la relation innovativité - performance doivent proposer des modèles plus complexes qui intègrent les médiateurs et modérateurs relatifs au secteur d'activité et aux caractéristiques des entreprises étudiées.

Enfin, le terrain de notre recherche, la petite entreprise d'une économie en développement, est une limite qui relativise la validité externe des résultats. Ainsi, nous encourageons la réalisation d'études similaires dans le contexte de grandes entreprises d'une part et, d'autre part, dans des économies développées et émergentes.

Bibliographie

Anwar, M., Clauss, T., & Issah, W. B. (2022). Entrepreneurial orientation and new venture performance in emerging markets: the mediating role of opportunity recognition. *Review of Managerial Science*, 16(3), 769-796.

- Balhadj, S., & El Moudden, M. (2022). Determinants of organizational innovation in an exporting SME context, what impact on performance?. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 3(2), 234-248.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Barney J. (2001). Is the Resource-Based ‘View’ A Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes. *Academic of Management Review*, 2, 41-56.
- Bodlaj, M., & Čater, B. (2019). The impact of environmental turbulence on the perceived importance of innovation and innovativeness in SMEs. *Journal of Small Business Management*, 57, 417-435.
- Borau, S., El Akremi, A., Elgaaïed-Gambier, L., Hamdi-Kidar, L., & Ranchoux, C. (2015). L’analyse des effets de médiation modérée: Applications en marketing. *Recherche et applications en marketing (French Edition)*, 30(4), 95-138.
- Boso, N., Story, V. M., Cadogan, J. W., Micevski, M., & Kadić-Maglajlić, S. (2013). Firm innovativeness and export performance: Environmental, networking, and structural contingencies. *Journal of International Marketing*, 21(4), 62-87.
- Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., & Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial marketing management*, 31(6), 515-524.
- Chahal, H., Gupta, M., Bhan, N., & Cheng, T. C. E. (2020). Operations management research grounded in the resource-based view: A meta-analysis. *International Journal of Production Economics*, 230, 107805.
- Damanpour, F. (1991). Organizational Innovation: a Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555–590.
- Danneels, E. (2002). The dynamics of product innovation and firm competences. *Strategic management journal*, 23(12), 1095-1121.
- Diao, M. T. (2022). Orientations stratégiques et performance en petites entreprises: une analyse des effets de modération du contexte de marché sénégalais. *Recherches en Sciences de Gestion*, (3), 59-84.
- Doucouré, B., & Diagne, A. (2023). Market Orientation, Innovativeness and Competitive Advantage: Empirical Insight from Women Entrepreneurs in the Senegalese agri-food Sector. *Journal of African Business*, 24(2), 320-344.

- Droge, C., Calantone, R., & Harmancioglu, N. (2008). New Product Success: Is It Really Controllable by Managers in Highly Turbulent Environments? *Journal of Product Innovation Management*, 25, 272–286.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic Capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21, 1105–1121.
- Espino-Rodríguez, T. F., & Taha, M. G. (2022). Supplier innovativeness in supply chain integration and sustainable performance in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 100, 103103.
- Fernández, E., Iglesias-Antelo, S., López-López, V., Rodríguez-Rey, M., & Fernandez-Jardon, C. M. (2019). Firm and industry effects on small, medium-sized and large firms' performance. *BRQ Business Research Quarterly*, 22(1), 25–35.
- Finoti, L., Didonet, S. R., Toaldo, A. M., & Martins, T. S. (2017). The role of the marketing strategy process in the innovativeness-performance relationship of SMEs. *Marketing Intelligence & Planning*, 35(3), 298-315.
- Fornell, C., & Larcker, D.F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39–50.
- Gauzente, C. (2000). Mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs : quelle validité ? Analyse de la pertinence de certains indicateurs. *Finance Contrôle Stratégie*, 3(2), 145-165.
- Gotteland, D. (2005). *L'orientation marché : nouvelle méthode, nouveaux outils*. Paris, Editions d'Organisation.
- Groza, M. D., Zmich, L. J., Rajabi, R., & Darwin, C. (2021). Organizational innovativeness and firm performance: Does sales management matter? *Industrial Marketing Management*, 97(May 2020), 10–20.
- Guo, C., Wang, Y., & Zhu, Y. (2016). Distributor orientation and channel profitability for manufacturing-centered SMEs: Moderating role of competitive intensity and coordinative intensity. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 18(2), 197-210.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L. and Black, W.C. (1998), *Multivariate Data Analysis with Readings*, 5th ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Hatak, I., Kautonen, T., Fink, M., & Kansikas, J. (2016). Innovativeness and family-firm performance: The moderating effect of family commitment. *Technological forecasting and social change*, 102, 120-131.

- Hayes, A. F. (2015). An Index and Test of Linear Moderated Mediation. *Multivariate Behavioral Research*, 50(1), 37–41.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24(10 SPEC ISS.), 997–1010.
- Hernández-Perlines, F., Ibarra Cisneros, M. A., Ribeiro-Soriano, D., & Mogorrón-Guerrero, H. (2020). Innovativeness as a determinant of entrepreneurial orientation: analysis of the hotel sector. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 33(1), 2305-2321.
- Homburg, C., & Pflesser, C. (2000). A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: Measurement issues and performance outcomes. *Journal of Marketing Research*, 37, 449–462.
- Huang, Y., Li, P., Wang, J., & Li, K. (2022). Innovativeness and entrepreneurial performance of female entrepreneurs. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(4), 100257.
- Hult, G. T. M. T. M., Hurley, R. F., & Knight, G. A. (2004). Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management*, 33(5), 429–438.
- Hurley, R. F., & Hult, G. T. M. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. *The Journal of Marketing*, 42–54.
- Inemek, A., Matthyssens, P., 2013. The impact of buyer–supplier relationships on supplier innovativeness: an empirical study in cross-border supply networks. *Ind. Mark. Manag.* 42 (4), 580–594.
- Jun, J., Lee, T., & Park, C. (2021). The mediating role of innovativeness and the moderating effects of strategic choice on SME performance. *Journal of Small Business Management*, 59(4), 627-647.
- Kam-Sing Wong, S. (2014). Impacts of environmental turbulence on entrepreneurial orientation and new product success. *European Journal of Innovation Management*, 17(2), 229-249.
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54, 1–18.
- Kozlenkova, I. V., Samaha, S. A., & Palmatier, R. W. (2014). Resource-based theory in marketing. *Journal of the academy of marketing science*, 42, 1-21.
- Lado, N., & Maydeu-Olivares, A. (2001). Exploring the link between market orientation and innovation in the European and US insurance markets. *International marketing review*, 18(2), 130-145.

- Li, Y., Li, G., Zhang, Y., & Xu, J. (2021). Can firm innovativeness affect performance? The role of external involvement. *International Journal of Market Research*, 63(4), 514-534.
- Lambin, J. J., & Caceres, R. C. (2006). L'orientation-marché est-elle une stratégie rentable pour l'entreprise? *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)*, 21(2), 1-29.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of management Review*, 21(1), 135-172.
- Lynch, P., Walsh, M. M., & Harrington, D. (2010). Defining and dimensionalizing organizational innovativeness.
<http://scholarworks.umass.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1468&context=refereed>
- Marcati, A., Guido, G., & Peluso, A.M. (2008). The role of SME entrepreneurs' innovativeness and personality in the adoption of innovations. *Research Policy*, 37, 1579–1590.
- Masa'deh, R. E., Al-Henzab, J., Tarhini, A., & Obeidat, B. Y. (2018). The associations among market orientation, technology orientation, entrepreneurial orientation, and organizational performance. *Benchmarking: An International Journal*, 25(8), 3117-3142.
- Menguc, B., & Auh, S. (2006). Creating a firm-level dynamic capability through capitalizing on market orientation and innovativeness. *Journal of the academy of marketing science*, 34(1), 63-73.
- Milfelner, B., Dlačić, J., Snoj, B., & Selinšek, A. (2020). Importance of Innovation Resources for Market Orientation – Financial Performance Link: Mediating Role of Proactive Market Orientation. *Naše Gospodarstvo/Our Economy*, 65(4), 1–13.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20–35.
- Octasyilva, A. R. P., Yuliati, L. N., Hartoyo, H., & Soehadi, A. W. (2022). Innovativeness as the Key to MSMEs' Performances. *Sustainability*, 14(11), 6429.
- Parra-Requena, G., Ruiz-Ortega, M. J., Garcia-Villaverde, P. M., & Ramírez, F. J. (2022). Innovativeness and performance: the joint effect of relational trust and combinative capability. *European Journal of Innovation Management*, 25(1), 191-213.
- Penrose, E. T. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*. London: Basil Blackwell.
- Preacher K. J., & Hayes A. F. (2004). "SPSS and SAS Procedures for Estimating Indirect Effects in Simple Mediaton Models. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, 36, 717-731.

- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 33(3), 761–787.
- Rhee, J., Park, T., & Lee, D. H. (2010). Drivers of innovativeness and performance for innovative SMEs in South Korea: Mediation of learning orientation. *Technovation*, 30(1), 65–75.
- Roach, D., Ryman, J., Jones, R., & Ryman, H. (2018). Enhancing innovativeness: The role of dynamic marketing capabilities. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 35(4), 563-576.
- Rubera, G., & Kirca, A. H. (2012). Firm Innovativeness and Its Performance Outcomes: A Meta-Analytic Review. *Journal of Marketing*, 76(May), 130–147.
- Sandvik, I. L., Duhan, D. F., & Sandvik, K. (2014). Innovativeness and Profitability: An Empirical Investigation in the Norwegian Hotel Industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 55(2), 165–185.
- Siguaw, J. A., Baker, T. L., & Simpson, P. M. (2003). Preliminary evidence on the composition of relational exchange and its outcomes: the distributor perspective. *Journal of Business Research*, 56(4), 311-322.
- Sorescu, A. B., & Spanjol, J. (2008). Innovation's Effect on Firm Value and Risk: Insights from Consumer Packaged Goods. *Journal of Marketing*, 72(2), 114–132.
- Szymanski, D. M., Kroff, M. W., & Troy, L. C. (2007). Innovativeness and new product success: Insights from the cumulative evidence. *Journal of the academy of Marketing Science*, 35, 35-52.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533.
- Verhees, F. J., & Meulenbergh, M. T. (2004). Market orientation, innovativeness, product innovation, and performance in small firms. *Journal of small business management*, 42(2), 134-154.
- Tsai, K.-H. H., & Yang, S.-Y. Y. (2013). Firm innovativeness and business performance: The joint moderating effects of market turbulence and competition. *Industrial Marketing Management*, 42(8), 1279–1294.

- Vij, S., & Bedi, H. S. (2016). Effect of organizational and environmental factors on innovativeness and business performance relationship. *International Journal of Innovation Management*, 20(03), 1650037.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.
- Yap, C. S., Cheng, L., Hussain, N. M., & Ahmad, R. (2018). Innovativeness, market intelligence practices, and firm performance of small- and medium-sized tour operators. 18(2), 143–151.
- Zulu-Chisanga, S., Boso, N., Adeola, O., & Oghazi, P. (2016). Investigating the path from firm innovativeness to financial performance: The roles of new product success, market responsiveness, and environment turbulence. *Journal of Small Business Strategy*, 26(1), 51-68.