

L'innovation de produits et la performance dans les petites et moyennes entreprises agroalimentaires

Product innovation and performance in Agrofood small and medium-sized enterprises

Soumaya GNON, (Doctorante)

*Laboratoire de recherche en science économique et de gestion (LarSEG)
Faculté des Sciences économiques et de gestion
Université de Kara (TOGO)*

Tsotso KOUEVI, (Maitre de conférences)

*Laboratoire de recherche et d'étude en management des organisations (LAREMO)
Faculté des sciences économiques et de gestion
Université de Lomé (TOGO)*

Tanko Awoki TANKPE, (Maitre de conférences)

*Laboratoire de recherche en science économique et de gestion (LARSEG)
Faculté des Sciences économiques et de gestion
Université de Kara (TOGO)*

Adresse de correspondance :	48, rue de la lumière Aflao Gakli +228 90 46 06 46 / 96 28 01 01 campustogo@gmail.com
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	GNON, S., KOUEVI, T., & TANKPE, T. A. (2025). L'innovation de produits et la performance dans les petites et moyennes entreprises agroalimentaires. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 6(5), 374-400. https://doi.org/10.5281/zenodo.15381346
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: 20/03/2025

Accepted: 09/05/ 2025

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 6, Issue 05 (2025)

L'innovation de produits et la performance dans les petites et moyennes entreprises agroalimentaires

Résumé

Dans un contexte où l'innovation est essentielle à la compétitivité des petites et moyennes entreprises (PME), cet article explore l'impact de l'innovation de produits sur la performance des PME agroalimentaires au Togo. Adoptant une approche qualitative basée sur des entretiens semi-directifs avec 30 PME, cette recherche révèle que l'innovation, bien qu'incrémentale, joue un rôle clé dans l'amélioration de la production, la fidélisation des clients et l'accès à de nouveaux marchés. Cependant, des obstacles tels que des contraintes financières et un accès limité aux technologies freinent leur capacité d'innovation. En s'appuyant sur les théories des ressources et de l'effectuation, l'étude propose une vision nuancée des liens entre innovation et performance, intégrant des dimensions organisationnelles et financières. Les résultats soulignent l'importance de l'écoute client, de l'innovation adaptative et du bien-être organisationnel comme leviers essentiels pour renforcer la compétitivité et la croissance des PME togolaises. Ce travail invite à une réflexion approfondie sur les stratégies de soutien à l'innovation dans les économies en développement, avec des recommandations pratiques pour les acteurs locaux et institutionnels.

Mots-clés : innovation ; performance ; PME ; PME Agroalimentaire.

Classification JEL : D22

Type du papier : Recherche empirique

Abstract:

In a context where innovation is crucial for the competitiveness of small and medium-sized enterprises (SMEs), this article examines the impact of product innovation on the performance of agro-food SMEs in Togo. Adopting a qualitative approach based on semi-structured interviews with 30 SMEs, the research reveals that innovation, although incremental, plays a key role in improving production, customer loyalty, and access to new markets. However, obstacles such as financial constraints and limited access to technology hinder their capacity to innovate. Drawing on resource-based and effectuation theories, the study offers a nuanced perspective on the links between innovation and performance, integrating organizational and financial dimensions. The findings highlight the importance of customer feedback, adaptive innovation, and organizational well-being as essential levers for enhancing the competitiveness and growth of Togolese SMEs. This work invites deeper reflection on strategies to support innovation in developing economies, offering practical recommendations for local and institutional stakeholders.

Keywords: Innovation; Performance; Small and Medium Enterprises (SMEs); Agro-food SMEs.

Classification: D22

Paper type: Empirical Research

1. Introduction :

Dans un environnement économique en constante mutation, l'innovation de produits constitue un levier stratégique fondamental pour les petites et moyennes entreprises (PME) du secteur agroalimentaire (St-Pierre et Mathieu, 2004 ; Chapman, O'mar, Ronchi, et Carso, 2001 ; Fatiha , Jean-Louis , et Leïla , 2005 ; OMPI, 2024). Ces entreprises, souvent confrontées à une concurrence accrue et à des attentes grandissantes des consommateurs, doivent non seulement diversifier leur offre, mais aussi adapter leurs stratégies pour garantir leur viabilité et leur croissance. L'innovation de produits, qu'elle soit radicale ou incrémentale, est essentielle pour se démarquer sur le marché, permettant aux PME d'améliorer leur visibilité et d'attirer de nouveaux segments de clients.

La littérature souligne que l'innovation est un déterminant clé de la performance, particulièrement dans les secteurs où la différenciation est cruciale. Selon un rapport de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE, 2015), les entreprises qui investissent dans l'innovation affichent des performances supérieures, mesurées par des indicateurs tels que le chiffre d'affaires, la rentabilité et la part de marché. Des études spécifiques à l'agroalimentaire ont également démontré que l'innovation de produits peut conduire à une amélioration significative de la performance (Kahn, 2012 ; Hockerts et Wüstenhang, 2010). De plus, l'innovation permet aux entreprises de répondre plus efficacement aux besoins changeants des consommateurs et de s'adapter aux nouvelles tendances du marché (Tidd et Bessant, 2018). Malgré ces avancées, les PME agroalimentaires continuent de faire face à des défis structurels majeurs. L'étude de Kifiya (2024), souligne que l'absence de solutions adaptées au contexte local peut freiner l'impact de l'innovation sur la performance. Ce constat rejoint celui d'Adomako et Danso (2024), qui insistent sur la nécessité d'une approche pragmatique de l'innovation dans les environnements à ressources contraintes.

Au Togo, l'innovation est essentielle pour la compétitivité des entreprises, comme l'ont déjà démontré des études sur les marchés émergents (Freeman, 1982 ; Porter, 1990). Cependant, les PME agroalimentaires, en particulier dans des contextes comme celui du Togo, font face à des défis uniques qui limitent leur capacité à innover. Parmi ces défis figurent l'accès restreint au financement, les infrastructures inadéquates, et une gestion souvent informelle qui ne favorise pas l'innovation. Comme l'indiquent Agbo et Doko (2018), une gestion adaptée aux réalités locales est cruciale pour évaluer la performance et la capacité d'innovation des PME togolaises. De plus, la dynamique économique au Togo, marquée par une dépendance aux importations alimentaires et une faible capacité d'exportation, souligne l'importance d'une innovation ciblée pour renforcer la compétitivité des PME agroalimentaires sur le marché national et international (Bokoko et Boutilier, 2019). Les PME togolaises doivent également naviguer dans un environnement réglementaire complexe et souvent contraignant, ce qui peut freiner leur capacité à innover (World Bank, 2020). En outre, le manque de soutien institutionnel et de programmes de formation adaptés aux besoins spécifiques des PME constitue un obstacle supplémentaire à l'innovation (UNDP, 2019). Ces défis sont exacerbés par une faible culture de l'innovation et un accès limité aux technologies modernes, qui sont essentiels pour stimuler la créativité et l'efficacité opérationnelle (OECD, 2018).

Les notions de performance et d'innovation suscitent des débats riches au sein de la littérature. Leur caractérisation au niveau des entreprises repose souvent sur des critères considérés comme évidents, tels que les budgets alloués à la recherche et au développement ou le nombre de brevets déposés pour mesurer l'innovation, ainsi que des indicateurs comme le chiffre d'affaires et le taux de croissance pour évaluer la performance. Cependant, cette approche restrictive peut occulter la complexité et la diversité des finalités qui animent la gestion des PME. En s'écartant des normes d'évaluation conventionnelles, largement acceptées dans la littérature et la pratique managériale, cet article vise à promouvoir une gestion plus responsable sur le plan sociétal. La

relation entre innovation et performance fait l'objet d'interrogations variées dans la littérature. Certains chercheurs défendent l'idée d'un lien de causalité, affirmant que l'innovation constitue un déterminant clé de la performance, la renforçant positivement (Geroski et Machin, 1992; Terzioski, 2010). À l'opposé, d'autres soutiennent que les entreprises performantes ne se distinguent pas nécessairement par un haut niveau d'innovation, et inversement (Lallement et Wisnia-weill, 2007; Freel, 2000). Une approche contingente, développée par certains auteurs, propose une vision inclusive où l'innovation est considérée comme un critère d'évaluation de la performance (Schuler et Jackson, 1987; Raymond et Neige, 1984).

Dans cette recherche, nous adoptons une démarche ouverte à toutes possibilités, en étudiant ces concepts de manière indépendante, justifiée par le manque de consensus sur leurs définitions et leurs relations. Nous commencerons par une exploration approfondie des définitions de la performance et de l'innovation, en analysant les méthodes de mesure actuellement employées dans les recherches empiriques. Par la suite, nous remettons en question la pertinence de ces indicateurs au regard du contexte spécifique des PME, en soulignant leurs limites et leur inadéquation.

Concernant le contexte togolais, il est essentiel de reconnaître que les PME au Togo font face à des défis singuliers, tels que l'accès restreint au financement et aux infrastructures. Ces réalités sont souvent aggravées par des pratiques de gestion qui ne prennent pas en considération les spécificités culturelles et socio-économiques du pays. Selon Agbo et Doko (2018), une gestion adaptée aux réalités locales est cruciale pour évaluer la performance et la capacité d'innovation des PME togolaises. La littérature souligne que l'intégration de dimensions qualitatives dans l'évaluation des performances, telles que la satisfaction des parties prenantes et l'impact social, pourrait offrir une vision plus exhaustive et nuancée des performances des PME.

Ainsi, nous proposons un instrument de mesure de la performance et de l'innovation, spécifiquement conçu pour les PME, reposant sur une définition élargie de ces concepts et intégrant des indicateurs qualitatifs mieux adaptés aux besoins des PME togolaises. Cette approche pourrait non seulement enrichir notre compréhension des dynamiques de performance et d'innovation au sein des PME, mais aussi contribuer à l'élaboration de stratégies managériales plus efficaces et responsables, adaptées aux particularités du tissu économique togolais.

Ainsi, comprendre comment l'innovation de produits peut influencer la performance des PME agroalimentaires togolaises est essentiel pour développer des stratégies efficaces et adaptées à leurs réalités. Cet article se propose d'explorer cette relation en examinant d'abord les dimensions de l'innovation de produits dans le secteur agroalimentaire, avant d'analyser son impact sur la performance des PME. En intégrant une perspective contextuelle et en tenant compte des défis spécifiques auxquels ces entreprises font face, nous espérons offrir des recommandations pratiques visant à renforcer leur capacité d'innovation et, par conséquent, à améliorer leur performance financière. D'où notre question centrale

QC : Quelle est l'influence de l'innovation des produits sur la performance des PME agroalimentaire au Togo

Cette question est scindée en quatre sous question :

Qs1 : Quelle est l'influence de l'innovation des produits sur la demande des consommateurs ?

Qs2 : Quelle est l'influence de l'innovation sur la qualité perçue des produits agroalimentaires ?

Qs3 : Quelle est l'influence de l'innovation sur la fidélisation de la clientèle ?

Qs4 : Quelle est l'influence de l'innovation des produits sur l'accessibilité aux marchés internationaux des PME Agroalimentaire Togolais ?

Cet article s'articule en Six parties. La première partie aborde la problématique de la recherche à travers l'introduction, la deuxième partie propose une définition approfondie des concepts de performance et d'innovation dans les PME. La troisième partie met en évidence le contexte spécifique des PME agroalimentaires togolaises. La quatrième partie présente la méthodologie qualitative adoptée pour cette étude. La cinquième partie analyse les résultats obtenus, tandis que la sixième partie est consacrée à la discussion des implications pratiques découlant de ces résultats.

2. Cadre théorique de l'étude :

2.1. La performance :

Comme le soulignent Gilbert et Charpentier (2004) la performance se prête à une « conceptualisation multiple ». Selon eux, elle peut être considérée comme un « terme fourre-tout », regroupant des notions dont la signification est largement déterminée par le contexte, et qui permettent de multiples interprétations ». En effet, les chercheurs en sciences de gestion qualifient souvent la performance en entreprise selon différentes dimensions, telles que sociale, financière ou encore environnementale (Fabi et al 2009; Ducrou, 2008). Par conséquent, l'étude de la performance dans une PME renvoie à une pluralité de performances, qui, comme nous le verrons, peuvent revêtir des formes diverses et variées.

La revue de la littérature permet d'identifier neuf principaux qualificatifs de la performance :

- **Sociale** : (Allouche et Laroche, 2005; Fabi et al 2009; Morin et al 1994)
- **Organisationnelle** : (Arcand et al, 2004 ; Perry-Smith et Blum, 2000 ; Stravou et al 2010)
- **Opérationnelle** : (Fabi et al, 2009; Faems et al, 2005).
- **Environnementale** : (Hitchens et al 2003),
- **Économique** : (Brulhart, 2009; Morin et al, 1994)
- **Financière** : (Allouche et Laroche, 2005; Brulhart et al, 2009; Faems et al 2005 ; Sels et al. 2006; Bourguignon 1995)
- **Comptable et boursière** : (Allouche et Laroche, 2005; Bughin et Colot, 2008)
- **Humaine, commerciale et productive** : (Allouche et Laroche, 2005; Brulhart et al 2009)
- **Globale ou non qualifiée** : (Blackburn et al, 2013 ; Fernhaber et Li, 2010 ; Gronum et al, 2012; Lonia et Carter, 2015; Maseda et al 2015; Oswald, Muse et Rutherford, 2009 ; Pettersen, St-Pierre et Brutus, 2011 ; Saeed, Yousafzai, et Engelen, 2014).

Bien que ces neuf catégories de performance soient largement présentes dans les études sur les PME, il convient de noter que dans la littérature, elle est abordée différemment par les auteurs. Morin, Savoie et Beaudin (1994) l'appréhendent selon quatre approches :

Sociale : dans son appréhension de la performance, cette approche met l'homme au centre et cherche à ressortir son apport ;

Économique : elle cherche à mesurer la productivité et à comparer les indicateurs pour prendre des décisions ;

Politique : elle évalue les intérêts différenciés et antagonistes des parties prenantes de l'organisation ;

Systémique : qui stipule que l'entreprise doit s'adapter à son environnement pour pouvoir exister et continuer l'exploitation.

Par contre, Bourguignon (1995) l'aborde selon trois caractéristiques :

La performance résulte d'une comparaison : la réalisation est comparée aux objectifs à travers des indicateurs définis afin de voir les mesures à prendre pour mieux faire et évincer la concurrence ;

La performance est le résultat d'une réalisation : elle est le résultat d'un mariage de plusieurs actions passant par l'utilisation des ressources humaines et matérielles;

La performance est le degré de réussite d'une action : la performance est maximale lorsque les objectifs définis ont été tous atteints.

Kaplan et Norton (1992) à l'opposé des deux précédents (Bourguignon, 1995 ; Morin et al. 1994) proposent un modèle plus avancé et appréhendent la performance à quatre niveaux (financier, client, processus interne, apprentissage organisationnel).

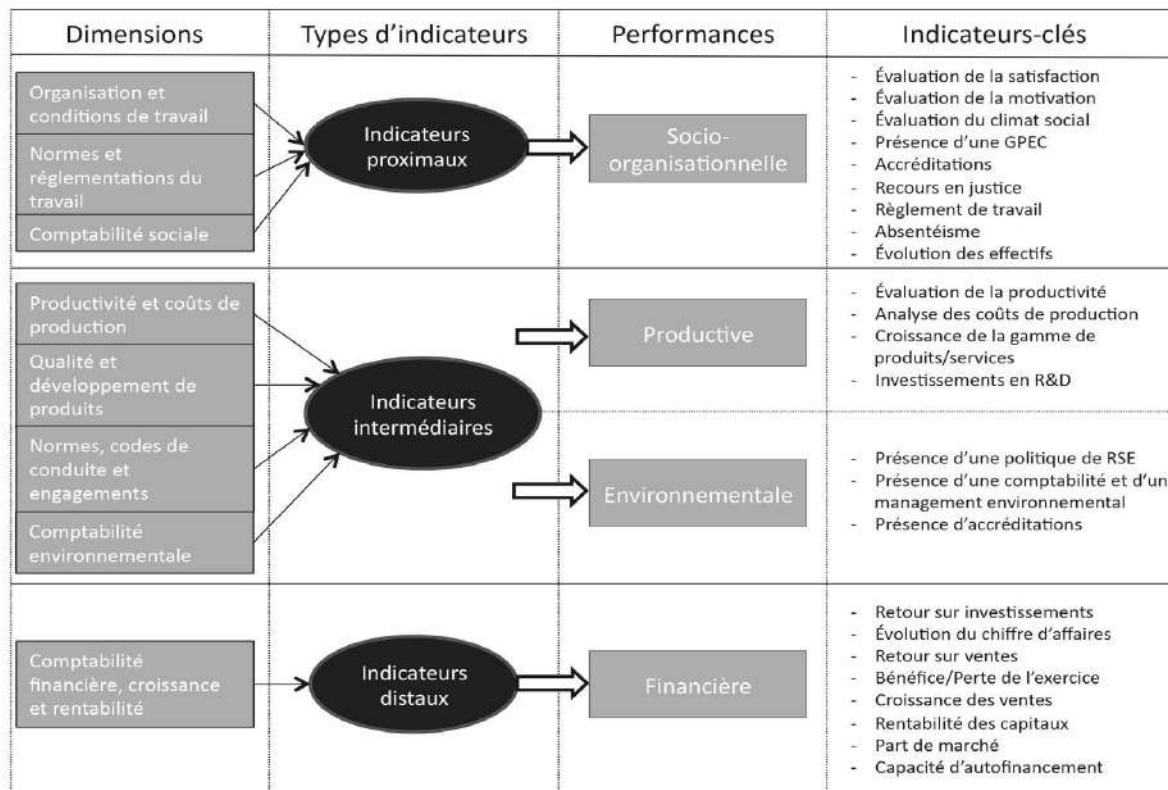
Tableau 1: indicateurs de performance selon les axes du Balanced Scorecard

Axes	Objectifs stratégiques	Indicateurs
Financier	<ul style="list-style-type: none"> • Croissance du chiffre d'affaires • Amélioration de la productivité • Baisse des coûts • Réduction du risque 	<ul style="list-style-type: none"> • Croissance du chiffre d'affaires • Amélioration de la rentabilité • Coûts unitaires
Client	<ul style="list-style-type: none"> • Acquisition de nouveaux clients • Satisfaction des clients • Rentabilité par segment 	<ul style="list-style-type: none"> • Part de marché • Nombre de clients nouveaux • Pourcentage des ventes
Processus interne	<ul style="list-style-type: none"> • Innovation • Production • Service après-vente • Qualité, réactivité, productivité 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualité des produits • Délai de fabrication • Nombre de brevets déposés • Nombre de produits nouveaux
Apprentissage organisationnel	<ul style="list-style-type: none"> • Potentiel des salariés • Amélioration des compétences 	<ul style="list-style-type: none"> • Productivité du travail • Motivation • Argent investi en formation • Fiabilité de l'information

Source: Kaplan et Norton, « The Balanced Scorecard, Measures That Drive Performance », Harvard Business Review. (1992),

En effet, la littérature générale sur la performance emploie également ces qualificatifs pour évaluer les entreprises sans distinction de taille (Carroll, 1979 ; Delery et Doty 2005; Morin et Savoie, 2002 ; Neely, Adams, et Kennerley, 2002; Igalens et Gond, 2003; Merck et Sutter, 2009 ; Dany, Guedri et Hatt, 2002). Qu'il s'agisse de PME ou d'entreprises de plus grande taille, l'examen de la littérature met en lumière la difficulté contextuelle de définir précisément les performances. Pour cette raison, la majorité des auteurs précédemment cités soutiennent que la performance ne peut être définie qu'à travers les indicateurs spécifiques qui lui sont associés. De nombreux chercheurs définissent la performance des PME principalement à travers des indicateurs financiers ou économiques (Brulhart, Gherra, et Rousselot, 2009; Gronum et al, 2012 ; Fernhaber et Li, 2010 ; Saeed, Yousafzai, et Engelen, 2014 ; Sheehan, 2014 ; Steffens et al, 2009 ; Wolff et Pett, 2006). Cette orientation laisse entendre que la notion de performance d'entreprise se réduit souvent à ses capacités financières et à ses résultats économiques. Cependant, bien que cette approche prédomine dans les PME, on observe une utilisation plus variée d'indicateurs de nature diverse dans les entreprises de taille différente (Dohou et Berland, 2007 ; Ducrou, 2008 ; Morin et Savoie, 2002 ; Neely, Adams, et Kennerley, 2002; Poissonnier et Drillon, 20008). Cette diversité d'indicateurs permet de dépasser la seule dimension financière pour inclure des aspects qualitatifs et contextuels, offrant ainsi une vision plus nuancée de la performance.

Figure 1. Typologie des performances et indicateurs-clés



Source : (Ajzen, Rondeaux, et Pichault, 2016)

2.2. L'Innovation :

La notion d'innovation est un concept à la fois multidisciplinaire et riche en significations (Leymarie, 2003), se rapprochant d'idées telles que le changement, la créativité, l'invention et l'entrepreneuriat. La recherche sur l'innovation est présentement dans un état de confusion relativement grand (St-Pierre et Mathieu, 2004). Certains chercheurs intègrent la créativité en amont de l'innovation dans un cadre d'analyse plus large, comme le proposent (Woodman, Sawyer, et Griffin, 1993). Dans la majorité des recherches sur l'innovation, celle-ci est abordée soit à travers le prisme de l'exploration et de l'exploitation, selon la perspective de March (1991), soit en fonction de la nature de l'innovation elle-même (OCDE, 2005).

Depuis March (1991), il est largement admis que le succès d'une entreprise repose sur sa capacité à optimiser les connaissances existantes pour renforcer son efficacité tout en explorant de nouvelles opportunités radicales. Cependant, dans la pratique, maintenir cet équilibre entre exploration et exploitation se révèle complexe (Sheremata, 2000 ; Jouini, Charue-Duboc, et Fourcade, 2006), influençant la structure organisationnelle elle-même. Dans notre étude, nous ne privilégierons pas cette approche, car elle ne permet pas une identification empirique en amont des activités d'innovation, rendant son application méthodologique difficile.

L'approche de l'OCDE (2005) constitue une référence pour appréhender l'innovation, le définissant comme la mise en œuvre d'un produit, d'un procédé, d'une nouvelle méthode de commercialisation, ou d'une organisation de travail sensiblement améliorée. Cette définition rejoint celle de Schumpeter (1935), qui considère l'innovation comme une recombinaison des moyens de production, citant cinq types : le lancement de nouveaux produits, l'introduction de nouvelles méthodes de production ou de marketing, l'accès à de nouvelles ressources, l'ouverture de nouveaux marchés et la réorganisation de l'entreprise. Schumpeter inclut ainsi les innovations technologiques, commerciales et organisationnelles (Boer et Duing, 2001).

Certains auteurs, tels que (Damanpour et Evan , 1984), différencient innovations technologiques (produits et processus) et innovations administratives (organisationnelles), tandis que d'autres, comme Tidd et al (1997), identifient trois catégories : innovations de produit, de processus et organisationnelles.

Par ailleurs, une vision cumulative de l'innovation, adoptée par des auteurs tels qu'Aït Razouk et Bayad, (2010); Allani-soltan, Arcand, et Bayad, (2005), postule que l'innovation réside dans les changements simultanés au niveau des produits, de la technologie et de l'organisation. Reprenant et enrichissant la définition de Coutrot (2000), ces auteurs distinguent trois sous-variables : innovation technologique, innovation organisationnelle et innovation de produits. Ces sous-variables sont souvent additionnées pour obtenir un indice global d'innovation, basé sur le postulat de leur corrélation (Coutrot, 2004).

Nous proposons une typologie articulée autour de trois types d'innovation :

Les innovations de procédé, intégrant toute modification ou rationalisation des méthodes de production, y compris de nouvelles méthodes de commercialisation ;

Les innovations de produit, incluant le développement de nouveaux produits, l'adaptation ou la personnalisation de produits existants pour répondre à de nouvelles demandes ;

Les innovations organisationnelles, concernant les transformations dans les modes de travail, la gestion des connaissances, la créativité, et les relations avec l'environnement économique.

La définition de l'innovation par l'OCDE, qui reconnaît le caractère relatif de l'innovation au sein de chaque entreprise, nous apparaît particulièrement pertinente. Elle souligne qu'un produit, procédé ou méthode est considéré comme innovant lorsqu'il est nouveau ou significativement amélioré pour l'entreprise, ce qui rend l'innovation appréciable à l'échelle de celle-ci.

Plusieurs travaux ont également conceptualisé l'innovation comme un continuum, avec des degrés d'intensité allant de l'innovation incrémentale à l'innovation radicale (Amara et Landry, 2005 ; Harbour et Blackman, 2006). Ces auteurs critiquent les études qui abordent l'innovation de manière binaire, prônant une analyse plus fine de ses diverses dimensions : le temps, les ressources mobilisées, la fréquence des innovations, et leur degré de nouveauté. Au lieu d'opposer entreprises innovantes et non-innovantes, cette approche permet de situer les entreprises sur une échelle d'innovation, en fonction de la portée de leurs nouveautés (locale, nationale ou mondiale) (Ajzen, Rondeaux, et Pichault, 2016).

En conclusion, le concept d'innovation se présente de manière nuancée et non uniforme. La façon dont on l'appréhende et la mesure dépend fortement des choix méthodologiques et du contexte d'étude, que ce soit pour de grandes entreprises ou des PME.

2.3. Mesure de l'innovation dans les PME:

L'évaluation de l'innovation en entreprise repose sur une diversité d'indicateurs, rendant les comparaisons complexes : Gracia et Calantone, (2002) recensent plus de cinquante mesures distinctes de l'innovation, ce qui rend difficile la comparaison des résultats entre les études sur cette thématique.

Les mesures les plus courantes incluent des éléments tangibles tels que le budget alloué à la R&D, le nombre de brevets et de marques, la taille des effectifs en recherche et le taux de lancement de nouveaux produits, largement utilisés dans les enquêtes institutionnelles (ECI en Europe, EISE au Canada, BRDIS aux États-Unis). Cependant, Maravelakis et al , (2006) soulignent que ces indicateurs peuvent introduire des biais lorsqu'ils sont appliqués aux PME, qui disposent de ressources R&D plus limitées (Halilem et St-Jean, 2007) et dont les processus d'innovation sont souvent informels notent que ces indicateurs peuvent engendrer des biais lorsqu'ils sont appliqués aux PME, étant donné les ressources plus limitées de celles-ci en termes de R&D (Halilem et St-Jean, 2007) et le caractère informel de leurs processus d'innovation (Julien, St-Pierre et Beaudoin, 1996 ; Raymond et St-Pierre, 2004). Certaines

approches incluent également des indicateurs qualitatifs, tels que l'indice d'innovation de NESTA au Royaume-Uni ou le rapport de l'OCDE (2010), en vue de capter la réalité de l'innovation dans les PME. En outre, la littérature montre que l'innovation dans les PME peut être favorisée par leur petite taille et leur flexibilité (Nooteboom, 1994 ; Vossen, 1998), bien que ces entreprises soient aussi plus vulnérables aux risques financiers liés à l'innovation (Eisenhardt et Martin, 2000 ; Danneels, 2002).

2.4. Types d'indicateurs d'innovation

Indicateurs factuels et déclaratifs : Les indicateurs factuels sont quantitatifs et évaluent principalement les innovations de produit ou technologiques à travers des mesures comme les budgets de R&D, les équipements ou l'évolution des recettes annuelles. Les indicateurs déclaratifs, quant à eux, reposent sur des enquêtes et portent souvent sur des aspects organisationnels, tels que l'adoption de nouvelles pratiques (équipes autonomes, juste-à-temps). Bien que subjectifs, ces derniers sont privilégiés pour leur faible coût de collecte et leur adaptabilité, et leur validité a été démontrée (Aït Razouk et Bayad, 2010).

Indicateurs absolus et relatifs : La mesure absolue, comme le taux d'introduction de nouveaux produits (Cosh et al. 1996), ne tient pas compte de la variabilité contextuelle des pratiques. L'approche relative, proposée par Freel (2000a, 2000b), privilégie une comparaison entre entreprises, distinguant les « plus innovantes » des « moins innovantes » en fonction du pourcentage de nouveaux produits par rapport à l'ensemble des produits existants.

Indicateurs directs et indirects : Les indicateurs indirects incluent des éléments comme la croissance de l'entreprise (Roper et al. 1996) ou l'emploi, bien que ces indicateurs soient influencés par des facteurs conjoncturels sectoriels. D'autres indicateurs incluent la participation à des réseaux de connaissance (Mancinelli et Mazzanti, 2009) ou des clusters d'innovation, qui contribuent à dynamiser l'innovation dans certaines régions (Defélix et al. 2006). La reconnaissance externe de l'innovation, comme l'obtention de prix ou de subventions, peut aussi servir d'indicateur.

Ces différentes approches permettent une évaluation plus complète et nuancée de l'innovation dans les PME, prenant en compte non seulement les ressources limitées de celles-ci, mais aussi leur adaptabilité et leurs interactions dans l'écosystème d'innovation. Dans le cadre de ce travail de recherche, nous nous appuyons sur les travaux de (St-Pierre et Mathieu, 2004) et Freel (2000a,b) pour retenir le pourcentage du CA des deux dernières années provenant des nouveaux produits ou produits modifiés, le nombre de produits mise sur le marché ces deux dernières années et l'accessibilité aux marchés internationaux pour mesure la capacité d'innovation de la PME agroalimentaire.

2.5. L'innovation dans les PME agroalimentaires

Plusieurs auteurs ont démontré l'importance de l'innovation pour les PME Agroalimentaires Roger (1995); Terzioski, (2010) souligne également que les PME agroalimentaires ayant une orientation vers l'innovation de produits tendent à obtenir une meilleure performance financière, malgré leurs ressources limitées comparées aux grandes entreprises. D'autres recherches, comme celles de Thornhill (2006), montrent que les PME américaines considèrent l'innovation de produits non seulement comme une stratégie de croissance, mais également comme un moyen de différenciation indispensable dans un environnement fortement concurrentiel. En Chine, l'innovation de produits dans les PME est souvent associée à une stratégie de rattrapage économique et technologique. Selon Li et Atuahene-Gima, (2010), les PME chinoises axent leur innovation sur l'amélioration et l'adaptation des produits existants, s'appuyant sur des approches créatives pour compenser leurs faiblesses en R&D par rapport aux grandes entreprises

Dans les marchés développés, l'innovation dans ces PME est souvent axée sur les avancées technologiques, telles que les techniques de conservation, le développement de nouveaux produits, et l'optimisation des chaînes logistiques (Christensen, 1997). Tidd et Bessant, (2018) montrent que l'innovation de produits dans les PME agroalimentaires peut prendre des formes variées, allant de la création de produits biologiques ou éthiques à l'amélioration de la traçabilité et de la sécurité alimentaire.

En Afrique subsaharienne, les PME agroalimentaires constituent un secteur essentiel pour les économies locales, fournissant des denrées de base et créant des emplois dans des zones souvent sous-industrialisées. Cependant, le contexte spécifique de la région influence l'innovation dans ce secteur, où les entreprises font face à des défis complexes liés aux infrastructures, aux finances, et à la formation technique. En raison des contraintes économiques et infrastructurelles, les PME agroalimentaires subsahariennes adoptent généralement une innovation de type adaptatif, en ajustant les produits et procédés aux conditions locales. Akinyoade et Uche, (2018) montrent que les PME du secteur agroalimentaire en Afrique utilisent souvent des innovations de produits pour prolonger la durée de conservation des aliments ou pour créer des produits répondant aux préférences locales, malgré les obstacles liés à la chaîne de froid et aux équipements de stockage. Oyelaran-Oyeyinka et Sampath, (2007) indiquent que ces PME innovent souvent en utilisant des technologies locales et des processus simples, adaptés aux ressources disponibles. Par exemple, des techniques artisanales ou semi-industrielles sont utilisées pour transformer les produits agricoles locaux, maximisant ainsi la valeur ajoutée sans nécessiter de grands investissements en capital. Les PME agroalimentaires en Afrique subsaharienne s'appuient souvent sur des partenariats et des réseaux locaux pour compenser le manque de ressources en R&D. (Biggs et Shah, (2006) soulignent que ces entreprises collaborent fréquemment avec des coopératives agricoles, des ONG et des institutions de recherche, ce qui leur permet d'accéder à de nouvelles techniques de production et à des marchés plus larges. Ces collaborations sont essentielles pour stimuler l'innovation, notamment dans les secteurs de la production biologique, de l'agriculture durable, et des produits locaux. Le contexte africain, souvent marqué par une régulation informelle, influence aussi l'innovation dans les PME agroalimentaires. Selon Kaplinsky et Morris (2001), la réglementation et les politiques publiques dans la région ne sont pas toujours adaptées pour soutenir l'innovation dans les petites entreprises. Toutefois, les PME développent des solutions créatives pour contourner ces obstacles. Par exemple, certaines entreprises investissent dans des pratiques de production qui répondent aux standards internationaux pour accéder aux marchés d'exportation, bien que les coûts et les formalités administratives restent un défi. Dans certains cas, les PME agroalimentaires en Afrique subsaharienne innovent également en adoptant des modèles économiques inclusifs, qui intègrent les agriculteurs locaux dans leur chaîne de production. Adomako et Danso, (2014) montrent que ces modèles permettent d'impliquer davantage les producteurs locaux, en améliorant leurs compétences et en stabilisant leurs revenus. L'innovation de produits dans ce cadre prend souvent la forme de produits à base de matières premières locales, créant de la valeur pour les communautés locales et contribuant au développement socio-économique de la région. Des recherches comme celles de (Haggblade et Hazell, 2010) documentent les cas d'innovation dans des filières agroalimentaires spécifiques, comme les céréales et les fruits tropicaux. Ces études montrent que les PME agroalimentaires en Afrique subsaharienne ont un potentiel significatif pour se développer en introduisant des techniques de transformation et de conditionnement qui répondent aux besoins des consommateurs locaux tout en réduisant le gaspillage post-récolte. En Afrique subsaharienne, les PME agroalimentaires innovent dans un environnement complexe, influencé par les défis en matière d'infrastructure, les contraintes financières, et un soutien public limité. Le Togo, qui partage ces défis, voit également ses PME agroalimentaires adopter des stratégies similaires pour développer des produits locaux adaptés aux préférences de consommation et aux

ressources disponibles. Dans ce contexte, l'innovation de produits peut offrir des opportunités cruciales pour améliorer la sécurité alimentaire et promouvoir le développement économique local.

L'innovation de produits dans les PME agroalimentaires se définit généralement comme le processus de développement de nouveaux produits ou d'amélioration de produits existants pour répondre aux besoins changeants du marché, améliorer la qualité, ou se différencier de la concurrence. Selon Schumpeter (1934), l'innovation de produit est définie comme l'introduction de biens ou de services nouveaux ou significativement améliorés. Pour les PME agroalimentaires, elle implique souvent l'intégration de nouvelles technologies, de procédés innovants ou de pratiques durables, avec un fort accent sur l'optimisation de la production et la satisfaction des attentes des consommateurs en matière de goût, de nutrition, de sécurité alimentaire et de qualité.

2.6. Définition et caractéristique des PME :

L'enthousiasme pour les petites et moyennes entreprises (PME) est devenu un phénomène mondial, mais la définition précise de ce terme reste complexe en raison de l'hétérogénéité de ces entités. Selon divers auteurs (Duchéneau, 1995) ; Julien et Carrière, 1994 ; Ait iaza et Daanoune, 2010), il n'existe pas de définition scientifique unanimement acceptée. La plupart des chercheurs s'accordent à caractériser les PME par des critères qualitatifs tels que la dimension humaine (rôle central du propriétaire-dirigeant), une faible part de marché et une indépendance juridique (Bolton, 1971 ; (Marchesney, 1991). Quantitativement, les critères comme le chiffre d'affaires, le total du bilan ou le nombre d'employés varient d'un pays à l'autre (Wtterwulge, 1998). Malgré ces variations, un consensus informel a émergé, définissant les PME comme des entreprises employant entre 10 et 100 travailleurs. Julien (1994) a identifié six caractéristiques fondamentales des PME : petite taille, centralisation de la gestion, faible spécialisation, stratégie intuitive, système d'information interne peu complexe, et un système d'information externe simple. La proximité est également essentielle, qu'elle soit hiérarchique, fonctionnelle ou géographique, englobant les relations internes et externes avec les clients et fournisseurs (Torres, 2022). Dans le contexte des pays en développement, la création d'entreprise est souvent une nécessité pour l'emploi et le revenu (Fan, 2003). Au Togo, la charte des PME/PMI définit ces entreprises selon des critères économiques spécifiques, classant les PME en différentes catégories en fonction de leur secteur d'activité (industrie, commerce, services, mines) et de paramètres tels que le nombre d'employés et le chiffre d'affaires.

Les PME agroalimentaires en Afrique subsaharienne, et particulièrement au Togo, jouent un rôle essentiel dans l'économie locale en fournissant des emplois et en soutenant la transformation des produits agricoles. Elles sont généralement de petite taille (5 à 100 employés) et gérées de manière centralisée. Toutefois, elles rencontrent des défis majeurs, notamment un accès limité aux financements, un manque de technologies et des infrastructures insuffisantes, ce qui freine leur compétitivité. Encadrées par la Charte des PME/PMI, elles doivent respecter certains critères économiques et opérationnels. Leur contribution à la sécurité alimentaire est également cruciale, en améliorant l'accès à des produits frais et en favorisant la diversification agricole, un atout face aux changements climatiques. Malgré ces contraintes, elles restent des moteurs du développement économique et social.

3. L'Innovation de produit et la performance des PME : une brève revue de littérature

Plusieurs auteurs ont observé une relation positive entre l'innovation et la croissance des entreprises, celle-ci étant mesurée par les ventes (storey, 1994 ; Geroski et Machin, 1992 ; Roper ; 1997) ou par le nombre d'employés (Tether et Massini, 1998). Dans les PME, l'innovation de

produit est souvent considérée comme un moteur essentiel de leur performance. Dans un environnement économique dynamique et compétitif, la capacité à innover permet aux PME de se différencier, d'améliorer leur offre de produits et, par conséquent, de renforcer leur position sur le marché.

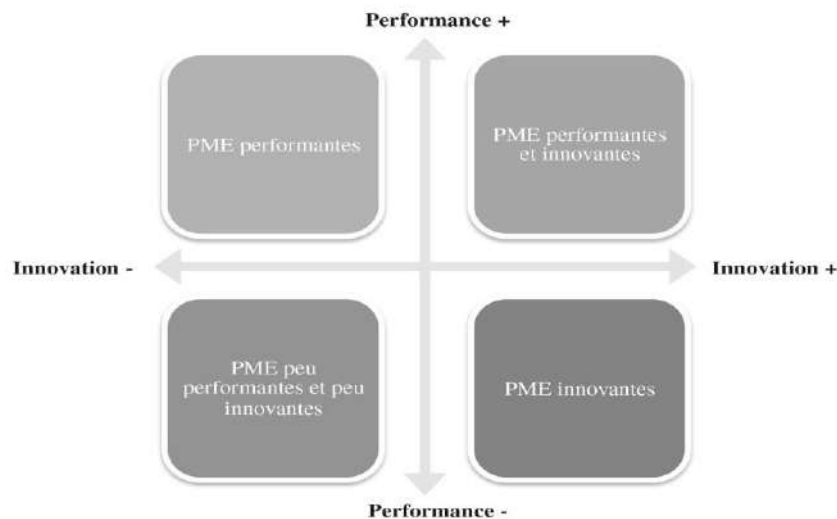
De nombreuses études ont démontré que les PME qui investissent dans l'innovation de produit enregistrent une augmentation de leurs ventes et de leurs revenus. Par exemple, Cohen et Levinthal, (1990) mettent en avant que l'innovation peut accroître la part de marché d'une entreprise et lui permettre d'accéder à de nouveaux segments de marché. Fagerberg, (2004) ajoute que les innovations peuvent également conduire à une augmentation des prix, en offrant une valeur ajoutée perçue par les consommateurs. L'innovation de produit contribue également à un meilleur rendement des investissements. Les PME qui lancent des produits innovants peuvent souvent réaliser des marges bénéficiaires plus élevées, car les nouveaux produits peuvent justifier des prix plus élevés. Mansfield (1968) a montré que les entreprises innovantes réussissent à générer des profits supérieurs grâce à la vente de produits uniques. Les PME qui s'engagent dans l'innovation de produit peuvent également bénéficier d'un avantage concurrentiel durable. Selon Porter (1990), l'innovation permet aux entreprises de se différencier de leurs concurrents, ce qui est essentiel dans des marchés saturés. Les PME qui réussissent à se positionner comme leaders d'innovation sont souvent mieux à même de résister aux fluctuations économiques. Pour Beregheh, Rowley, et Sambrook, (2009), l'innovation dans les produits alimentaires permet aux PME de se différencier dans un marché concurrentiel, répondant aux tendances croissantes vers des produits biologiques, éthiques, ou artisanaux. Ce positionnement de niche peut ouvrir de nouvelles opportunités de croissance. Wiklund et Shepherd, (2003), Ils expliquent que les PME qui adoptent une culture d'innovation sont souvent plus résilientes et mieux placées pour s'adapter aux changements du marché. Cette adaptabilité contribue à leur croissance en rendant leur offre plus attrayante pour les consommateurs. De plus, il est reconnu que Les PME agroalimentaires qui innover dans leurs produits peuvent se démarquer sur le marché en offrant des solutions uniques ou améliorées. Chikandi et al. (2015) soulignent que l'innovation de produit permet aux entreprises de mieux répondre aux attentes des consommateurs, ce qui se traduit souvent par une augmentation des ventes et une meilleure position sur le marché. L'innovation des produits contribue également à l'augmentation des revenus. Des études, telles que celle de Kang et al. (2019), ont démontré que les PME agroalimentaires qui introduisent des produits innovants peuvent réaliser des marges bénéficiaires plus élevées en raison de la capacité à fixer des prix premium sur des produits différenciés. L'innovation peut également ouvrir des portes aux marchés internationaux. Les PME qui offrent des produits agroalimentaires innovants sont souvent mieux positionnées pour exporter, en raison de leur capacité à répondre aux normes de qualité et de sécurité exigées sur les marchés étrangers. Koutsou et al. (2020) ont montré que l'innovation est essentielle pour les PME qui cherchent à entrer sur les marchés régionaux et mondiaux.

Cependant, d'autres études ont un avis contraire, pour Christensen (1997) : les entreprises peuvent parfois s'engager dans une innovation coûteuse et risquée qui ne génère pas nécessairement des résultats financiers positifs. Dans les PME agroalimentaires, ce type d'innovation peut entraîner des coûts élevés de développement, de certification, ou de mise sur le marché, lesquels peuvent être difficilement absorbés par une petite entreprise aux ressources limitées. Roper et Love (2002), dans leur étude, suggèrent que les PME, en particulier dans les secteurs de transformation alimentaire, font face à des contraintes de ressources (financières, humaines et matérielles) qui limitent leur capacité à tirer pleinement parti des innovations. Leurs investissements en innovation peuvent ainsi freiner leur croissance, car ces entreprises ont souvent moins de moyens pour amortir les échecs d'innovation ou pour soutenir des cycles de développement longs, de même Trott (2008) a démontré que pour les petites entreprises,

l'innovation peut être déstabilisante. Les PME agroalimentaires peuvent ressentir une pression accrue en raison de la complexité de la chaîne d'approvisionnement, des exigences de conformité sanitaire, et des contraintes de distribution. Ces facteurs peuvent entraîner des retards et des coûts supplémentaires qui freinent la croissance à court terme, en particulier si l'innovation n'apporte pas une valeur ajoutée claire, de plus, O'Regan et Ghobadian, (2005) arrivent à des conclusions selon lesquelles les PME peuvent manquer de stratégie claire dans leur innovation, ce qui les mène à entreprendre des projets d'innovation coûteux sans réelle planification à long terme. Cela peut conduire à une dilution des ressources et à une faible rentabilité, freinant ainsi la croissance.

En conclusion, la littérature montre que les effets de l'innovation sur la croissance des PME agroalimentaires sont mitigés. L'innovation peut être un levier puissant de différenciation et de compétitivité, mais elle peut aussi imposer des coûts et des risques élevés, particulièrement pour de petites entreprises ayant des ressources limitées. Ces deux perspectives reflètent les défis auxquels les PME doivent faire face : naviguer entre le potentiel de croissance et les risques d'innovation.

Figure 2. Matrice de relations potentielles entre innovation et performance dans les PME



Source : Ajzen, Rondeaux, et Pichault, 2016

Plusieurs facteurs influencent la relation entre innovation de produit et performance financière
L'Entrepreneur : Karlsson et Olsson, (1998) ont démontré que l'engagement de l'entrepreneur envers l'innovation, sa capacité à générer de nouvelles idées et sa tendance à promouvoir l'entrepreneuriat sont des facteurs essentiels pour maintenir un environnement créatif favorable au développement de l'innovation. De plus, Heuks (1998) arrive à des conclusions similaires et souligne que les entrepreneurs qui manifestent un certain niveau de créativité et d'innovation affichent des performances élevées.

Les caractéristiques de l'entreprise : l'Age et la taille

L'instabilité des marchés et la diminution de la durée de vie des produits que l'on connaît depuis plusieurs années devraient réduire l'intérêt pour la production de masse dominée par les grandes entreprises et favoriser la production plus spécialisée, en petits lots qui exigent plus de flexibilité de la part des producteurs, de même une grande proximité du marché, ce qui serait de cas des plus petites organisations (Menkveld et Thurik, 1999); Roper 1997). Van Dijk et al (1997), pour leur part, affirment que les plus jeunes entreprises sont plus susceptibles de présenter ces caractéristiques d'adaptabilité, d'efficacité et de flexibilité, qui ont tendance à s'estomper à mesure que celle-ci confirme leurs positions sur le marché.

Ressources internes : La disponibilité des ressources internes, telles que les compétences des employés et le financement, est cruciale pour la capacité d'innovation des PME. Zahra et George (2002) soulignent que les entreprises disposant d'équipes de R&D bien formées et de ressources financières suffisantes sont mieux positionnées pour innover avec succès.

Culture organisationnelle : La culture organisationnelle joue également un rôle significatif. Une culture qui valorise l'innovation et encourage la prise de risque peut favoriser le développement de nouveaux produits. Selon Kanter (1983), les PME qui favorisent un environnement créatif et collaboratif sont plus susceptibles de développer des innovations réussies.

Réseaux et partenariats : Les réseaux externes et les partenariats stratégiques peuvent également influencer la capacité d'innovation des PME. Chesbrough, (2003) aborde le concept d' « innovation ouverte », où les PME collaborent avec d'autres entreprises ou institutions pour développer de nouveaux produits, ce qui peut améliorer leur performance.

Environnement réglementaire : Un cadre réglementaire favorable peut stimuler l'innovation dans le secteur agroalimentaire. Koudougou et al. (2018) affirment que des politiques publiques encourageant l'innovation, telles que des subventions et des incitations fiscales, peuvent avoir un impact positif sur la performance des PME agroalimentaires

4. Théorie mobilisée :

4.1. Théorie des Ressources :

La théorie des ressources, développée par des chercheurs comme Barney (1991), postule que les ressources et les capacités d'une entreprise sont fondamentales pour obtenir un avantage concurrentiel.

Les PME agroalimentaires peuvent développer des ressources uniques à travers l'innovation de produit, telles que des recettes exclusives, des techniques de production innovantes, ou des relations solides avec les fournisseurs. Ces ressources peuvent être difficiles à imiter par les concurrents, ce qui crée un avantage concurrentiel durable. De plus, ces PME doivent non seulement posséder des ressources, mais aussi avoir la capacité de les renouveler et de les adapter. L'innovation de produit nécessite des compétences en R&D, en marketing, et en gestion de la qualité. Ainsi, les PME qui investissent dans ces capacités peuvent mieux répondre aux besoins changeants du marché et à l'évolution des préférences des consommateurs.

4.2. Théorie d'Effectuation

La théorie d'effectuation, développée par Saras Sarasvathy (2001), propose une approche de la prise de décision entrepreneuriale qui se concentre sur les moyens plutôt que sur les fins.

Selon la théorie d'effectuation, les entrepreneurs commencent avec les ressources dont ils disposent (compétences, réseaux, capitaux) plutôt que de poursuivre un objectif défini. Dans le contexte des PME agroalimentaires, cela signifie que l'innovation de produit pourrait découler des ressources disponibles, comme des talents créatifs ou des opportunités de collaboration avec des agriculteurs locaux. De plus, Les PME peuvent tirer parti de réseaux et de collaborations pour innover. L'innovation peut résulter d'interactions avec d'autres entreprises, des clients, ou des institutions de recherche. Ces relations permettent aux PME de tester de nouvelles idées, d'obtenir des retours d'expérience, et d'adapter rapidement leurs produits en fonction des besoins du marché.

L'approche d'effectuation met l'accent sur la capacité à pivoter et à s'adapter en fonction des résultats obtenus. Les PME qui adoptent cette mentalité peuvent explorer différentes avenues d'innovation, ajustant leur offre de produits pour maximiser la performance financière en fonction de l'évolution du marché.

5. Méthodologie de la recherche :

5.1. Approche Qualitative avec Critère de Saturation

Cette recherche adopte une approche qualitative pour explorer la relation entre l'innovation de produit et la performance organisationnelle et financière des PME agroalimentaires au Togo. L'approche qualitative est adoptée en raison de sa capacité à capturer les comportements, attitudes et vécus des individus dans leur environnement réel (Kirk et Miller, 1986). Contrairement à un cadre expérimental artificiel, cette démarche permet une immersion du chercheur pour recueillir des informations riches et contextuelles.

L'échantillonnage a été réalisé selon les critères suivants :

Âge de l'entreprise (les entreprises doivent exister depuis au moins **six ans** pour garantir une expérience suffisante); **Le secteur d'activité** (Seul les PME du secteur Agroalimentaire sont consterné) ; **Nombre de personnel** : (les entreprises doivent avoir entre 10 et 200 employés, conformément à la charte togolaise (Paolo et al. 2023). Après une première série de 20 entretiens, ce seuil n'étant pas atteint, l'échantillon final est composé de 30 individus issus de 30 PME. Ce choix est soutenu par les recommandations de Marshall et al. (2013) et Boddy. Le principe de saturation, selon Chalayer Rouchon, Perez , et Teyssier, (2006) et Glaser et Strauss (1967), stipule qu'il est suffisant de continuer à collecter des données jusqu'à ce que de nouvelles informations n'apportent plus d'éléments significatifs au sujet étudié. En d'autres termes, la saturation est atteinte lorsque l'ajout d'entretiens supplémentaires ne produit plus de nouveaux thèmes ou d'insights pertinents. Après une première série de 20 entretiens, ce seuil n'étant pas atteint, l'échantillon final est composé de 30 individus issus de 30 PME. Ce choix est soutenu par les recommandations de Marshall et al. (2013) et Boddy (2016). Les personnes ciblées incluent : propriétaires dirigeants, dirigeants non propriétaires, Gérants.

5.2. Collecte de données

Entretiens Semi-Directifs : Les entretiens ont été menés avec des dirigeants et des responsables d'innovation dans les PME. L'entretien semi-structuré a été choisi pour sa flexibilité et sa capacité à approfondir les sujets complexes tout en restant centré sur l'objectif de recherche (Sahoo, 2022). Il permet un échange libre tout en suivant un guide d'entretien structuré (Jolibert et Jourdan, 2006).

5.3. Analyse des données et présentation des résultats

Une fois les entretiens réalisés et transcrits, une analyse thématique a été effectuée. Cette méthode, proposée par Braun et Clarke (2006), permet d'identifier des motifs récurrents et des thèmes clés.

Les étapes incluent : Familiarisation avec les données ; codage initial ; recherche de thèmes ; révision des thèmes ; définition et dénomination des thèmes.

Pour renforcer la validité des résultats, des données complémentaires issues de la recherche documentaire seront intégrées. Cela permettra de comparer et de confronter les perspectives des dirigeants avec les politiques et les pratiques en matière d'innovation au Togo.

L'utilisation de l'échantillonnage par saturation permettra d'obtenir une richesse d'informations qui reflète la diversité des expériences au sein des PME agroalimentaires. Les résultats attendus devraient fournir des insights profonds sur la manière dont l'innovation de produit influence la performance financière, en mettant en lumière les facteurs contextuels spécifiques aux PME en Afrique subsaharienne.

Le traitement dans NVIVO nous a permis au travers des occurrences de ressortir un nuage de mots.

Présentation du nuage de mot :



Source : Nos données

Les mots dominants (les plus grands) : Entreprise ; Performance ; Innovation ; Section
Les thèmes secondaires (mots de taille moyenne) : Organisationnelle ; Financière ; Agroalimentaires ; Production, financement, technologies
Cette étude ayant pour objectif principale de ressortir le rôle de l'innovation des produits dans les PME agroalimentaire établi un lien entre l'innovation de produits et la performance rejoignant ainsi les travaux de plusieurs auteurs tels que Schapfer 1934 ; Hamel et Prahalad (1994) Tidd, Bessant et Pavitt (2005) et bien d'autre. Dans cette recherche, l'innovation semble influencer directement la performance à travers : L'amélioration de la production (efficacité, qualité), l'accès au marché et la compétitivité.

- **Présentation des résultats : Analyse thématique**

Dans cette section, les résultats de l'étude sont présentés selon une approche thématique. Cinq grands thèmes ont émergé de l'analyse des entretiens, illustrant la relation entre innovation de produits et performance des PME agroalimentaires au Togo.

L'innovation de produits comme levier d'amélioration de la performance organisationnelle : L'innovation de produits est perçue par les dirigeants interrogés comme un moteur essentiel pour améliorer la performance interne des PME. Elle se traduit par une augmentation de la production, une amélioration de la qualité et des conditions de travail.

Verbatims illustratifs :

« L'innovation de produit nous a permis de constater une augmentation des ventes, ce qui a conduit à plus de production et même une amélioration des salaires et des conditions de travail »
MPME26

« L'amélioration du produit attire plus de clients et renforce nos équipes. » MPME18

Cette dynamique interne contribue directement à la compétitivité des PME sur leur marché local.

L'innovation et la fidélisation de la clientèle : Un deuxième thème majeur est l'impact positif de l'innovation de produits sur la fidélisation des clients. L'écoute active des retours clients et l'adaptation continue des produits sont des stratégies mises en œuvre pour consolider la relation client.

Verbatims illustratifs :

« Prendre en compte les retours des clients déclenche automatiquement une croissance »
MPME 30

« La fidélisation des clients passe par l'amélioration continue de nos produits » MPME 06

L'adaptation aux besoins exprimés par les consommateurs apparaît ainsi comme une clé de la pérennité et de la croissance.

L'accès à de nouveaux marchés par l'innovation : Les résultats montrent également que l'innovation de produits ouvre des opportunités vers de nouveaux marchés, en particulier les marchés régionaux et internationaux.

Verbatims illustratifs :

« *L'innovation de produit nous a permis d'accéder à de nouveaux marchés où nos produits n'étaient pas encore connus* » MPME 11
« *L'amélioration de nos produits nous a aidés à mieux respecter les standards d'exportation* » MPME 10

Cela confirme que l'innovation est non seulement un facteur de croissance locale, mais aussi d'internationalisation.

Les contraintes financières comme frein à l'innovation : Un thème récurrent concerne les difficultés financières rencontrées par les PME pour soutenir des activités d'innovation. L'absence de financement freine considérablement le développement de nouveaux produits ou l'amélioration des produits existants.

Verbatims illustratifs :

« *Le manque de financement empêche d'innover comme on le souhaiterait* »
« *Nous avons les idées, mais sans moyens financiers, c'est difficile de les réaliser* » MPME 10
Ces contraintes soulignent l'importance des mécanismes d'accompagnement financier pour soutenir l'innovation dans les PME.

Le rôle de la technologie dans le processus d'innovation : Enfin, l'introduction et l'utilisation de nouvelles technologies apparaissent comme des catalyseurs d'innovation de produits et d'amélioration de la performance.

Verbatims illustratifs :

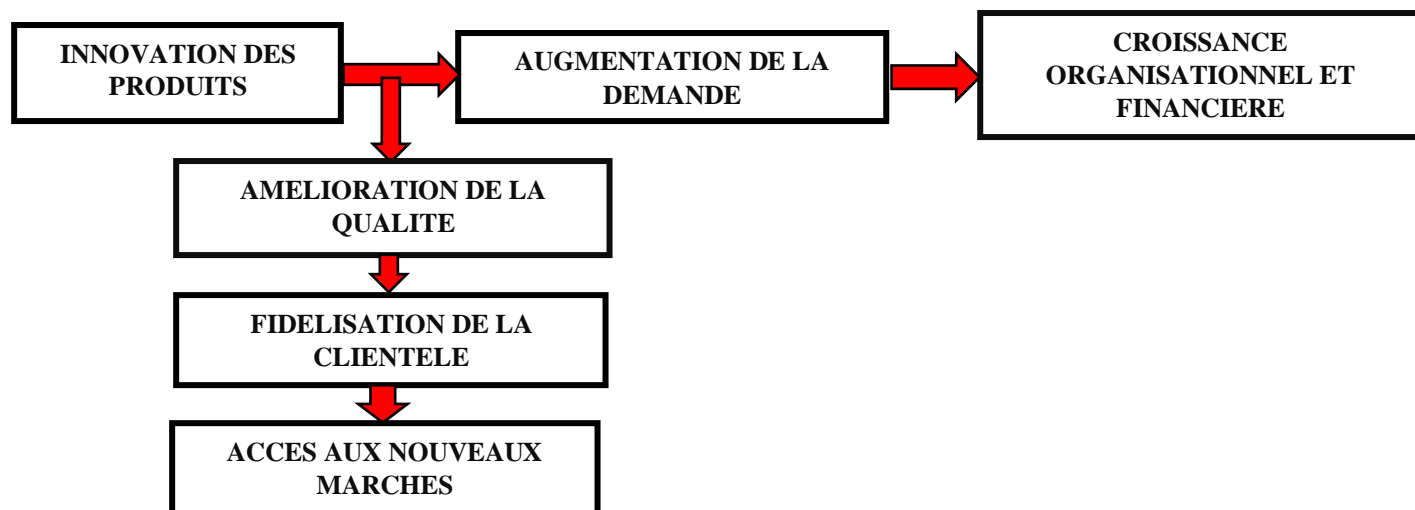
« *L'introduction de nouvelles machines a totalement changé notre capacité de production* » MPME 16
« *Les nouvelles technologies nous ont permis de moderniser nos procédés et de gagner en qualité* » MPME04

Cependant, l'accès limité aux technologies modernes reste un défi important pour de nombreuses PME agroalimentaires togolaises.

Ces cinq thèmes mettent en lumière l'importance de l'innovation de produits dans l'amélioration de la performance organisationnelle et financière des PME agroalimentaires au Togo. Ils révèlent également que la capacité à innover dépend fortement des ressources financières, de l'accès aux technologies modernes, et de l'aptitude à intégrer les attentes des consommateurs. Par ailleurs, il ressort une influence de l'innovation des produits sur l'organisation interne de l'entreprise. Les innovations peuvent modifier l'organisation interne d'une PME, améliorer les processus, ou renforcer les compétences des employés.

De plus un lien a été dégagé entre l'innovation et le financement. Le mot "financement" suggère que les contraintes financières peuvent freiner l'innovation. En même temps, un bon financement peut soutenir le développement de nouvelles technologies ou processus productifs. Enfin, un lien entre technologie et secteur agroalimentaire a été dégagé ceci explique une croissance ou une performance dans le secteur agroalimentaire par l'introduction de nouvelle technologie.

Figure 3 : Model empirique prévisionnel de recherche :



Source : par nos soins

5.4. Discussion des résultats : Analyse des freins, facteurs de succès et relation innovation-performance financière :

Cette étude exploratoire au sein des PME togolaises avait comme objectif d'identifier le rôle de l'innovation des produits sur la performance financière et organisationnelle dans les PME agroalimentaires au Togo. A ce niveau de notre recherche, nous pouvons affirmer que notre objectif est atteint. Il ressort de cette étude que l'innovation dans les PME agroalimentaires au Togo reste principalement limitée à des ajustements mineurs. Les obstacles principaux identifiés sont :

- Le manque de moyens financiers pour financer des innovations radicales.
- Une absence de technologies avancées
- Une faible structuration des mécanismes d'intégration des retours clients,

Ces résultats rejoignent ceux de Beck et Demirguc-Kunt (2006) Biggs et Shah (2006) Oyelaran-Oyeyinka et Sampath (2007) ; Kolk et Rivera-Santos (2015) et Coad et al. (2016) qui ont démontré dans leurs études que les PME y compris ceux de l'agroalimentaire en particulier ceux de l'Afrique subsaharienne peinent à accéder aux financements, de plus, selon ces auteurs, dans les économies africaines, les PME font face à des défis institutionnels et structurels comme un accès limité au financement et à des infrastructures technologiques. Les résultats obtenus confirment que les principaux freins à l'innovation dans les PME agroalimentaires togolaises sont :

Les contraintes financières, qui limitent les capacités d'investissement dans des innovations majeures.

Une orientation vers des innovations pragmatiques et centrées sur le marché.

Un environnement institutionnel et technologique peu favorable, en accord avec les travaux.

De même, selon nos résultats, trois facteurs émergent comme essentiels pour améliorer la performance des PME :

L'écoute des clients comme moteur de l'innovation.

L'amélioration des produits pour répondre aux besoins du marché et fidéliser la clientèle.

Le bien-être organisationnel, qui contribue indirectement à la performance.

Ces résultats rejoignent ceux de Porter (1985) qui estime que l'avantage concurrentiel repose sur l'écoute du marché et l'adaptation aux besoins des clients, de plus, Barney (1991) met en avant les ressources internes stratégiques (relation client, bien-être des employés) comme leviers d'amélioration de la performance. Pour Mazri et Chbab (2020), le bien-être

organisationnel renforce l'efficacité interne et améliore la motivation, ce qui a un impact positif sur la performance globale.

Ces facteurs identifiés dans les verbatims corroborent les théories existantes :

L'écoute client favorise une innovation orientée vers le marché, ce qui est essentiel pour rester compétitif (Porter, 1985).

L'amélioration des produits existants est une stratégie pragmatique pour des PME à ressources limitées (Gebreyesus, 2009).

Le bien-être organisationnel, bien que sous-estimé, est un levier clé pour améliorer la performance (à travers la motivation et l'efficacité interne).

Enfin, cette recherche ressort une relation directe entre innovation et performance financière. Les PME agroalimentaires ont confirmé que :

L'écoute des clients et l'évolution des produits ont permis une fidélisation accrue.

Cette approche a un impact positif sur la croissance des ventes et des revenus

Ce qui rejoint les travaux de Teece et al. (1997) selon lesquelles l'innovation améliore les capacités dynamiques des entreprises, facilitant leur adaptation et leur croissance, Mairesse et Mohnen (2010) quant à lui démontre qu'une relation positive entre innovation et performance financière existe lorsque l'innovation est orientée vers des besoins spécifiques du marché pour Ngugi et al. (2013), dans les économies africaines, l'innovation des produits contribue directement à l'augmentation des revenus. Les résultats confirment une relation positive entre innovation et performance financière : L'écoute des clients permet d'adapter les produits, conduisant à une fidélisation accrue et une amélioration des ventes. Cette approche valide les travaux de Mairesse et Mohnen (2010) et de Ngugi et al. (2013), spécifiquement appliqués aux PME en Afrique.

En fin, les verbatims soulignent que le bien-être des employés a un rôle clé dans la performance organisationnelle. Cela rejoint les travaux de Herzberg (1966) sur les facteurs de motivation et de satisfaction au travail.

L'innovation dans les PME agroalimentaires togolaises semble être une innovation d'adaptation, c'est-à-dire pragmatique et centrée sur les besoins du marché. Cela valide les études de Drucker (1985), qui prône une innovation adaptative pour les environnements à faibles ressources.

6. Conclusion

Cette recherche avait pour objectif de démontrer le lien entre l'innovation de produit et la performance des PME agroalimentaires togolaises, en identifiant les facteurs facilitants ou freinant cette relation. En adoptant une approche qualitative fondée sur des entretiens semi-directifs, nous avons exploré les perceptions des dirigeants de 30 PME, ce qui a permis d'aboutir à des résultats riches et nuancés. L'analyse des données qualitatives a révélé plusieurs points clés :

Freins à l'innovation : Les contraintes financières, l'accès limité aux technologies et le manque de capacité organisationnelle restreignent les possibilités d'innovation radicale. Ces facteurs confirment les études de Beck et Demircuc-Kunt (2006) et de Biggs et Shah (2006), qui montrent que les PME africaines souffrent principalement d'un manque d'accès aux ressources.

Facteurs de succès : L'écoute des clients, l'amélioration progressive des produits et le bien-être organisationnel se sont révélés comme des leviers clés pour renforcer la performance des PME agroalimentaires. Ces résultats s'alignent avec les théories de Porter (1985) et Barney (1991), qui considèrent l'avantage concurrentiel comme une combinaison de facteurs internes et externes.

Relation directe entre innovation et performance : Les innovations, bien qu'incrémentales, permettent une amélioration de la performance via la fidélisation client et l'accroissement des

ventes. Cette relation positive a été largement démontrée par Mairesse et Mohnen (2010) et Ngugi et al. (2013) De plus, le bien-être organisationnel et l'innovation adaptative se sont imposés comme des dimensions essentielles pour comprendre la dynamique de performance dans le contexte togolais.

- **Contributions de la recherche**

Sur le plan théorique : Cette recherche enrichit la littérature sur l'innovation et la performance des PME dans un contexte spécifique, celui des PME agroalimentaires togolaises, en mettant en évidence les innovations pragmatiques comme moteur principal de croissance.

Sur le plan méthodologique : L'adoption d'une approche qualitative basée sur des entretiens semi-directifs a permis de recueillir des données riches et contextualisées, facilitant ainsi une meilleure compréhension des facteurs déterminants de la performance.

Sur le plan managérial : Cette recherche sensibilise les dirigeants de PME sur l'importance d'une écoute active des clients et d'une innovation adaptative pour améliorer leur compétitivité et leur performance financière. Elle souligne également le rôle crucial du bien-être organisationnel dans l'efficacité interne.

- **Limites et perspectives de recherche :**

Comme toute recherche, ce travail présente certaines limites :

Limites méthodologiques : L'étude étant qualitative, les résultats ne peuvent pas être généralisés à l'ensemble des PME agroalimentaires togolaises.

Taille et nature de l'échantillon : Bien que le critère de saturation ait été atteint, l'échantillon reste concentré sur un nombre limité de PME.

- **Perspectives futures :**

Une étude quantitative pourrait être réalisée afin de tester et de valider les résultats obtenus dans cette recherche.

Une extension de l'étude à d'autres secteurs d'activités permettrait d'enrichir les conclusions sur le lien entre innovation et performance.

Enfin, la prise en compte des contraintes macroéconomiques et des politiques publiques pourrait offrir une vision plus globale des défis rencontrés par les PME.

Cette recherche a mis en évidence l'impact positif de l'innovation de produit sur la performance financière et organisationnelle des PME agroalimentaires au Togo. En répondant aux besoins du marché tout en naviguant dans un environnement contraignant, ces entreprises montrent que l'innovation adaptative constitue un levier essentiel pour assurer leur croissance et leur compétitivité. Cette étude invite ainsi à une réflexion approfondie sur l'accompagnement des PME dans leur démarche d'innovation, en vue de soutenir durablement leur développement économique.

Références

- (1). Adebayo , P. A., & Adebisi, W. K. (2016). EFFECT OF FIRM CHARACTERISTICS ON THE TIMELINESS. *International journal of economics, commerce and management*.
- (2). Ajzen, M., Rondeaux, G., & Pichault, F. (2016). Performance et innovation en PME : une relation à questionner. *Revue internationale des PME*.
- (3). Fatiha , F., Jean-Louis , R., & Leïla , T. (2005). Les déterminants de l'innovation dans les petites et moyennes entreprises agroalimentaires. *Revue internationale des PME*.
- (4). Le Roy, F., Robert, M., & Giuliani, P. (2012). Quels liens entre l'innovation technologique et managériale? Pour une distinction entre l'innovation Produit et l'innovation procédé. *revue internationale du management*.

- (5). Adomako, S., & Danso, A. (2014). Financial Literacy and Firm performance: The moderating role of financial capital availability and resource flexibility. *International journal of management and organisation study*.
- (6). Aït Razouk, A., & Bayad, M. (2010). La gestion stratégique des ressources humaines dans les PME françaises: Quelle place et quelle évolution ? *Journal international des PME*.
- (7). Ajzen, M., Rondeaux, G., & Pichault, F. (2016). Performance et innovation en PME : une relation à questionné. *Revue internationale des PME*, 7-188.
- (8). Akinyoade, A., & Uche, C. (2018). Development built on crony capitalism? The case of Dangote Cement. *Busnes Hystory*.
- (9). Allani-soltan, N., Arcand, M., & Bayad, M. (2005). La gestion stratégique des ressources humaines: un déterminant de l'accroissement du niveau d'innovation des entreprises françaises. *Revue internationale du traveille et de la société*.
- (10). Allouche, J., & Laroche, P. (2005). A Meta-analytical investigation of the relationship between corporate social and financial performance. *Revue de gestion des ressources humaines*.
- (11). Allouche, J., & Laroche, P. (2005). Responsabilité sociale et performance financière des entreprises : une synthèse de la littérature.
- (12). Ayyagari, M., Beck, T., & Demirguc-kunt, A. (2007). Small and Medium Enterprises Across the Globe. *Small busnes economic*.
- (13). Beck, T., & Demirgûc-kunt, A. (2006). Small and medium-size enterprises: Access to finance as a growth constraint. *Journal of banking and finance*, 2931-2943.
- (14). Beregheh, A., Rowley, J., & Sambrook, S. (2009). Towards a multidisciplinary definition of innovation. *Management et decision*.
- (15). Biggs, T., & Shah, M. K. (2006). African SMES, networks, and manufacturing performance. *Journal of banking and finance*, 3043-3066.
- (16). Blackburn, R. A., Hart, M., & WainwrihtT. (2013). Small business performance: business, strategy and owner-manager characteristics. *Journal of small busness and entreprise developemnt*.
- (17). Boer, H., & During, W. (2001). Innovation, what innovation? A comparison between product, process and organisational innovation. *International journal of technologic management*, 83-107.
- (18). Bokoko, M. D., & Boutilier, S. (2019). Chapitre 3. Les écosystèmes d'innovation africains : promesses et limites d'un changement porteur d'avenir. *Science humaine et sociale*.
- (19). Brulhart, F., Gherra, S., & Rousselot, P. (2009). Un outil de mesure et de signalisation de la performance au service de l'analyse stratégique dans la PME. *Journal international des PME*, 7-187.
- (20). Bughin, C., & Colot, O. (2008). La performance des PME familiales belges. *Revue francaise de gestion* .
- (21). Chapman, R. L., O'mar, C. E., Ronchi, S., & Carso, M. (2001). Contunuis product Innovation: a comparison of key elements acros different contengency sets. *Measuring busnes Excellent*.
- (22). Charmaz, K. (2006). The Power of Names. *Journal of contemporary ethnographi*.
- (23). Chesbrough, H. (2003). The Logic of Open Innovation: Managing Intellectual Property.
- (24). Cohen, M. W., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective-on Learning and Innovation. *Stratégic learning and cnowlege economic*.
- (25). Damanpour, F., & Evan, W. (1984). Organizational Innovation and Performance: The Problem of "Organizational Lag.

- (26). Delery, J. E., & Doty, H. (s.d.). Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions. *academy of management journal*.
- (27). Dohou, A., & Berland, N. (2007). MESURE DE LA PERFORMANCE GLOBALE DES.
- (28). Duchéneaut, B. (1995). Enquête sur les PME françaises : identités, contextes, chiffres.
- (29). Fabi, B., Raymond, L., Lacoursiere, R., & Morin, M. (2009). Pratiques de gestion des ressources humaines et engagement envers l'organisation. *Science humaine et social*, 21 à 29.
- (30). Faems, D., Sels, L., De-Winne, S., & Maes, J. (2005). The effect of individual HR domains on financial performance: evidence from Belgian small businesses. *The international journal of human resource management*.
- (31). Fagerberg, J. (2004). *What do we know about innovation? Lessons from the*. Oslo: Centre for Technology, Innovation and Culture, University of Oslo.
- (32). Fernhaber, S. A., & Li, D. (2010). The Impact of Interorganizational Imitation on New Venture International Entry and Performance. *Entrepreneur theorie and pratique*.
- (33). Freel, M. (2000). Liens externes et innovation de produits dans les petites entreprises manufacturières. *Revue internationale d'entrepreneuriat et développement régional*.
- (34). Geroski, P., & Machin, S. (1992). Do Innovating Firms Outperform Non-Innovators? *Busnes strategic reviw*.
- (35). Geroski, P., & Machin, S. (1992). Les entreprises innovatrices surpassent-elles les entreprises non innovatrices ? *Innovation*.
- (36). Gilbert, P., & Charpentier, M. (2004). COMMENT ÉVALUER LA PERFORMANCE RH ? QUESTION.
- (37). Gracia, R., & Calantone, R. (2002). A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review. *Journal of product innovation et nanagement*.
- (38). Gronum, S., Verreyne, M., & Kastle, T. (2012). The Role of Networks in Small and Medium-Sized Enterprise Innovation and Firm Performance. *Journal of smal busnes management*.
- (39). Guedri, P., & Hatt, s. (2002). global trends and humain ressource.
- (40). Haggblade, S., & Hazell, P. (2010). *Succes in African agriculture: lecons for the future*.
- (41). Hernández, S., Brizeida, R., Sánchez, G., Moreira, J. C., & Carrizo, A. (2020). Building and Entrepreneurial and sustainable society.
- (42). Hitchens, J., Clausen, J., Trainor, M., Keil, M., & Thankappan, S. (2003). Competitiveness, environmental performance and management of SMEs.
- (43). Hockerts, K., & Wüstenhang, R. (2010). Rendre les Goliaths plus verts et les David émergents — Théoriser le rôle des entreprises établies et des nouveaux entrants dans l'entrepreneuriat durable. *journal de venturing*.
- (44). Igalens, J., & Gond, J. p. (2003). LA MESURE DE LA PERFORMANCE SOCIALE DE L'ENTREPRISE: UNE ANALYSE CRITIQUE ET EMPIRIQUE DES DONNEES ARESE. *Revue de gestion des PME*.
- (45). Jansen, F. (2019). Les Déterminants De La Croissance Des P.M.E. (The Determinants of the Growth of SMEs). *Reflets et Perspectives de la vie économique*, 33-46.
- (46). Jouini, S. B., Charue-Duboc, F., & Fourcade, F. (2006). Pilotage d'une stratégie d'innovation radicale dans une grande entreprise multidivisionnelle. Création d'une entité spécifique : le domaine d'innovation.
- (47). Kahn, B. (2012). Comprendre l'innovation. *Horison d'affaire*.
- (48). Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard - Measures That Drive.

- (49). Karlsson, C., & Olsson, O. (1998). Product Innovation in Small and Large Enterprises. *Small business economic*.
- (50). Lallement , R., & Wisnia-weill, V. (2007). Concurrence et innovation : quelles politiques pour favoriser le développement des entreprises ? *Sciance humaine et sociale* .
- (51). Li, H., & Atuahene-Gima, K. (2010). Product Innovation Strategy and the Performance of New Technology Ventures in China. *Academi of management journal*.
- (52). Lonia, S. C., & Carter, R. E. (2015). The Impact of Organizational Orientations on Medium and Small Firm Performance: A Resource-Based Perspective. *Journal of smal business management*.
- (53). Mancinelli, S., & Mazzanti, M. (2009). Innovation, networking and complementarity: evidence on SME performances for a local economic system in North-Eastern Italy. *Anal of régional Sciance*, 567-597.
- (54). Maravelakis, E., Bilalis, N., Antoniadis, A., Jones, K. A., & Moustakis, V. (2006). Measuring and benchmarking the innovativeness of SMEs: A three-dimensional fuzzy logic approach. *The Management of Operations*.
- (55). Marchesney, M. (1991). La PME : une gestion spécifique. *Economie rurale* , 11-17.
- (56). Mariane, V., Colin, W., & Pavlos, D. (2011). International entrepreneurship in the life Sciance.
- (57). Maseda, A., Urralde, T., Gracias-ramos, R., & Arosa, B. (2015). Boards of directors in SMEs : an empirical evidence of board task performance. *South african journal of busnes*.
- (58). Menkveld, A. J., & Thurik, A. R. (1999). Firm Size and Efficiency in Innovation: Reply. *Small busnes economic*.
- (59). Merck, S., & Sutter, A. (2009). Gestion de compétence la grande ilusion pour un new deal.
- (60). Neely, A., Adams, C., & Kennerley, M. (2002). The Performance Prism: The Scorecard for Measuring.
- (61). Neely, A., Adams, C., & Kennerley, M. (2002). The Performance Prism: The Scorecard for Measuring.
- (62). Nooteboom, B. (1994). Innovation and diffusion in small firms: Theory and evidence. *Small business economic*.
- (63). O'Regan, N., & Ghobadian, A. (2005). Innovation in SMEs: the impact of strategic orientation and environmental perceptions. *International journal of productivity and performance management*.
- (64). Ouafa , B., & Abdelaziz , B. (2019). Etude comparative de l'impact des aspects managérial et technologique de l'innovation sur la performance financière des PME marocaines. *International Journal of Business & Economic Strategy* .
- (65). Oyelaran-Oyeyinka, B., & Sampath, P. G. (2007). Innovation in African Development.
- (66). Poissonnier, H., & Drillon, D. (20008). Le développement de la gestion durable des ressources humaines : un éclairage par les outils de pilotage des performances. *Vie et siance de l'entreprise*, 22-43.
- (67). Raymond, E. K., & Neige, C. (1984). Conception de systèmes stratégiques de ressources humaines.
- (68). Roger, E. M. (1995). Lessons for Guidelines from the Diffusion of Innovations. *Journal on quality and patein safty*.
- (69). Saeed, S., Yousafzai, S., & Engelen, A. (2014). On Cultural and Macroeconomic Contingencies of the Entrepreneurial Orientation–Performance Relationship. *Entrepreneurship théorie and pratique*.

- (70). Saras, S. (2001). EFFECTUAL REASONING IN ENTREPRENEURIAL DECISION MAKING: EXISTENCE AND BOUNDS. *Academi od management*.
- (71). Schuler, S. R., & Jackson, S. E. (1987). Organizational Strategy and Organization Level as Determinants of Human Resource Management Practices.
- (72). St-Pierre, J., & Mathieu, C. (2004). Innovation de produits et performance: une étude exploratoire de la situation des PME canadiennes. *Revue internationale des PME et PMI*.
- (73). Stravou, E., Brewster, C., & Charalambous, C. (2010). Human resource management and firm performance in Europe through the lens of business systems: best fit, best practice or both? *The international journal of human ressource management*.
- (74). Terzioski, M. (2010). Innovation practice and its performance implications in small and medium enterprises (SMEs) in the manufacturing sector: a resource-based view. *Stratégic management jpournal*.
- (75). Tether, B. S., & Massini, S. (1998). Employment Creation in Small Technological and Design Innovators in the U.K. during the 1980s. *Smal busnes economics*, 353–370.
- (76). Tidd, J., & Bessant, J. (2018). DÉFIS DE LA GESTION DE L'INNOVATION : DES MODES AUX FONDAMENTAUX. *Revue internationale de gestion d'innovation*.
- (77). tremblay, D., & Audrebland, L. (2003). Productivité et performance : enjeux et defit dans l'economiue du savoir.
- (78). Wiklund, J., & Shepherd, D. (2003). Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses. *Strategic management journal*.
- (79). Winand, M., & Zintz, T. (2014). Management et évaluation de la performance: Un défi pour les organisations sportives.
- (80). Woodman, R., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a Theory of Organizational Creativity. *Management*.

Annexe

N°	Code	Qualité du répondant	Activités	Nombre d'année d'expériences	Durée de l'interview
1	MPME 01	Directeur	Transformation du jus de cajou et de la noix en amande blanche	6 ans	45mn
2	MPME 02	Directeur	Transformation du jus de cajou et de la noix en amande blanche et de la farine enrichit	4 ans	45mn
3	MPME 03	Responsable production	Transformation de l'arachide en huile et beignets	5ans	36mn
4	MPME 04	Directeur	Production du miel d'anacarde	8ans	48mn
5	MPME 05	Gérant	Production et vente de la viande séchée	7ans	49mn
6	MPME 06	Gérant	Transformation de l'arachide en huile et beignets	7ans	50mn
7	MPME 07	Directeur	Transformation du jus de cajou et de la noix en amande blanche	3ans	40mn
8	MPME 08	Directeur	Transformation du soja en farine enrichie, moutarde et autres	4ans	40mn
9	MPME 09	Responsable production	Production des biscuits à base du soja	3ans	39mn
10	MPME 10	Responsable production	Production des fruits séchés	5ans	32mn
11	MPME 11	Gérant	Transformation d'arachide en galette et huile	8ans	60mn
12	MPME 12	Directeur	Production et commercialisation du jus de fruit	9ans	37mn
13	MPME 13	Responsable production	Transformation de la noix de cajou en amande blanche, huile palmiste	12ans	42mn
14	MPME 14	Responsable client	Production et commercialisation des produits dérivés du soja et de l'arachide	9ans	42mn
15	MPME 15	Responsable client	Transformation du soja en fromage de soja	4ans	39mn
16	MPME 16	Directeur	Extraction d'huile d'arachide	7ans	38mn
17	MPME 17	PCA	Transformation d'arachide en pâte, arachide salé, épices et autres	6ans	32mn
18	MPME 18	Directeur	Commercialisation du pain de soja	8ans	37mn
19	MPME 19	Directeur	Production et commercialisation des jus de fruits	3ans	39mn
20	MPME 20	Directeur	Production et commercialisation de la	3ans	32mn

			farine d'igname pour le fofou		
21	MPME 21	Responsable client	Production et commercialisation des légumes découpés	3ans	36mn
22	MPME 22	Responsable vente	Production et commercialisation des fruits séchés	3ans	33mn
23	MPME 23	Responsable client	Commercialisation et commercialisation de la viande séchée	4ans	37mn
24	MPME 24	Directeur	Production et commercialisation des légumes découpés	3ans	38mn
25	MPME 24	Directeur	Production et commercialisation de la purée de tomate et tomate concentré	2ans	32mn
26	MPME 26	Directeur	Production et commercialisation du pain de soja	6ans	39mn
27	MPME 27	Directeur	Production et commercialisation du miel et de la cire d'abeille	3ans	48mn
28	MPME 28	Directeur	Production et commercialisation du vin de maïs du sorgho	4ans	43mn
29	MPME 29	Directeur	Transformation et commercialisation des épices	4ans	36mn
30	MPME 30	Directeur	Production et commercialisation de la moutarde poudre	7ans	56mn

Questionnaire

Mesdames et Messieurs, dans le cadre de ses activités de recherche, le département des sciences économiques et de gestion (FASEG) de l'université de Kara réalise une étude sur « **L'INNOVATION DE PRODUITS ET LA PERFORMANCE DANS LES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES (PME) AGROALIMENTAIRE** ». Ce questionnaire s'adresse aux dirigeants des PME agroalimentaire. Nous vous remercions de participer à cette enquête. Vos réponses seront traitées de manière confidentielle et anonyme.

Section 1 : Informations Générales

1. Type d'entreprise :
2. Taille de l'entreprise (nombre d'employés) :
3. Localisation de l'entreprise :
4. Nombre d'années d'existence de l'entreprise :
5. Marché cible principal :

Section 2 : Innovation de Produits

6. Comment définissez-vous l'innovation de produits au sein de votre entreprise ?
7. Quels sont les principaux facteurs de motivation pour l'innovation de produits dans votre entreprise ?
8. Quels obstacles freinent l'innovation de produits dans votre entreprise ?

Section 3 : Performance Financière et Socio-Organisationnelle

9. Comment évaluez-vous actuellement la performance financière de votre entreprise ?
10. Comment évaluez-vous la performance socio-organisationnelle de votre entreprise ?
11. Avez-vous observé un impact direct de l'innovation de produits sur la performance de votre entreprise ?
12. Quels indicateurs clés utilisez-vous pour évaluer l'impact de l'innovation de produits sur la performance de votre entreprise

Section 4 : Stratégies d'Innovation et d'Amélioration de la Performance

13. Quelles stratégies votre entreprise utilise-t-elle pour encourager l'innovation de produits ?
14. Quels sont vos principaux partenaires dans vos initiatives d'innovation ?

Section 5 : Perspectives et Défis pour l'Innovation dans les PME Agroalimentaires

15. Quels défis majeurs rencontrez-vous en matière d'innovation de produits dans votre secteur ?
16. Quelles actions ou soutiens spécifiques seraient nécessaires pour faciliter l'innovation de produits dans les PME agroalimentaires au Togo ?

Section 6 : Questions Ouvertes

17. Décrivez un cas où l'innovation de produits a significativement contribué à la performance de votre entreprise.
18. Quels sont, selon vous, les trois principaux besoins pour renforcer la relation entre l'innovation de produits et la performance (financière et socio-organisationnelle) dans les PME agroalimentaires en Afrique subsaharienne ?
19. Quels conseils donneriez-vous aux autres entrepreneurs du secteur agroalimentaire pour innover efficacement et améliorer la performance de leurs entreprises (financière et socio-organisationnelle) ?