

Analyse de la capacité d'innovation marketing des PME transformatrices de céréales fruits et légumes : conceptualisation et mesure

Analysis of the marketing innovation capacity of SMEs processing cereals, fruits and vegetables: conceptualization and measurement

Safiatou KEBE, (enseignante-chercheuse)

*Docteur en Sciences de Gestion
Laboratoire d'Entrepreneuriat, de Marketing et de Stratégie (LEMSTRAD)
Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FASEG)
Université Cheikh Anta Diop de Dakar (UCAD)*

Moshé Léopold TENDENG, (enseignant-chercheur)

*Docteur en Sciences de Gestion,
Laboratoire d'Entrepreneuriat, de Marketing et de Stratégie (LEMSTRAD/PME)
Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FASEG)
Université Cheikh Anta Diop de Dakar (UCAD)*

Adresse de correspondance :	Université Cheikh Anta Diop de Dakar - Rectorat Adresse : BP 5005 Dakar-fann Email : rectorat@ucad.edu.sn
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude et ils sont responsables de tout plagiat dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	KEBE, S., & TENDENG, M. L. (2024). Analyse de la capacité d'innovation marketing des PME transformatrices de céréales fruits et légumes : conceptualisation et mesure. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 5(6), 291-307. https://doi.org/10.5281/zenodo.11864238
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: November 27, 2023 Accepted: June 14, 2024

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME
ISSN: 2658-8455
Volume 5, Issue 6 (2024)

Analyse de la capacité d'innovation marketing des PME transformatrices de céréales fruits et légumes : conceptualisation et mesure

Résumé :

L'innovation est une condition indispensable pour toute entreprise qui veut survivre ou être compétitive (Temri, 2000). Ainsi, les PME doivent anticiper sur les désirs et les attentes des clients malgré les difficultés d'accès au financement (Diop, 2019) qu'elles rencontrent sachant que l'innovation nécessite beaucoup de ressources, de connaissances, de compétences, d'outils et d'interrelations (Cortes Robles, 2006 ; Morel et al. 2015). Ce papier s'inscrit dans une approche des ressources et a pour objectif d'identifier les différents facteurs qui déterminent la capacité d'innovation marketing chez des PME. Les résultats obtenus après utilisation de la méthodologie qualitative et quantitative ainsi que le paradigme de Churchill, montrent que la capacité d'innovation marketing comporte trois dimensions : partenariats à l'innovation, moyens d'innover et volonté du dirigeant à innover. Une analyse et une discussion de ces résultats permettent de comprendre que la capacité d'innovation des PME/TCFL ne dépend pas seulement des ressources financières dont elles disposent.

Mots clés : innovation, marketing, capacité d'innovation marketing, dirigeants de PME, transformation de céréales, fruits et légumes

JEL classification : M31

Type du papier : Recherche empirique

Abstract :

Innovation is an essential condition for any company that wants to survive or be competitive (Temri, 2000). Thus, SME must anticipate the desires and expectations of customers despite the difficulties of access to financing (Diop, 2019) that they encounter knowing that innovation requires a lot of resources, knowledge, skills, tools and interrelationships (Cortes Robles, 2006; Morel et al. 2015). This paper is part of a resources approach and aims to identify the different factors which determine the capacity for marketing innovation among SME. The results obtained after using the qualitative and quantitative methodology as well as the Churchill paradigm, show that the capacity for marketing innovation has three dimensions: partnerships for innovation, means of innovating and the manager's desire to innovate. An analysis and discussion of these results makes it possible to understand that the innovation capacity of SME/TCFL does not only depend on the financial resources at their disposal.

Key words : innovation, marketing, marketing innovation capacity, SME managers, processing of cereals, fruits and vegetables

Classification JEL : M31

Paper Type : Empirical Research

Introduction

Dans un marché en constante évolution, l'innovation constitue un facteur déterminant de la compétitivité, car permettant aux organisations d'avoir un avantage concurrentiel durable (Suliman, 2013 cité par Yahia, 2019). Pour Moussavou (2008), l'innovation dans les PME se fait, d'après Julien (2003), sans activité de recherche-développement et se matérialise par de petits changements. L'innovation dans les très petites entreprises, n'est pas une arme concurrentielle ou un support de stratégie commerciale, mais elle représente une réponse aux besoins et attentes spécifiques du client (Pacitto et Tordjman, 1999). Elle nécessite de gros moyens, ce qui explique souvent le problème des conditions et des capacités d'innovation des PME qui sont souvent caractérisées par de faibles capacités d'innovation (Moussavou, 2008).

Le constat est que le niveau d'innovation dans le secteur de l'agro-industrie n'est pas tellement significatif. « *Le fait que la très grande majorité des PME agroalimentaires dispose en interne d'un potentiel de R&D très limité, voire inexistant, entraîne des difficultés à se mettre en contact avec des compétences technologiques externes* » (Martin et al. 2006, p.35).

Dans le secteur de la transformation, les PME agroalimentaires adoptent pratiquement les mêmes méthodes commerciales et offrent presque les mêmes produits aux consommateurs. L'innovation est donc plus axée sur le produit, particulièrement sur un mix important de ce dernier qu'est le packaging. Ce phénomène est confirmé, selon Halilem et St-Jean (2007), par les études de Hoffman et al. (1998) qui montrent effectivement que les PME innover plus en produits qu'en processus et que l'innovation des méthodes de commercialisation et d'organisation est plus limitée (Halilem et St-Jean, 2007). De ce fait, l'aptitude des PME à connaître les besoins des clients est conditionnée par sa capacité à innover et à proposer de nouveaux produits à un prix compétitif (O'Regan et al. 2006 ; Halilem et St-Jean, 2007). Cette innovation dépend des connaissances, des compétences, des outils et des ressources de l'entreprise (Morel et al. 2015).

Les PME/TCFL reconnaissent apporter plus d'innovation sur les produits proposés aux clients que sur les autres variables marketing (le prix, la distribution et la communication). Le principal argument avancé pour expliquer cette situation est le manque de moyens et les difficultés d'accès au financement (Diop, 2019) qu'elles rencontrent. Cela constitue un intérêt particulier qui pousse à s'interroger sur leur capacité d'innovation au moment où, dans la nouvelle économie, l'innovation est une exigence qui doit sans cesse se reproduire (D'Amboise et al. 2000). Nous nous proposons, ainsi, dans cette recherche, de traiter la problématique suivante : quels sont les facteurs qui caractérisent la capacité d'innovation marketing des PME/TCFL au Sénégal ?

L'objectif principal est alors d'identifier et d'analyser les facteurs déterminants de la capacité d'innovation. Cette recherche nous permet à travers une étude empirique de contribuer aux écrits sur ce domaine et de tirer des implications managériales. Ainsi, nous avons utilisé le paradigme de Churchill afin de construire et tester le modèle de recherche.

Nous allons d'abord mettre en lumière le concept de capacité d'innovation marketing à travers le cadre théorique, ensuite expliquer la méthodologie adoptée et enfin présenter et discuter les résultats avant de donner les implications managériales et les pistes de recherche dans la conclusion.

1. Revue de la littérature et hypothèses

1.1. Cadre théorique

Les travaux sur la capacité d'innovation sont pour la plupart menés au Maghreb et en Afrique anglophone (Ndzana, 2014) et sont plus axés aux entreprises industrielles (Mongo, 2012). Les PME ne sont pas en reste dans leur capacité d'innovation (Halilem et St-Jean, 2007), d'autant

qu'elle constitue un moyen central permettant d'avoir un avantage concurrentiel (Safoulanitou et al., 2013).

L'innovativité est un terme généralement utilisé pour traduire la capacité d'une organisation ou d'un individu à innover (Deltour, 2014). D'après Ziaul Hoq et Che Ha (2009, p.101), Damanpour (1991) et Hurley et al. (1998) décrivent l'innovativité comme « *the capacity to introduce of some new process, product, or idea in the organization* ». Ainsi, selon Ben Arfi (2014, p.45), la capacité à innover est « *l'habileté d'une entreprise à concevoir, fabriquer et vendre de nouveaux produits/services ou procédés sur une période de temps plus ou moins longue* ».

Trois approches de la capacité d'innovation des PME sont identifiées par Aliouat et al. (2013):

- L'approche comportementale : elle est plus axée à l'adoption de l'innovation dans l'entreprise. Pour ce paradigme, la capacité d'innovation renvoie à l'aptitude de l'entreprise à mener des actions pour appliquer des idées nouvelles lui permettant de créer de la valeur ajoutée pour elle-même et ses clients ;
- L'approche culturelle : elle fait référence aux valeurs de la culture organisationnelle et considère la capacité d'innovation comme une volonté de l'entreprise à se changer ;
- L'approche du knowledge management : elle montre l'importance des connaissances dans la détermination et l'amélioration du processus d'innovation (Aliouat et al. 2013). Cette amélioration de la capacité d'innovation selon ces auteurs, repose sur l'interaction et la création d'idées fondées sur des connaissances organisationnelles et la diffusion de nouvelles connaissances tout en considérant la concurrence.

Une entreprise orientée client fait preuve de créativité, ce qui influe beaucoup sa capacité d'innovation (Hausman, 2005). De ce fait, même les petites entreprises peuvent innover en adaptant leurs produits aux besoins des clients (Verhees et Meulenbergh, 2004).

La capacité d'innovation se traduit, selon Wamba et al. (2017 p.4) reprenant Szeto (2000), par « *l'amélioration continue des aptitudes et des ressources qu'une entreprise possède dans le but d'explorer ou d'exploiter les opportunités de développement d'un nouveau produit qui satisfait la demande du marché* ». Afin de bien l'analyser dans les PME, il devient impératif de s'intéresser aux déterminants mêmes de l'innovation. Ces derniers s'articulent autour de facteurs internes et externes (Cortes Robles, 2006 ; Dossou-Yovo, 2011).

Ces facteurs se résument, selon beaucoup de chercheurs, à la taille de l'entreprise, à l'étendue du marché, aux activités de R&D, à l'expérience et à la qualification du personnel, à l'exportation, au réseautage et au secteur d'activité, etc. (Mongo, 2012 ; Ben Arfi, 2014). Les travaux de Wamba et al. (2017) abondent dans le même sens et montrent que la capacité d'innovation des PME dépend fortement du profil du dirigeant. Pour Ndzana (2014), ces facteurs sont liés aux caractéristiques de l'entreprise, à ses modes de coordination, de coopération et sa capacité à capter les connaissances de son environnement.

D'aucuns font l'analyse de la capacité d'innovation des PME en se basant sur leur aptitude à avoir des informations sur le marché et à disposer de moyens suffisants. Deux niveaux sont alors distingués par Fort et al. (2005) : l'aptitude à se procurer l'information dans les interactions avec l'environnement et l'aptitude à intégrer et traiter cette information. En effet, les activités innovantes d'une entreprise dépendent en partie des sources d'information, du savoir, des technologies, des pratiques et des ressources humaines et financières (OCDE, 2005). Selon cette source, des enquêtes montrent effectivement que les contraintes financières affectent la capacité d'innovation des PME.

D'après Rakthai et al. (2019, p.5), si les études de North and Smallbone (1990) délimitent quatre aspects de la capacité d'innovation, celles de Wang and Ahmed (2004) en identifient cinq : « *product innovativeness, marketing innovativeness, process innovativeness, behavior innovativeness, and strategic innovativeness* ». Nous nous intéressons à la capacité d'innovation marketing.

Cette dernière est « *the organization's ability to adopt and implement new marketing methods successfully* » (Biégas, 2018, p.345). Nous considérons dans ce travail que la capacité d'innovation marketing est l'aptitude de la PME à mener des activités à trouver des ressources ou à utiliser des méthodes et outils lui permettant d'innover, de faire face à ses concurrents et de satisfaire sa clientèle.

1.2. Les hypothèses de la recherche et modèle conceptuel

Les ressources limitées des PME agroalimentaires se traduisent par un niveau d'innovation marketing faible. Ce manque de ressources, selon Halilem et St-Jean (2007), constitue pour Julien et Carrier (2002) un désavantage pour les PME dans la poursuite de l'innovation et peut même les pousser à limiter leur implication dans des activités qui présentent beaucoup de risques. Certaines PME agroalimentaires évoquent des difficultés d'accès au financement du fait que l'innovation nécessite parfois de gros investissements.

L'insuffisance de ressources financières peut expliquer le comportement d'investissement de l'entreprise en recherche-développement. Au Sénégal, une politique d'aides financières publiques à l'innovation à l'endroit des PME serait bien accueillie. Certaines institutions financières n'accordent pas de crédit aux PME qui n'ont pas de garanties solides, alors que pour innover, il faut faire un investissement financier et respecter certaines conditions.

À cause de ces difficultés, certaines entreprises ne sont pas tellement intéressées par l'innovation, même si elles sont conscientes qu'elle pourrait être bénéfique pour leurs activités. Elles sont réticentes à l'innovation, car elles risquent d'être imitées. Précisons qu'avec l'imitation, l'entreprise supporte moins de charges d'innovation. En effet, « *l'innovation est un investissement risqué en contexte PME* » (Vallerand et al. 2004, p.2). Évidemment, toute innovation est bien risquée, car elle induit plusieurs modifications au sein même de l'entreprise. Un personnel qualifié pour l'entreprise favorise la pratique de l'innovation dans la PME. En effet, la pratique de l'innovation nécessite l'implication de tout le personnel. Les idées du personnel sont l'une des sources principales des idées innovantes de l'entreprise (Boly et al. 2003 nommés par Halilem et St-Jean, 2007).

Les PME sont presque plus proches des clients, ce qui leur donne l'avantage de recueillir le maximum d'informations leur permettant d'anticiper sur leurs exigences en innovant plus. En effet, les clients sont des sources déterminantes d'innovation, car ils aident l'entreprise à générer des idées (Halilem et St-Jean, 2007). Ils sont parfois à l'origine de l'innovation.

La taille de l'entreprise ainsi que la structure du marché sont aussi importantes et peuvent déterminer la capacité de l'entreprise à innover. « *La taille de l'entreprise influe sur l'innovation et les petites entreprises sont moins susceptibles d'utiliser les intrants de l'innovation, mais lorsqu'elles le font, elles réussissent dans les mêmes proportions que les grandes entreprises à convertir ces intrants en produits de l'innovation* » (Le et Tang, 2003)¹. Vu leur taille, les PME sont très souvent amenées à travailler en collaboration avec d'autres organisations qui proposent des idées nouvelles, fournissent suffisamment d'informations sur le marché et son environnement, transfèrent des compétences ou savoir-faire, facilitent parfois l'accès aux ressources, etc. En faisant référence aux travaux de Beesley et Rothwell (1987) et de Parolini (1990), St-Pierre, Trépanier et Razafindrazaka (2013) montrent que les PME les plus innovantes entretiennent des relations de collaboration avec diverses organisations, telles que les instituts de recherche, les organismes gouvernementaux, les universités, etc., qui sont des partenaires participant activement à la capacité d'innovation. En effet, ils expliquent que les collaborations externes des PME diminuent les inconvénients liés à leurs ressources internes limitées et réduisent ainsi, les risques afférents à l'innovation.

¹ Chapitre 3. Innovation et performance économiques. *Etudes économiques de l'OCDE 2006/10, Volume 610*, p.80-112.

Bien que leurs moyens soient faibles, les PME essaient d'innover en utilisant leurs propres ressources et expériences. Ainsi, les hypothèses suivantes sont formulées pour voir les facteurs qui composent la capacité d'innovation marketing des PME/TCFL :

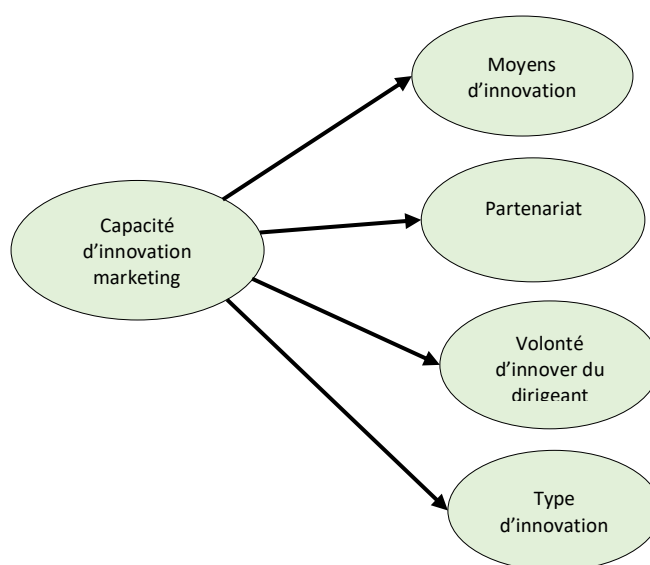
H1 : La capacité d'innovation marketing est déterminée par les moyens dont disposent les PME/TCFL.

H2 : Dans les PME/TCFL, le partenariat constitue un facteur déterminant de la capacité d'innovation marketing.

H3 : la volonté d'innover du dirigeant est un facteur déterminant de la capacité d'innovation marketing des PME/TCFL.

H4 : La capacité d'innovation marketing des PME/TCFL est déterminée par le type d'innovation.

Figure 1 : Modèle conceptuel



Source : Auteurs

2. Méthodologie

Afin d'identifier et d'analyser les facteurs qui caractérisent la capacité d'innovation marketing chez les PME/TCFL au Sénégal, nous avons adopté la démarche du paradigme de Churchill en utilisant les approches qualitative et quantitative. L'approche qualitative nous a permis de générer les items permettant d'établir l'échelle de mesure de la capacité d'innovation marketing.

Un entretien semi-directif a été effectué sur un échantillon de quatre femmes et de six hommes dirigeants de PME/TCFL à Dakar (sans qu'un choix sur le sexe ne soit opéré). L'analyse de contenu manuelle est employée pour traiter les données issues des entretiens après leur transcription. Les items tirés de cette analyse ont fait l'objet de pré-test auprès de 30 dirigeants de PME/TCFL. Une analyse factorielle simple a permis d'éliminer les affirmations les moins pertinentes et à déterminer la dimensionnalité du concept étudié. Cela nous a permis également de mieux comprendre notre contexte d'étude et de mieux préciser la problématique.

Nous avons dans la phase quantitative procéder au test en faisant administrer dans une première collecte un questionnaire à 150 dirigeants. Nous avons adopté la méthode de convenance parce qu'il n'existe pas, à notre connaissance, une base de données spécifique des entreprises qui s'activent dans la transformation de céréales, fruits et légumes au Sénégal. L'analyse factorielle exploratoire a été effectuée et la méthode d'extraction employée pour son application est l'Analyse en Composantes Principales (ACP). Afin d'identifier les items qui donnent une bonne explication à la variable étudiée, la rotation varimax est utilisée. Nous analysons en premier lieu le Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) (supérieur ou égal à 0,5), encore appelé le test de Mesure

of Sampling Adequacy (MSA), qui « indique dans quelle proportion les variables retenues forment un ensemble cohérent et mesurent de manière adéquate un concept » (Cariccano et Pujol, 2008, p.57). En revanche, le test de sphéricité de Bartlett fournit des indications sur le nombre maximum de facteurs à retenir (Evrard *et al.* 2003 p.400). Nous avons conservé les axes qui ont une valeur propre supérieure ou égale à 1 (Evrard *et al.* 2003).

En deuxième lieu, nous regardons si la communalité est bonne. Dans le cadre de notre recherche, elle doit être supérieure ou égale à 0,5 pour que l'item soit accepté. Lorsque toutes les valeurs de la communalité sont correctes ($\geq 0,5$), nous analysons la matrice de rotation, encore appelée rotation orthogonale, qui nous donne les différents axes à retenir pour les variables. Nous avons éliminé toutes les affirmations qui n'ont aucune valeur sur la matrice des composantes après rotation, celles qui expliquent négativement une dimension ou en même temps deux dimensions, ainsi que les dimensions qui ne comportent qu'un item. Pour vérifier la fiabilité des instruments de mesure, nous avons eu recours à l'alpha (α) de Cronbach. Nous avons utilisé le logiciel SPSS (Statistical Package for Social Science) version 20 pour faire les analyses factorielles.

Pour l'analyse confirmatoire, une deuxième collecte sur 255 dirigeants (dont 200 traités) de PME/TCFL a été réalisée. Nous avons cherché à vérifier la fiabilité de notre échelle de mesure en purifiant à nouveau les données avec l'Analyse en Composantes Principales et ensuite déterminer la validité de l'échelle de mesure de la capacité d'innovation marketing. Pour la validation de l'échelle de mesure, nous avons eu recours au modèle d'équations structurelles. Le logiciel AMOS version 20 est utilisé pour modéliser et vérifier si l'échelle de mesure est validée à partir des indices d'ajustement obtenus.

3. Présentation des résultats

Nous avons obtenu quatre catégories après l'analyse de contenu manuelle des discours sur la capacité d'innovation marketing à savoir : les ressources, l'investissement et le risque, les partenariats à l'innovation et les types d'innovation.

Les personnes interviewées ont insisté sur les moyens financiers, humains et relationnels nécessaires à avoir pour réaliser des innovations. Elles sont conscientes des risques encourus et des investissements à faire. Quand certaines tentent de présenter des nouveautés sur le marché, d'autres préfèrent imiter parce qu'elles pensent que l'innovation prend beaucoup de temps. Les dirigeants ont expliqué que les partenariats à l'innovation sont importants. Il est intéressant pour eux d'appartenir à une organisation, d'avoir des partenaires ou de recevoir l'aide des structures de recherche. L'innovation dans l'entreprise peut venir des clients, d'une réflexion interne ou des expériences familiales. Elle peut porter sur les méthodes de stratégie de vente ou de distribution, sur le produit ou la technologie utilisée par l'entreprise. Cette analyse nous a permis d'identifier 26 items.

Tableau 1 : Catégorisation de la capacité d'innovation marketing après traitement des données

Thèmes (lexique des items)	Catégories	Verbatims
Autofinancement	Ressources	« La volonté d'être en adéquation avec le marché conduit les PME à innover de plus en plus » « Les gens se sont rendu compte qu'il y avait des créneaux à exploiter et des parts de marché à gagner à condition d'investir » « On essaie de résoudre nos problèmes par nous-même »
Institutions financières		
Financement personnel		
Financement par les partenaires		
Financement relationnel		

Présenter des nouveautés	Investissement et risque	« Les PME sénégalaises font beaucoup de progrès en investissant sur la recherche et le développement, en apportant plus de valeur, en valorisant les résultats des recherches » « Il y a des entreprises qui sont performantes tout en restant vraiment dans le traditionnel, qui ne font pas d'innovation » « Moi j'ai opté pour l'innovation et non pour l'imitation »
Investissement en recherche		
Rester traditionnel		
Préférence à l'imitation		
Du temps pour innover		
Appartenance à une organisation	Partenariats à l'innovation	« Les partenariats nous permettent de trouver des marchés, de renforcer les capacités » « Nous faisons partie d'une association de transformateurs de céréales locales qui mettent sur le marché la plupart de nos produits » « Il y a un problème d'encadrement de la PME bien qu'il y ait des organismes et structures qui sont là et qui sont censés appuyer la PME »
Partenaires		
Aide des structures de recherche		
Expériences familiales		
Avis des clients		
Réflexion interne	Types d'innovation	« Nous voyons maintenant au Sénégal beaucoup de produits alimentaires créés à base d'ingrédients et de matières premières locales comme les céréales, le lait » « Il y a des améliorations sur les emballages pour mieux conserver les produits »
Produit		
Méthodes et stratégies de vente		
Méthodes et outils de distribution		
Technologique		

Source : Données entretiens

Le pré-test réalisé auprès de 30 dirigeants de PME/TCFL nous a permis dans l'analyse factorielle simple d'avoir un KMO de **0,530**, ce qui montre que nos énoncés sont factorisables. Tous les items retenus ont une communalité supérieure à 0,5. Ainsi, sur un nombre initial de 26 items au total, 14 sont maintenus et forment 4 axes essentiels.

Les quatre dimensions obtenues expliquent la variance à hauteur de plus de 72%. Ainsi :

- la première dimension dispose d'items qui explicitent les « **ressources et les collaborations à l'innovation** ». Ils traduisent les « moyens à innover », « la capacité d'autofinancement », « l'appui des partenaires » et « l'appartenance à une organisation ». Cet axe montre l'importance de la collaboration et des moyens internes à disposer pour innover ;
- les items qui composent la deuxième dimension présentent la façon dont l'innovation est appréhendée par les dirigeants. Ils sont corrélés aux critères « réflexion interne » autrement dit, aux échanges entre le dirigeant et les employés dans le but d'apporter des nouveautés dans l'entreprise, « expériences familiales » et « orientation innovation du dirigeant ». Ces énoncés expriment « **l'origine** » de l'innovation dans l'entreprise ;
- la troisième dimension représente l'axe « **risque d'innovation** », car elle montre les préférences à innover ou non pour éviter les risques éventuels et même réels liés à l'imitation et au financement. Les items précisent les « préférences à l'imitation » et les « financements effectués grâce aux relations » ;
- les items de la quatrième dimension expriment la « **volonté d'innover** » des dirigeants de PME/TCFL. Cet axe fait référence au fait de « mettre en premier une nouveauté sur le marché », au « niveau d'investissement », à « l'aide des structures nationales à l'innovation ».

Tableau 2 : Présentation des valeurs propres et de la variance expliquée de la capacité d'innovation marketing

Dimensions	Valeurs propres initiales	% de la variance expliquée	Variances cumulées
DIM 1	3,358	25,416	25,416
DIM 2	2,852	20,371	45,788
DIM 3	2,151	15,364	61,151
DIM 4	1,656	11,826	72,977

Source : Données de l'analyse factorielle simple

Dans la deuxième collecte, nous avons eu les mêmes items et les mêmes dimensions que ceux de la première analyse factorielle. Cependant, lorsque nous avons calculé leurs coefficients de alpha, nous nous sommes rendu compte que la quatrième dimension a un alpha faible (0,434). Cette 4^{ème} dimension comportait 2 items, notamment « Une réflexion interne me permet d'innover », avec une qualité de représentation de 0,531, et « En tant que dirigeant, je dois m'orienter innovation », avec une communalité de 0,901.

Après plusieurs tentatives consistant à éliminer l'un au détriment de l'autre pour obtenir de bons indicateurs, nous obtenons toujours une destruction de la structuration. Ainsi, nous avons éliminé cette quatrième dimension, ce qui a permis d'améliorer nettement les résultats et d'obtenir au final 8 items, avec essentiellement trois facteurs.

Tableau 3 : Facteurs et structure factorielle de l'échelle capacité d'innovation marketing

Facteurs retenus dans la seconde collecte		Communalité	Variance expliquée en %	□ de Cronbach
Facteurs	Items			
Facteur1 : Partenariats à l'innovation (PARI)	Grace à mes relations, je parviens à financer mes innovations	0,619	42,003	0,840
	Nous avons des partenaires qui nous aident à financer nos activités d'innovation	0,757		
	Mon appartenance à une organisation patronale ou association me permet d'innover	0,587		
	Nous avons des partenaires qui nous aident à mieux innover	0,806		
Facteur2 : Moyens d'innovation (MOI)	Je dispose de suffisamment de moyens pour innover	0,835	17,402	0,731
	Je parviens à autofinancer mes innovations	0,778		
Facteur3 : Volonté d'innover (VOLIN)	Je fais beaucoup d'investissement en recherche pour présenter sur le marché des nouveautés	0,677	12,902	0,562
	Mes expériences familiales m'aident beaucoup à innover	0,724		
Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin				0,750
Test de sphéricité de Bartlett		Chi-deux approximé		553,299
		Degré de liberté (ddl)		28
		Signification de Bartlett		0,000

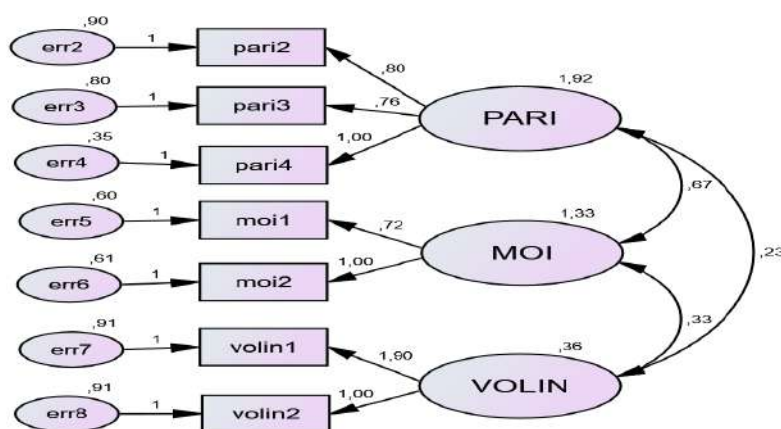
Source : Données de l'analyse factorielle confirmatoire

Nous avons eu dans la seconde collecte un KMO de 0,750 et un coefficient alpha de 0,796. Ces coefficients sont légèrement plus importants que ceux de la première collecte qui sont

respectivement de 0,703 et 0,758. Les axes nous informent à plus de 72% sur le concept de capacité d'innovation marketing. Le premier axe, à savoir « **les partenariats à l'innovation** », nous fournit 42% des informations avec une valeur propre de 3,360. Les deux autres axes notamment « **les moyens d'innovation** » et « **la volonté d'innover** », nous donnent respectivement plus de 17% et 12% des informations sur la capacité d'innovation marketing. Ils ont des valeurs propres respectives de 1,392 et 1,032.

Le modèle test de la capacité d'innovation marketing est déterminé par trois variables latentes « PARI », « MOI » et « VOLIN ». Ces dernières comportent des variables observées qui sont au nombre de huit matérialisées par « pari1 », « pari2 », « pari3 », « pari4 », « moi1 », « moi2 », « volin1 » et « volin2 », ainsi que leurs erreurs « err », qui vont de 1 à 8. La variable observée « pari1 » a dû être éliminée pour cause de forte corrélation avec les autres variables. Cette action a permis d'améliorer la qualité des indices d'ajustement.

Figure 2 : Modèle testé de la capacité d'innovation marketing



Source : Données du modèle d'équations structurelles

Ce modèle test de la capacité d'innovation marketing obtenu à travers la modélisation par les équations structurelles renseigne sur les variables qui la mesurent. Le rhô de Jöreskog (ρ) des axes du concept de capacité d'innovation marketing est déterminé à partir des données de l'analyse factorielle confirmatoire. Cela permet de nous prononcer sur la validité discriminante de l'échelle capacité d'innovation marketing.

Tableau 4 : Calculs justificatifs de la validité discriminante de la capacité d'innovation marketing

Concepts	Variables	Eléments	Valeurs			Somme	lamda²	Rhô
Capacité d'innovation marketing	PARI	Erreur	0,9	0,8	0,35	2,05		0,7617
		Variance lamda	0,80	0,76	1	2,48	6,5536	
		Rhô						
	MOI	Erreur	0,6	0,61	-	1,21		0,7097
		Variance lamda	0,72	1	-	1,61	2,5584	
		Rhô						
	VOLIN	Erreur	0,91	0,91	-	1,82		0,8221
		Variance lamda	1,9	1	-	2,9	8,41	
		Rhô						

Source : Données de l'analyse factorielle confirmatoire (calculs à partir de Excel)

Cette validité discriminante montre que les axes « partenariats à l'innovation » (PARI), « moyens d'innovation » (MOI) et « volonté d'innover » (VOLIN) sont indépendants, car les

résultats trouvés l'ont prouvé. Le ρ de Jöreskog (ρ) de l'axe « PARI » est estimé à **0,7617**, celui de « MOI » est égal à **0,7097** et l'axe « VOLIN » s'élève à **0,8221**. Les ρ des différents axes ont respecté les conditions ($\rho > 0,7$ ou $0,8$) pour une validation discriminante de l'échelle capacité d'innovation marketing.

Les ρ de convergence sont calculés à partir des variables observables « pari2 », « pari3 » et « pari4 » pour l'axe « PARI », « moi1 » et « moi2 » pour celui de « MOI » et « volin1 » et « volin2 » pour l'axe « VOLIN », et de leurs marges d'erreur qui concernent err2 à err8. Les résultats obtenus sur le calcul des ρ de convergence confirment la validation convergente du concept de capacité d'innovation marketing. Cela est justifié par les ρ de convergence des axes qui sont tous supérieurs à 0,5. En effet, nous avons respectivement **0,6230** pour « PARI », **0,5565** pour « MOI » et de **0,7169** pour l'axe « VOLIN ». Nous concluons que ces axes mesurent effectivement la capacité d'innovation marketing.

Tableau 5 : Calculs justificatifs de la validité convergente de la capacité d'innovation marketing

Concepts	Variables	Eléments	Valeurs			Somme	Rhô
Capacité d'innovation marketing	PARI	Erreur	0,9	0,8	0,35	2,05	0,6230
		Lamda	0,80	0,76	1	2,56	
		Lamda ²	0,64	0,5776	1	2,2176	
		Rhô					
	MOI	Erreur	0,6	0,61	-	1,21	0,5565
		Lamda	0,72	1	-	1,72	
		Lamda ²	0,5184	1	-	1,5184	
		Rhô					
	VOLIN	Erreur	0,91	0,91	-	1,82	0,7169
		Lamda	1,9	1	-	2,9	
		Lamda ²	3,61	1	-	4,61	
		Rhô					

Source : Données de l'analyse factorielle confirmatoire (calculs à partir de Excel)

Tous les indices d'ajustement du modèle de la capacité d'innovation marketing ont respecté les normes.

Tableau 6 : Récapitulatif des indices d'ajustement du modèle de la capacité d'innovation marketing

Chi-deux	Ddl	χ^2 / ddl	RMR	RMSEA	GFI	AGFI	CFI	CAIC
28,643	14	2,046	0,081	0,072	0,959	0,917	0,965	116,819

Source : Données de l'analyse factorielle confirmatoire

4. Discussion, implications et piste de recherche

La particularité des PME et leur importance dans l'économie des pays aussi bien développés que sous-développés ne sont plus à démontrer. Nonobstant, il est fondamental d'analyser leur capacité à innover, ce qui est un très gros problème. Une bonne capacité d'innovation de l'entreprise transformatrice de céréales, fruits et légumes peut être un déclic qui l'aide à être compétitive sur le marché.

Dans cette recherche, nous avons eu trois grands facteurs qui la caractérisent principalement : les partenariats à l'innovation, les moyens d'innovation et la volonté d'innover des dirigeants.

• Les partenariats à l'innovation

Cette dimension comporte quatre items dont le premier a été éliminé lors de l'analyse par les équations structurelles. Cet axe montre les relations qui permettent à l'entreprise de financer ses innovations, les partenaires qui aident à financer et à mieux innover et l'appartenance à une organisation patronale ou à une association accompagnant l'entreprise à l'innovation.

Les PME ont besoin d'être accompagnées dans leur processus d'innovation compte tenu de leurs ressources financières limitées (Moussavou, 2008). Cela est confirmé par Diop Sall (2012) dans le cadre de l'innovation produite des moyennes et petites entreprises (MPE). D'après Maillat (1995) repris par Moussavou (2008), elles tentent de mettre en œuvre des stratégies organisationnelles basées sur des alliances et des partenariats et sur la gestion de réseaux d'innovation.

Cette collaboration a trait aux ressources ou connaissances venant de l'environnement externe. Ce dernier englobe un environnement institutionnel d'aide à l'innovation (organismes, collectivités, associations, laboratoires universitaires, etc.) et les partenariats privilégiés, le mode de relations avec les partenaires, types de coordination avec les autres entreprises, etc. (Martin *et al.* 2006). C'est l'aptitude de l'entrepreneur à initier et à développer des réseaux afin de collaborer ou de nouer des partenariats avec d'autres organisations pour avoir des informations, des moyens et des connaissances utiles (Dossou-Yovo, 2011) leur permettant d'innover.

Pour Diouf et Simen (2014, p.33), les femmes ont « *tendance à partager leur temps de travail, à s'associer à des personnes ayant des compétences complémentaires, à travailler en réseau et en partenariat* ». En plus de ces conditions, la dirigeante de la PME qui peut être la première initiatrice de l'activité d'innovation dans l'entreprise peut ou ne pas profiter de son réseau relationnel. Rothwell et Zegveld (1982) et Hadjimanolis (2003) font partie des auteurs qui pensent, selon Halilem et St-Jean (2007), qu'une telle situation montre que le dirigeant ne sait pas alors saisir les opportunités ou prend des risques, ou il ne le fait pas efficacement.

Dans le cadre des innovations mineures, la coopération participe à l'amélioration de la capacité à innover des PME (Ndzana, 2014), ce qui n'est pas le cas pour les grandes innovations. « *La recherche sur le processus d'innovation en contexte de PME montre que les collaborations externes sont un facteur déterminant de la capacité à mener à terme les projets* » (St-Pierre *et al.* 2013, p.10).

Cependant, les résultats de notre recherche nous montrent que la majorité des dirigeants de PME/TCFL au Sénégal ne sent pas l'aide des partenaires pour leurs innovations. De même, leur appartenance à des organisations patronales ou associations ne leur permet pas non plus d'innover. Les partenariats, aussi importants qu'ils soient dans la capacité d'innovation marketing, ne sont pas aussi élevés pour les PME/TCFL. En effet, ces dernières ne sont pas nombreuses à collaborer avec les autres organisations telles que les structures d'encadrement, les associations, les laboratoires universitaires, etc.

• ***Les moyens d'innovation de la PME/TCFL***

Cette dimension fait état de l'origine des ressources d'innovation. En effet, elle montre d'une part les ressources suffisantes dont l'entreprise doit disposer pour financer ses innovations et, d'autre part, son aptitude à autofinancer ses innovations. Ce sont donc les moyens internes dont l'entreprise a besoin pour faire face à ses innovations. Les PME ont besoin de ressources financières nécessaires pour faire face à leur cycle d'exploitation et à leurs investissements afin d'assurer leur bon fonctionnement (Safoulanitou *et al.* 2013).

Ces moyens renvoient, selon Dossou-Yovo (2011), aux ressources économiques associées aux besoins financiers liés aux projets d'innovation. Cette dimension réconforte en effet l'idée selon laquelle « *innovation requires significant resources either alone or with others* » (Ighomereho *et al.* 2013, p.219). En effet, « *pour innover, l'entrepreneur doit être préparé à faire des investissements* » (Ben Arfi, 2014, p.49). Pour Martin *et al.* (2006, p.46) « *globalement les entreprises qui ont un potentiel interne d'innovation réduit mobilisent peu et ponctuellement des ressources externes* ». Lorsqu'elles se trouvent dans une concurrence accrue, les entreprises consacrent moins de ressources pour innover (Safoulanitou *et al.* 2013).

Les dirigeants des PME/TCFL n'ont pas assez de moyens pour financer ou autofinancer leurs innovations. Par conséquent, l'accès au financement devient alors une préoccupation majeure (Moussavou, 2008 ; Olosutean, 2011) pour ces PME/TCFL. Selon le rapport du BIT (2009), les femmes rencontrent plus de difficultés à accéder aux organismes de crédit formel. Malgré cette situation, elles tentent tant bien que mal à autofinancer leurs innovations, ce que Moussavou (2008) a prouvé en montrant que les PME congolaises utilisent leurs ressources internes pour se financer en équipements neufs.

- ***La volonté d'innover du dirigeant de la PME/TCFL***

C'est un facteur qui explique le niveau d'investissement en recherche à faire par l'entreprise pour présenter des nouveautés sur le marché et les expériences familiales qui l'aident beaucoup à innover.

Ces résultats exposent en effet l'existence de ressources entrepreneuriales et humaines que l'entreprise doit avoir. D'après Dossou-Yovo (2011), ces ressources comprennent le savoir-faire et l'expérience dont le dirigeant peut bénéficier de la part de son entourage qui est une source d'idées nouvelles dans l'amélioration des produits et des méthodes de commercialisation, ainsi que les compétences avérées en interne.

Ce savoir-faire interne est alimenté par les relations personnelles souvent informelles du dirigeant, qui peuvent notamment constituer une source d'innovation majeure (Fort *et al.* 2005). Selon ces derniers, citant Pacitto et Tordjman (1999), les TPE s'appuient sur des sources d'innovation avant tout internes. Pour Fort *et al.* (2005), il est fondamental pour le dirigeant de s'approprier et d'intégrer de nouveaux savoirs dans le processus d'innovation des très petites entreprises (TPE). Cette capacité est en relation avec le niveau de formation dudit dirigeant.

Aucune PME ne peut innover de façon globale et continue si elle ne dispose pas d'un leadership assuré par la direction ou le propriétaire dirigeant, qui voit les activités d'innovation essentielles (St-Pierre, 2009). Ben Arfi (2014) considère que l'engagement de l'entrepreneur à l'innovation est, d'après Rothwell (1992b) et Dominick (1996), essentiel à la capacité d'innovation d'une entreprise.

Les entreprises affectent parfois des ressources importantes aux études de marché et à la mise en œuvre de nouvelles méthodes de commercialisation, en visant notamment de nouveaux marchés et en élaborant de nouvelles méthodes de promotion de leurs produits (OCDE, 2005). Dans cette recherche, nous retenons que les PME/TCFL font plus recours à leurs expériences familiales et fournissent également beaucoup d'efforts en investissement pour procéder à leurs innovations, même si nous savons qu'elles n'ont pas assez de moyens. Cette logique est confirmée par Julien et Carrier (2002) qui stipulent que les PME réalisent des innovations sans véritablement faire de la R&D.

Selon le Manuel d'Olso (OCDE, 2005), les activités d'innovation dépendent en partie des ressources financières et humaines de l'entreprise. Les différentes dimensions indiquent clairement que la capacité d'innovation marketing émane des ressources que la PME/TCFL doit avoir pour financer ses innovations, des connaissances ou des opportunités présentées par l'environnement externe déterminées ici par l'utilisation des expériences familiales, mais aussi les relations partenariales.

Comme l'a précisé Dossou-Yovo (2011, p.31), « *la capacité d'innovation dépend de la capacité de la petite entreprise à innover et à accroître son marché, à augmenter son savoir-faire technologique et son expertise grâce aux ressources entrepreneuriales et humaines, aux ressources liées aux réseaux externes et aux ressources économiques* ». Par ailleurs, une coopération entre la PME et d'autres partenaires est tout aussi essentielle dans le processus d'innovation (Ndzana, 2014).

Les PME/TCFL essaient tant bien que mal d'appliquer des stratégies sur les variables d'action du marketing notamment le produit, le prix, la distribution et la communication.

5. Conclusion

Ce travail de recherche nous a permis de mieux comprendre le contexte des PME transformatrices de céréales, fruits et légumes qui renferment bien des particularités et des caractéristiques qui méritent d'être étudiées. C'est une branche qui rencontre beaucoup de difficultés et fait face à plusieurs contraintes, sans qu'elle soit vraiment soutenue. Néanmoins, elles font de leur mieux pour se faire davantage remarquer dans le tissu économique sénégalais. Les résultats de nos recherches ont montré que plusieurs facteurs caractérisent la capacité d'innovation marketing. Ce travail de recherche qui a un caractère exploratoire et explicatif a permis de comprendre qu'il est plus qu'important pour les PME/TCFL de faire des innovations, et pour que cela soit possible, il faut qu'elles aient les capacités, les compétences et ressources nécessaires. A ce titre, le dirigeant, qu'il soit homme ou femme, joue un rôle capital. On a constaté que le secteur agroalimentaire a de grandes potentialités qui ne sont pas très bien exploitées. En effet, quel que soit le niveau de production réalisée et aussi abondante qu'elle soit, sa valorisation doit passer par la transformation qui est un maillon déterminant de la chaîne. Les PME/TCFL sont dynamiques et ont cependant un réel problème de compétitivité, surtout sur le marché international. Ceci s'explique par les problèmes de qualité et de conditionnement du produit, de stockage, de distribution, d'accès au marché, aux informations et au financement etc. Pour le bon fonctionnement de la PME/TCFL, le dirigeant joue un rôle essentiel, car ses caractéristiques personnelles et ses comportements managériaux influencent beaucoup sa gestion, surtout que sa personnalité est souvent confondue avec celle de la PME.

Dans le domaine de l'agroalimentaire, le partenariat est très important lorsqu'il est question d'aider et d'appuyer les PME/TCFL. En effet, même s'il y a une volonté manifeste d'appuyer les entreprises à devenir plus compétitives et performantes, les structures et organisations d'appui ne sont pas apparemment sur la même longueur d'onde que les PME/TCFL. Le principal problème réside dans le fait que les besoins et les désirs des consommateurs ne sont pas pris en compte ou sont mal compris. Ainsi, il est fondamental d'établir une relation de confiance entre les partenaires et les PME/TCFL et d'inclure dans leurs politiques et programmes les consommateurs qui sont censés consommer les produits vendus dans le marché. De ce fait, lorsque des innovations sont apportées, il y a lieu de faire des campagnes de communication, de promotion et de sensibilisation afin que les consommateurs soient mis au diapason. Ainsi, la relation entre les partenaires et les PME/TCFL doit être privilégiée et fructueuse pour les deux parties.

La limite de ce travail est liée au champ d'étude. Nous n'avons pas pu avoir le répertoire ni les statistiques concernant les PME transformatrices de céréales, fruits et légumes. Cela a été une motivation supplémentaire d'intégrer dans notre échantillon les GIE qui, en plus d'être formels, sont très présents dans le secteur de la transformation.

Il est donc nécessaire dans le futur d'élargir les recherches sur les PME agro-industrielles aussi bien au Sénégal qu'en Afrique. Nous avons constaté, dans notre pays, qu'il n'y avait pas assez d'écrits sur leur capacité d'innovation et ce, dans beaucoup de domaines. Il serait également pertinent d'analyser l'effet de la capacité d'innovation sur la performance commerciale des PME/TCFL ou d'analyser le rôle modérateur des statuts juridiques de ces entreprises dans la relation entre les deux concepts.

Références

- (1). Aliouat B., Besbes A. et Khemiri (2013). Apprentissage organisationnel, capacité d'innovation et pratiques RH : quels impacts combinatoires sur la compétitivité et la performance ? Association Internationale de Management Stratégique. *XXII Conférence Internationale de Management Stratégique* Clermont-Ferrant, 10-12 juin 2013.
- (2). Ben Arfi W. (2014). *Partage des connaissances : articulation entre management de l'innovation et management des connaissances, cas des plateformes d'innovation d'un groupe leader du secteur agroalimentaire en Tunisie*. Thèse pour obtenir le grade de Docteur de l'Université de Grenoble, Spécialité : Sciences de Gestion, Laboratoire Centre d'Etudes et de Recherche Appliquées à la Gestion, Ecole doctorale de Sciences de Gestion.
- (3). Biégas S. (2018). Marketing Innovation Capacity and Firm Performance in Brazilian Clothing Industries. *Revista Brasileira de Estratégia (REBRAE)*, Curitiba, v.11, n. 3, p. 343-355, sep./dec., 2018.
- (4). Bureau International de travail (2009). *L'égalité entre homme et femmes au cœur du travail décent*. Rapport VI, Conférence internationale du travail 98^{ème} session, 2009.
- (5). Carricano M. et Poujol (2008). *Analyse de données avec SPSS*. Collection Synthex Person Education France.
- (6). Cortes Robles G. (2006). *Management de l'innovation technologique et des connaissances : synergie entre la théorie TRIZ et le Raisonnement à partir de cas. Application en génie des procédés et systèmes industriels*. Thèse présentée pour obtenir le titre de Docteur de l'Institut National Polytechnique de Toulouse. Ecole Doctorale : Systèmes, Spécialité : Systèmes industriels.
- (7). D'Amboise G., Gasse Y. et Garand D. J. (2000). Vision stratégique et performance de PME en nouvelle économie. 5^{ème} Congrès International Francophone sur la PME (CIFPME) du 25, 26 et 27 octobre 2000 à Lille.
- (8). Deltour F. (2000). L'innovation dans l'organisation : dépasser les ambiguïtés du concept. *Les Cahiers de la recherche CLAREE* (Centre Lillois d'Analyse et de Recherche sur l'Evolution des Entreprises) /UPRES-A CNRS 8020.
- (9). Diop A. N. (2019). Taux d'intérêt et risque de crédit : analyse du comportement des banques en relation avec les petites et moyennes entreprises sénégalaises. *Revue Interventions économiques*. Papers in Political Economy 61/2019. La Zone Franc d'hier à aujourd'hui.
- (10). Diouf I.D. et Simen S. (2014). Entrepreneuriat féminin au Sénégal : vers un modèle entrepreneurial de « nécessité » dans les pays en développement. *Revue Ouest Africaine de Sciences Economiques et de Gestion (ROASEG)* volume 7, n°2 juin 2014.
- (11). Dossou-Yovo A. (2011). *Capacité d'innovation des petites et moyennes entreprises et contribution des organisations intermédiaires dans l'industrie des logiciels d'application multimédia à Montréal*. Thèse présentée comme exigence partielle du Doctorat en Administration, Université du Québec à Montréal.
- (12). Evrard Y., Pras B. et Roux E. (2003). *Market*. Etudes et recherches en marketing 3ème édition Dunod, Paris.
- (13). Fort F., Rastoin J.L. et Temri L. (2005). *Les déterminants de l'innovation dans les petites et moyennes entreprises agroalimentaires*. *Revue internationale PME : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, vol. 18, n°1, 2005, p. 47-72.
- (14). Halilem N. et St-Jean E. (2007). L'innovation au sein des PME : proposition d'un cadre conceptuel. 5^{ème} Congrès International de L'académie de l'Entrepreneuriat.

- (15). Hausman A. (2005). Innovativeness among small business : theory and propositions for future research. *Industrial Marketing Management*. ELSEVIER. Vol.34, n°8, p.773-782.
- (16). Ighomereho O. S., Agbalajobi T. D., and Edegwa K. S. (2013). Gender influence on access to innovation resources in Nigeria. *International Journal of Humanities and Social Science*, vol. 3 n°1 : jannuary 2013.
- (17). Julien P.A. et Carrier C. (2002). *Innovation et PME*. Chapitre 8, dans P.-A. Julien (dir.) *Les PME : Bilan et perspectives*. 3^{ème} édition. Presses Inter-Universitaires et Economica.
- (18). Manuel d'Oslo (OCDE) (2005). *Principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation : la mesure des activités scientifiques et technologiques*. Editions OCDE ISBN 92-64-01311-3, 92 2005 11 2 P, Commission Européenne 3^{ème} édition.
- (19). Martin M., Tanguy C. et Albert P. (2006). Capacité d'innovation des entreprises agroalimentaires et insertion dans les réseaux : le rôle de la proximité organisationnelle. *Economie rurale, Agricultures, alimentations, territoires* 292/2006 *Varia, Revues.org*.
- (20). Mongo M. (2012), Les déterminants de l'innovation dans les services : une analyse à partir des formes d'innovation développées. *WP. GATE*. Lyon St Etienne.
- (21). Morel L., Camargo M. et Boly V. (2015). Mesure de la capacité à innover des PMI/PME. *Le Grand Livre de l'Economie PME* [www.recherche-universitaire-pme.com uploads 2015/08 part1-chap41](http://www.recherche-universitaire-pme.com/uploads/2015/08/part1-chap41).
- (22). Moussavou F. (2008). Les déterminants de l'innovation dans les PME congolaises : une étude empirique basée sur un échantillon d'entreprise. *Annales de l'Université Marien NGOUABI*, 2008 ; 9 (2) : 102-123 Sciences Economiques et de Gestion ISSN : 1815-4433.
- (23). Ndzana E.M. (2014). Les déterminants de l'innovation dans les petites et moyennes entreprises au Cameroun. Conférence économique Africaine Addis Abéba Ethiopie 1-3 novembre 2014.
- (24). O'Regan N., Ghobadian A. and Gallear D. (2006). In search of the drivers of high growth in manufacturing SMEs. *Technovation*, (2006) 26(1) : 30-41.
- (25). Olosutean A. (2011). *Innovation et coopération des petites et moyennes entreprises : une analyse des populations d'entreprises innovantes*. Thèse pour obtenir le grade de Docteur de l'Université d'Orléan. Discipline : Sciences économiques.
- (26). Pacitto J.C. et Tordjman F. (1998). Peut-on parler de marketing dans la TPE ? *Actes du 4ième CIFPME – Metz/Nancy 1998*. Association Internationale de Recherche en entrepreneuriat et PME (AIREPME).
- (27). Rakthai T., Aujirapongpan S. and Suanpong K. (2019). Innovative capacity and the performance of businesses incubate in University incubator units : empirical study from Universities in Thailand. *Journal of Open Innovation : Technology, Market and Complexity* 2019, 5, 33; doi:10.3390/joitmc5020033.
- (28). Safoulanitou L.N., Zamo A.C. et Ndiwulu X.B (2013). *PME et innovation : une analyse comparative entre le Cameroun, le Congo et la RDC*. Rapport de recherche du FR-CIEA n°67/13. Fonds de Recherche sur le Climat d'Investissement et l'Environnement des Affaires (FR-CIEA) www.trustafrica.org/icbe
- (29). **St-Pierre (2013)**
- (30). St-Pierre J. (2009). Innovation chez les PME : nécessité, diversité et facteurs de succès. *10ème de l'IFE – Février 2009*.
- (31). Verhees F. J. H. M. et Meulenbergh M. T. G. (2004). Market Orientation, Innovativeness, Product Innovation, and Performance in Small Firms. *Journal of Small Business Management*, vol. 42, n° 2, p. 134-154.

- (32). Wamba L.D., Molou L.N. et Hikkerova L. (2017). La capacité d'innovation : facteurs déterminants et effet sur la performance des grandes entreprises au Cameroun. *ResearchGate* DOI : 10.3917/g2000.344.0053 <https://www.researchgate.net/publication/324111045>.
- (33). Yahia A. N. (2019). *Promouvoir le leadership habilitant du supérieur pour contrer les méfaits du stress au travail et optimiser l'innovation et la performance*. Thèse présentée à la Faculté des Lettres et Sciences Humaines comme exigence partielle du Doctorat en Psychologie (D. Ps.), septembre 2019. Université Sherbrooke.
- (34). Ziaul Hoq M. et Che Ha N. (2009). Innovativeness : its antecedents and impact on SME business performance. *International Journal of Business and Management*. Vol. 4, n°11, november 2009. www.ccsenet.org/journal.html.