

DYNAMIQUES ENTREPRENEURIALES ET AGILITE DU MANAGER : QUAND LE COVID-19 CONTRAINT LES PME IVOIRIENNES DE LA RESTAURATION A OPTER POUR UNE DISTRIBUTION MULTICANALE

N'goran Arnaud BEGBIN
Université Alassane Ouattara
Bouaké

Côte d'Ivoire.

nbegbin225@gmail.com

Guy Stéphane LOUKOU
Université Alassane Ouattara
Bouaké

Côte d'Ivoire

gstephane2@yahoo.fr

Résumé

Cette recherche examine le rôle de l'innovation commerciale axée sur le recours à la distribution multicanale dans l'influence de l'agilité des managers de restaurants sur la résilience et la performance commerciale à l'aune du Covid-19. Deux études ont été réalisées à deux périodes distinctes (pendant et après la levée des restrictions sanitaires) sur un échantillon de 282 PME ivoiriennes de la restauration. L'étude 1 montre que la résilience des restaurants en contexte ivoirien est principalement due à la capacité des managers à recourir à la vente en ligne des repas. Quant à l'étude 2, elle montre que, même après la levée des restrictions, l'innovation commerciale demeure fondamentale et joue un rôle médiateur total dans le lien agilité et performance commerciale.

Mots-clés : *agilité, innovation commerciale, performance commerciale, résilience organisationnelle.*

Abstract

This research examines the role of business innovation centered on the use of multi-channel distribution in influencing restaurant managers' agility on resilience and business performance under Covid-19. Two studies were conducted at two distinct periods (during and after the lifting of health restrictions) on a sample of 282 Ivorian restaurant SMEs. Study 1 shows that the resilience of restaurants in the Ivorian context is mainly due to the ability of managers to sell meals online. Study 2 shows that even after the lifting of restrictions, business innovation remains fundamental and plays a full mediating role in the link between agility and business performance.

Keywords: *agility, business innovation, business performance, organizational resilience.*

Classification JEL : *M29, H12*

Introduction

La maladie à coronavirus ou Covid-19 est sans doute la plus grave crise du 21^{ème} siècle à avoir impacté (négativement dans la majorité des cas) tous les segments de la vie en société. En effet, face à la propagation de cette pandémie, les autorités gouvernantes des pays touchés ont imposé des mesures restrictives visant à réduire le risque de contamination.

En Côte d'Ivoire, par exemple, après 25 cas de contamination (le 25 mars 2020), le gouvernement a dû réagir en instaurant l'état d'urgence et une série de mesures de lutte contre la propagation de la maladie (PNUD, 2020). Ces mesures concernaient l'instauration d'un couvre-feu pour garantir le confinement, le respect d'un mètre de distance entre les individus dans certains endroits publics, l'interdiction de rassemblement, etc. Ces mesures touchent le fonctionnement du secteur privé dans sa globalité allant de la restriction à la cessation totale des activités (conséquence : de nombreuses entreprises ont fait faillite).

Toutefois, bien que ces restrictions entraînent la fermeture de nombreuses entreprises (avec une perte d'activité par rapport à la normale de 35,70% (INS, 2020)), d'autres entrepreneurs, notamment ceux de la restauration, n'hésitent pas à redoubler d'imagination afin de mettre en place de nouvelles stratégies de distribution : le multicanal.

En effet, si traditionnellement les restaurants en Côte d'Ivoire proposent des services du « *sur place* », l'arrivée de la crise sanitaire a favorisé le développement de la vente en ligne des repas inscrivant ainsi les entrepreneurs dans un univers multicanal. Même si aujourd'hui ces restrictions semblent avoir été levées, l'on constate que de plus en plus de PME issues de la restauration ont recours à cette stratégie de distribution multicanale. Dès lors, se questionner sur comment les dirigeants ont opéré leur basculement vers la distribution multicanale à l'aune de la levée des restrictions sanitaires s'avère plus que nécessaire.

La littérature en marketing montre que l'agilité du manager semble être le concept le mieux adapté pour expliquer le succès de ce basculement. En effet, elle est présentée comme une solution pour les entreprises face aux environnements complexes et incertains dans lesquels elles doivent évoluer (Bornard et Briest-Breda, 2014). De manière globale, la littérature en conduite du changement montre que l'agilité du manager contribue fortement à assurer la résilience organisationnelle (DeRue *et al.*, 2012 ; Sabben, 2021).

Cependant, les chercheurs ne sont pas unanimes sur les conditions d'influence de cette agilité dans le succès des entreprises. Pour certains, pour être agile et parvenir à la réussite, le manager ou l'organisation doit innover (Besbes et Aliouat, 2016 ; Fabbe-Coste, 2007 ; Walker, 2010). Ceci sous-entend que l'innovation commerciale est un antécédent de l'agilité. Cette optique est réfutée par la plupart des chercheurs (Nwamen, 2006 ; Ilham et Bouchra, 2018 ; Sabben, 2021). À l'inverse, d'autres chercheurs, notamment DeRue *et al.* (2012), estiment que l'innovation commerciale est un médiateur de la relation existant entre l'agilité et la réussite entrepreneuriale. C'est justement cette approche que nous adoptons dans cette recherche.

En effet, cette diversité d'optiques ne tient pas compte de certains aspects contextuels et situationnels tels que les crises planétaires. Pour preuve, si la plupart de ces recherches ont été

faites dans un cadre de changement effectué pour s'adapter à une technologie ou faire face à une crise locale, très peu d'entre elles ont été réalisées dans le cadre d'une crise mondiale telle que la crise sanitaire Covid-19.

Pour mieux percevoir la portée de l'adoption d'une innovation commerciale en contexte de crise, l'objectif de cette recherche est de montrer le rôle médiateur de l'innovation commerciale dans l'influence de l'agilité du manager aussi bien sur la résilience (pendant les restrictions sanitaires) que sur la performance commerciale (post-restrictions sanitaires) de l'entreprise.

Pour répondre à cet objectif de recherche, nous présentons d'abord le déroulement et le vécu de la crise sanitaire par les acteurs de la restauration en Côte d'Ivoire. Ensuite, nous posons le cadre théorique de la recherche. Par ailleurs, nous examinons la littérature existante de façon à formaliser nos hypothèses de recherche. Nous présentons enfin les deux études menées dans ce travail : pendant (étude 1) et après la levée des restrictions sanitaires (étude 2).

1. Restrictions sanitaires dues au Covid-19 et émergence de la distribution multicanale en Côte d'Ivoire

L'identification de cas de la pandémie du Covid-19 dans un pays suscite, de la part des autorités gouvernantes, des décisions de riposte afin d'endiguer sa propagation sur le territoire. En Côte d'Ivoire, le 1^{er} cas de la maladie à coronavirus a été déclaré le 11 Mars 2020. Le 22 Mars, le nombre de cas a été porté à 25 malades. Face à cette évolution rapide et à la menace d'une contamination à grande échelle susceptible de paralyser l'économie ivoirienne, le Gouvernement a dû réagir rapidement. C'est ainsi que, le 23 Mars, la Côte d'Ivoire a déclaré l'état d'urgence et instauré une série de mesures de lutte contre la propagation de la maladie (PNUD, 2020). Ces mesures concernent l'instauration d'un couvre-feu sur l'ensemble du territoire, le port obligatoire de cache-nez dans les lieux publics, l'interdiction de rassemblement et l'interdiction de visiter les lieux publics. Sur ce dernier point, le domaine d'activité le plus impacté est naturellement celui de l'hôtellerie et la restauration. En effet, selon les données de l'INS (2020), le secteur de la restauration a enregistré une perte d'activité de 95%.

Toutefois, il convient de noter que cette perte d'activité concerne l'achat et la dégustation de repas sur le lieu de consommation. En effet, les restrictions sanitaires ont permis de développer la vente en ligne de repas, une pratique qui avait du mal à décoller, probablement en raison de la culture locale basée traditionnellement sur la consommation des mets sur les lieux de production. Mieux, après la levée des restrictions sanitaires favorisant la réouverture des restaurants, de plus en plus de restaurants ont demeuré dans la vente en ligne de repas les inscrivant ainsi dans un univers multicanal. Ainsi, les consommateurs ont le choix entre consommer et/ou acheter sur place ou se faire livrer à domicile ou sur le lieu de travail.

2. Cadre conceptuel et théorique

2.1. Dynamiques entrepreneuriales des PME : une question d'agilité du manager

La survie d'une organisation réside dans sa capacité à faire preuve d'agilité (Alberts, 2011) ou à développer une aptitude à faire face aux changements, quelles que soient les circonstances (Sabben, 2021). Plusieurs travaux définissent l'agilité organisationnelle comme la capacité d'une organisation à s'adapter au changement continu et imprévisible de façon constante et inattendue (Dove, 2001 ; Goldman et Nagel, 1993). Rapporté à l'individualisme, l'agilité est une arme de pointe pour les dirigeants pour soutenir les dynamiques entrepreneuriales. Le management agile est une excellente méthode pour se doter d'un dispositif de gestion des risques réactif, de l'« *agilité du marché* » jusqu'à l'« *agilité de la mise en œuvre* » (Setili, 2014). Les travaux de De Smet (2018) montrent que, dans la plupart des cas, les dynamiques entrepreneuriales d'une PME relèvent de la capacité du dirigeant à faire face aux menaces de l'environnement qui pèsent sur l'entreprise. Ainsi, il estime que l'agilité organisationnelle est principalement fonction de l'agilité du manager.

2.2. La résilience organisationnelle

Selon Serres (2007), la résilience est la capacité de sortir vainqueur d'une épreuve qui aurait pu être traumatique, avec une force renouvelée, l'art de s'adapter aux situations adverses en développant des capacités en lien avec le psychisme interne et l'insertion sociale. La capacité de résilience diffère de celle d'adaptation, d'endurance et de résistance par le caractère dramatique, violent, inhumain du contexte. Le développement de la résilience personnelle est une stratégie de survie qui procure un moindre mal. Elle a un coût psychologique et social très important. Pour Sabben (2020), le comportement des individus au sein d'une organisation définit la nature de ces interactions sociales et donc le degré de flexibilité de l'organisation considérée.

Pour un individu, le fait de comprendre son existence et sa mission au sein d'une organisation est le facteur décisif vers l'*organizational reliability* (Webb et Weick, 1979). Concilier la maîtrise des comportements des individus et le maintien d'un modèle structurel stable est la clé pour pérenniser l'organisation et parvenir ainsi à un haut degré de résilience et de fiabilité (Hollnagel *et al.*, 2009).

Enfin, il convient de distinguer la résilience individuelle à la résilience du groupe. La résilience d'un groupe est souvent induite par un leader résilient. Le groupe va dépasser ou survivre à la crise grâce à la résilience du leader. Le groupe ne vivra pas la crise comme le leader. Les membres du groupe vont progressivement démissionner de leur responsabilité de survie et de sortie de crise et vont se « *reposer* » sur le ou les leaders résilients. Ils ne vivront pas réellement la crise et les processus d'obsolescence et de conduite du changement.

2.3. Performance commerciale

Morin *et al.* (1996) reconnaissent qu'en termes de qualité du produit/service, on insiste sur le degré auquel le produit/service correspond aux normes des tests de qualité et aux exigences de la clientèle, le nombre de retours et le nombre de plaintes faites par la clientèle. Tous ces

indicateurs obtiennent des valeurs appréciables et compétitives dans une entreprise qui jouit d'un système d'information crédible, créateur des informations pertinentes et rapides.

Ayant évolué moins vite que les autres fonctions, la performance commerciale peut être définie comme étant la capacité de l'organisation à satisfaire ses clients en offrant des produits ou/et des services de qualité qui répondent aux exigences des consommateurs. Il s'agit en effet d'organiser la prospection, maîtriser la vente ainsi que la négociation, bâtir la relation client pour fidéliser (« CRM ») à travers des outils bien précis mesurant l'efficacité des équipes commerciales qui mène par la suite à la création du tableau de bord de l'activité de l'entreprise, piloter l'action commerciale, manager la force de vente et plusieurs autres fonctions.

Les sociétés visant la performance commerciale doivent se soucier des besoins de leurs clients, prendre en compte les stratégies de leurs concurrents afin de conserver, voire de développer leurs parts de marché (Ilham et Bouchra, 2018). Généralement, les indicateurs de la performance commerciale ou les *key performance indicator* (KPI) sont conçus pour répondre aux besoins du domaine commercial, il existe en général 4 règles pour les KPI commerciaux mesurables et non mesurables : taux, quantités, données monétaires et ROI (Return On Investment).

2.4. Innovation commerciale

Les recherches sur l'innovation étant seulement réduites à sa seule dimension technologique (Schumpeter, 1912 ; Barreyre, 1980 ; Damanpour, 1991 et Hermann *et al.*, 2007), celle-ci ne prend pas en compte les autres dimensions tels que le commerce et les services qui sont source d'innovations majeures sur la vie quotidienne (Berry et Dupuis, 2001). Ainsi, innover au plan commercial c'est répondre aux nouvelles attentes des clients sous la pression de la concurrence. De plus, l'innovation commerciale consiste à faire face à lourdeur de l'organisation (Scherer *et al.*, 1975) au niveau de la distribution. C'est également définir des stratégies à long terme entre le client et l'entreprise (Williamson, 1980). Enfin, il s'agit de faire face aux contraintes liées à la spécificité de la distribution (Filser, 1998).

Pour Dupuis (2002), l'innovation commerciale intervient sur l'ensemble des composantes qui définissent le service commercial, les prestations d'un type de service (qui comprend l'enseigne, les méthodes de gestion des flux-financiers, physiques et d'informations, de l'organisation interne et la gestion de la relation externe). De ce fait, on parle d'innovation commerciale lorsqu'une entreprise introduit un changement significatif dans ses concepts de vente, dans ses méthodes de gestion de flux, dans son organisation ou dans ses relations (Berry et Dupuis, 2001).

Enfin, les travaux de Barney (1991) sur la Théorie des ressources stipulent que le manager use généralement de deux types de ressources pour parvenir à l'innovation : matérielles et humaines. Ces deux ressources combinées créent, par interaction, des opportunités productives uniques, subjectives et spécifiques à l'organisation.

3. Hypothèses de recherche

3.1. Relation entre agilité et performance commerciale

De nombreux travaux relatifs à l'agilité en milieu organisationnel montrent son efficacité en termes de performance de l'entreprise (Besbes et Aliouat, 2016 ; Morin, 2008 ; Zhang, 2011). La conception même de l'agilité par les différents travaux insiste sur le degré d'adaptation de l'organisation pour être plus performante sur le marché. D'ailleurs, Zhang (2011) montre qu'en tant que nouveau concept de compétitivité, l'agilité a émergé comme un déterminant fondamental du succès de l'entreprise dans un environnement hypercompétitif (Roberts et Griver, 2012). L'agilité organisationnelle qui découle naturellement de celle du manager est donc essentielle à la survie de l'organisation.

Par ailleurs, des auteurs estiment qu'en période de crise l'agilité permet à l'entreprise d'être résiliente (Sabben, 2021 ; De Smet, 2018). La résilience répond davantage à une logique de fermeture, de protection. En prenant un peu d'altitude, on voit la capacité de résilience devenir un contrepoids indispensable au développement de l'agilité (Serres, 2007).

Enfin, selon Schönsleben (2000), l'agilité est un devoir pour une entreprise pour survivre et même plus, pour rivaliser après une crise. Cette capacité permet de gagner l'avantage d'un environnement compétitif où l'insécurité domine (Schönsleben, 2000) pour assurer une performance supérieure. Partant de ces constats, nous formulons l'hypothèse suivante :

H1 : L'agilité du manager influence positivement la résilience (H1a : pendant l'application des restrictions) et la performance commerciale (H1b : post-restriction) de l'entreprise.

3.2. Rôle médiateur de l'innovation commerciale dans la relation agilité et performance commerciale

Dans la littérature, les études traitant le sujet de l'innovation tendent vers la même conclusion en montrant l'importance actuelle de l'innovation commerciale pour la performance de l'entreprise. Tapscott *et al.* (2001) affirment qu'il faut innover en permanence au niveau des produits et services et surtout au niveau du modèle de valeur (les innovations de structures, la réingénierie des processus d'affaires). Ces auteurs estiment que les sociétés qui innovent sont celles qui usent de leur agilité. En procédant ainsi, elles atteignent plus facilement la performance commerciale de l'entreprise. Pour Sabben (2021), en période de crise l'agilité conduit efficacement à la résilience de l'organisation par le biais de l'innovation commerciale.

L'une des plus grandes innovations commerciales du 21^{ème} siècle est incontestablement celle de la distribution multicanale à l'aune des objets connectés.

Nombreuses sont les « *Success Stories* » des organisations ayant connu une évolution de leur activité et action grâce aux relations bâties avec de nouveaux clients locaux ou étrangers sur la toile. La question qui se pose est de savoir dans quelle mesure on peut considérer cette pratique de distribution multicanale comme une source de levier de performance commerciale des PME ivoiriennes de la restauration.

Soulignons que le système d'information (SI) est aussi le moteur de développement de nouveaux couples produits-marchés, sur de nouveaux modes de gestion stratégiques dans un environnement concurrentiel de plus en plus turbulent. À travers les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC), le dirigeant de l'entreprise maîtrise l'information, ce qui permet à l'entreprise de contrôler ses systèmes productifs, de gestion commerciale, financière, humaine et informationnelle. Par le biais des TIC, le recours à la distribution multicanale est reconnu comme étant une nouvelle variable de compétitivité. Cela implique en effet une modernisation de l'outil informationnel et une formation adéquate afin de s'adapter aux marchés (Ilham et Bouchra, 2018). Partant de ces constats, nous émettons l'hypothèse suivante :

H2 : L'innovation commerciale joue un rôle médiateur dans l'influence de l'agilité du manager sur la résilience (H2a : pendant l'application des mesures barrières) et la performance commerciale (H2b : post-restriction) de l'entreprise.

4. Etude 1 : Avant la levée des restrictions dues à la crise sanitaire

Deux collectes de données ont été réalisées dans la période allant du 14 mai au 19 juin 2020 dans le but d'obtenir une meilleure qualité psychométrique des construits utilisés dans cette étude. La première collecte ($n_1 = 71$) a permis de réaliser des analyses factorielles exploratoires (AFE) tandis que la seconde ($n_2 = 211$) a permis de faire des analyses factorielles confirmatoires (AFC) et tester les hypothèses de recherche. Ceci nous fait un total de 282 PME du secteur de la restauration. Les propriétaires-dirigeants de ces PME sont majoritairement constitués de femmes (73%). De plus, la tranche d'âge la plus représentative de cet échantillon est celle oscillant entre 40 et 60 ans (81%) avec un niveau d'étude moyen secondaire.

4.1. Choix des instruments de mesure

Les variables du modèle de recherche ont toutes été mesurées sur une échelle de type Likert à cinq points (allant de "pas du tout d'accord" à "tout à fait d'accord") et choisies pour leur validité méthodologique et leurs qualités psychométriques. L'échelle de l'agilité du manager, composée de sept items, est adaptée des travaux de Charbonnier-Voirin (2009). Pour mesurer la résilience, nous avons eu recours aux travaux de Derue, Ashford et Myers (2012). Cette échelle unidimensionnelle est composée de quatre items. Enfin, l'échelle de mesure de l'innovation commerciale est tirée de celle de Birkinshaw, Hamel et Mol (2008). Cette échelle de mesure a été mesurée par cinq items.

4.2. Fiabilité et validité des échelles de mesure

Des AFE (sur le logiciel SPSS23) et AFC (AMOS23) ont été réalisées. Elles démontrent une fiabilité et une validité satisfaisante pour les différentes échelles de mesure utilisées. L'alpha de Cronbach (α) de l'ensemble des construits est satisfaisant ($> 0,7$). Les indices d'ajustement sont également acceptables pour les différentes variables mobilisées ainsi que le Rhô de Jöreskog (ρ_j) qui est supérieur à 0,7.

Tableau 1. AFE et AFC des échelles de mesure

Variables	AFE		AFC						
	% de la variance	α	Indices absolus		Indices incrémentaux		Indices de parcimonie	ρ_j	ρ_{vc}
			AGFI	RMSEA	TLI	CFI	χ^2/ddl		
Agilité	80,123	0,845	0,957	0,043	0,982	0,994	2,631	0,862	0,611
Résilience	79,452	0,891	0,942	0,045	0,985	0,995	2,981	0,871	0,701
Innovation commerciale	83,422	0,915	0,965	0,034	0,980	0,990	3,115	0,918	0,717

De manière générale, pour le modèle global, l'analyse du tableau indique que les indices d'ajustement des données sont jugés acceptables même si les valeurs de l'AGFI et du TLI ne respectent pas entièrement les normes, car légèrement inférieure à 9 (AGFI (0,870), RMSEA (0,073), TLI (0,872), CFI (0,922), χ^2/ddl (2,868)). Mieux les valeurs des indices rho de Joreskog, de la validité convergente (ρ_{vc}) et discriminante permettent de confirmer de la validité et de la fiabilité de cette échelle.

4.3. Présentation des résultats

Pour le test des hypothèses, nous avons privilégié la méthode des équations structurelles sur le logiciel AMOS23 afin de tester le lien direct entre l'agilité du manager et la résilience. Pour ce qui concerne le test de médiation de l'innovation commerciale, nous avons opté pour la méthode d'analyse de Bootstrap de médiation selon le modèle 4 du programme de Hayes (2013) sous le logiciel Macro-Process for SPSS. Les résultats montrent qu'il existe un lien direct significatif et positif entre l'agilité du manager et la résilience ($\gamma_{Agilité \rightarrow Résilience} = 0,322$; $t = 3,930$; $p < 0,01$). Ces résultats, présentés dans le tableau 2, valident notre hypothèse H1.

Tableau 2. Test du lien direct entre l'agilité du manager et la résilience

	Paramètre standardisé	t(p)	Poids factoriel standardisé	Conclusion
Agilité --> Résilience	0,322	3,930(0,002)	0,317	Sign.

Significatif si $|t| > 1,96$ et $p < 5\%$

De plus, le test de Bootstrap de l'effet indirect ($a*b$) de l'agilité du manager sur la résilience organisationnelle est significatif ($p < 0,001$) et positif (0,262) avec un intervalle de confiance qui n'inclut pas le zéro [0,197 ; 0,341]. En revanche, l'effet direct (c) n'est pas significatif ($p = 0,071$; $t = 1,912$) comme le montre le tableau 3.

Tableau 3. Test de médiation de l'innovation commerciale

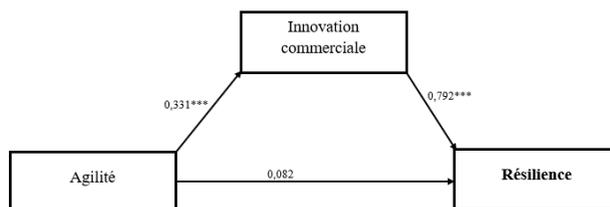
(H2 confirmée)	Effet direct (c)*				Effet indirect ($a*b$)**			
	Effet	se	t	p	Effet	Boot se	IC à 95%	
	0,082	0,050	1,912	0,071	0,262	0,042	0,197	0,341

* Effet direct significatif si $|t| > 1,96$ et $p < 5\%$

** Effet indirect significatif si IC de même signe

En partant de ce qui précède et du fait que l'effet total soit significatif avec un intervalle de confiance qui exclut le zéro [0,081 ; 0,361], nous pouvons affirmer que l'agilité n'affecte la résilience que par le biais de l'innovation commerciale. Autrement dit, l'atteinte de la résilience organisationnelle par le manager agile est influencée par sa capacité à innover dans stratégie de commercialisation (*H2 confirmée*).

Figure 1. Modèle de recherche après le test



4.4. Discussion

Les résultats de cette première étude montrent, d'une part, que l'agilité du manager de restaurant influence positivement la résilience organisationnelle et, d'autre part, que cette résilience dépend principalement de la capacité du manager à innover dans sa stratégie commerciale. Nous montrons que la résilience des PME ivoiriennes de la restauration, malgré les restrictions sanitaires dues au Covid-19, est en grande partie due à la vente en ligne des repas dans un contexte où les consommateurs préfèrent traditionnellement l'achat et/ou la consommation sur place. En effet, la comparaison des effets directs et indirects du test de médiation en dit davantage. Directement, l'effet de l'agilité sur la résilience n'est pas significatif alors qu'indirectement, elle a un effet de 0,262 sur la résilience. Ce résultat pourrait s'expliquer par un pan de recherche ayant traité de l'agilité du manager en tant de crise (Sabben, 2021 ; Derue *et al.*, 2012). Ces chercheurs estiment que le manager agile a tendance à se démarquer en usant des ressources dont il dispose ou est enclin à disposer. Cette posture s'aligne sur les fondamentaux de la théorie des ressources de Barney (1991) qui montre, dans le cas présent, que le manager agile tire son avantage dans l'utilisation de ses ressources disponibles.

5. Etude 2 : Après la levée des restrictions dues à la crise sanitaire

L'étude 2 est réalisée sur le même échantillon de la première étude. Cependant, sur les 282 restaurants enquêtés initialement, seuls 269 ont répondu favorablement à la deuxième étude. Les représentants des 13 autres restaurants ont malheureusement refusé de répondre. En effet, deux collectes de données ont été réalisées afin de s'assurer de la fiabilité et de la validité des échelles de mesure : 61 restaurants pour les AFE et 208 pour les AFC. Concernant les profils des répondants, ils sont similaires à la première collecte des données.

5.1. Choix des instruments de mesure

Comme pour l'étude 1, les variables du modèle de recherche ont toutes été mesurées sur une échelle de type Likert à cinq points (allant de "pas du tout d'accord" à "tout à fait d'accord"). Etant donné que l'étude 2 est réalisée après la levée des sanctions sanitaires, (dans

la période allant du 13 février au 10 mars 2022), la variable dépendante est celle de la performance commerciale. En effet, cette variable a été adaptée avec 5 items selon l'échelle de la performance commerciale de Nwamen (2006). Concernant les variables d'agilité et d'innovation commerciale, elles restent identiques aux mesures de l'étude 1.

5.2. Fiabilité et validité des échelles de mesure

Des analyses factorielles exploratoires ont été réalisées lors de la première collecte afin de vérifier la validité de l'ensemble des échelles de mesure utilisées pour le questionnaire final (deuxième collecte de données). Sur la base des valeurs de fiabilité interne (Alpha de Cronbach), les pré-tests ont permis de modifier, d'ajouter ou de supprimer certains items. La procédure de développement d'une échelle de mesure d'un construit, proposée par Churchill (1979) a donc été suivie pour les instruments de mesure de cette recherche. Ensuite, des analyses factorielles confirmatoires menées sur les données de l'étude finale ont permis de valider définitivement chaque instrument de mesure employé.

Tableau 4. AFE et AFC des échelles de mesure post levée des restrictions

Variables	AFE		AFC						
	% de la variance	α	Indices absolus		Indices incrémentaux		Indices de parcimonie χ^2/ddl	ρ_j	ρ_{vc}
			AG-FI	RMSEA	TLI	CFI			
Agilité	78,290	0,881	0,954	0,047	0,970	0,985	3,102	0,844	0,684
Performance commerciale	73,046	0,905	0,965	0,041	0,980	0,998	3,562	0,919	0,709
Innovation commerciale	81,462	0,933	0,935	0,031	0,990	0,995	3,641	0,930	0,740

L'analyse du tableau 4 indique que les indices d'ajustement des données du modèle global sont satisfaisants (AGFI (0,849), RMSEA (0,049), TLI (0,907), CFI (0,940), χ^2/ddl (2,145)). Mieux les valeurs des indices du rhô de Joreskog, des validités convergente et discriminante permettent de confirmer que les échelles sont fiables et valides.

5.3. Présentation des résultats

La procédure de test des hypothèses est identique à la première, à savoir la méthode des équations structurelles, pour tester le lien direct entre l'agilité du manager et la performance commerciale et la méthode d'analyse de Bootstrap de médiation selon le modèle 4 du programme de Hayes (2013) pour le test de médiation de l'innovation commerciale. Les résultats montrent également qu'il existe un lien direct significatif et positif ($\gamma_{Agilité \rightarrow Performance} = 0,559$) entre l'agilité du manager et la performance commerciale ($t =$

8,124 ; $p < 0,001$). Mieux, cette agilité contribue à expliquer 51,70% de la performance commerciale. Ces résultats, présentés dans le tableau 5, valident notre hypothèse H1.

Tableau 5. Test du lien direct entre l'agilité du manager et la performance commerciale

	Paramètre standardisé	t(p)	Poids factoriel standardisé	Conclusion
Agilité --> Performance commerciale	0,559	8,124(0,000)	0,517	Sign.

Significatif si $|t| > 1,96$ et $p < 5\%$

De plus, le test de Bootstrap de l'effet indirect (a*b) de l'agilité du manager sur la performance commerciale est significatif ($p < 0,001$) et positif (0,505) avec un intervalle de confiance qui n'inclut pas le zéro [0,397 ; 0,598]. À *contrario*, l'effet direct (c) n'est pas significatif ($p = 0,101$; $t = 1,807$) comme le montre le tableau 6. De ce fait, l'effet de l'agilité du manager sur la performance commerciale du restaurant est totalement médiatisé par l'innovation commerciale.

Tableau 6. Test de médiation de l'innovation commerciale

(H2 confirmée)	Effet direct (c)*				Effet indirect (a*b)**			
	Effet	se	t	p	Effet	Boot se	IC à 95%	
	0,088	0,051	1,807	0,101	0,505	0,040	0,397	0,598

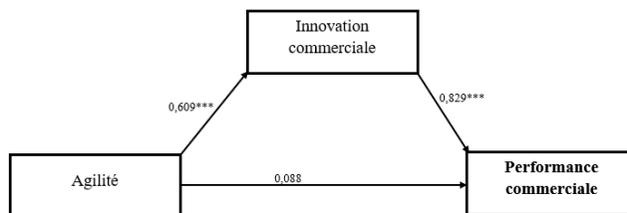
* Effet direct significatif si $|t| > 1,96$ et $p < 5\%$

** Effet indirect significatif si IC de même signe

même signe

En partant de ce qui précède et du fait que l'effet total soit significatif avec un intervalle de confiance qui exclut le zéro [0,071 ; 0,601], nous pouvons affirmer que l'agilité n'affecte la performance commerciale que par le biais de l'innovation commerciale (H2 confirmée).

Figure 2. Modèle de recherche après le test (post levée des restrictions)



5.4. Discussion

Les résultats de cette étude confirment totalement le rôle médiateur total de l'innovation commerciale dans l'influence de l'agilité sur la performance commerciale des restaurants après la levée des restrictions sanitaires. D'un côté, ce résultat indique que le recours à la distribution multicanale s'est perpétué après la levée des restrictions sanitaires liées à la Covid-19. Ce résultat pourrait être le fait que les entrepreneurs du secteur de la restauration aient finalement maîtrisé le fonctionnement de la vente en ligne qui était jusqu'avant la crise

difficile à mettre en œuvre. C'est donc la somme de l'accumulation des connaissances qui conduit à la maîtrise des processus comme l'indique la théorie des ressources de Barney (1991). De l'autre côté, ce résultat pourrait être perçu comme la conséquence de l'adoption de l'achat en ligne de repas par les consommateurs locaux. De plus en plus, l'on constate que les consommateurs en Côte d'Ivoire adoptent les deux canaux (physique et virtuel) pour acquérir leur repas. De ce fait, nous concluons que si les restaurants deviennent de plus en plus performants du point de vue commercial et s'accaparent la distribution multicanale après la levée des restrictions sanitaires, c'est justement parce que les consommateurs eux-mêmes ont fini par s'habituer aux deux modes de distribution.

Conclusion

D'un point de vue théorique, cette recherche apporte une explication contextuelle du lien existant entre l'agilité du manager et la réussite de l'entreprise (résilience et performance commerciale) en intégrant l'innovation commerciale comme une variable médiatrice. Toujours sur le plan théorique, cette recherche permet de montrer l'importance de la prise en compte des études longitudinales afin de mieux percevoir l'impact d'une crise sur la réussite entrepreneuriale. Enfin, cette recherche montre que l'adoption d'une innovation commerciale peut s'accélérer dans un contexte de crise, comme c'est le cas de la Covid-19.

Au plan managérial, cette recherche apporte une meilleure explication du passage des restaurants du monocanal au multicanal. En effet, le recours à la vente en ligne des repas était très timide en Côte d'Ivoire avant l'arrivée de la crise sanitaire Covid-19. Cette recherche a permis d'éclairer les conditions qui ont permis aux entrepreneurs de passer d'une vente de repas achetés "sur place" à une vente combinant aussi bien achat physique et achat en ligne.

Cette étude présente plusieurs limites qui ouvrent naturellement des voies de recherches futures. Les limites sont tout d'abord liées au nombre de variables étudiées dans le modèle de recherche. Il nous semble que d'autres variables utilisées dans les recherches portant sur les conditions de réussite entrepreneuriale en période de crise auraient pu être testées. Il s'agit de variables telles que le profil de l'entrepreneur (âge, formation, le niveau d'instruction, etc.), le leadership, l'expertise de l'entrepreneur, etc. Ces variables sont écartées dans notre recherche parce que, d'un côté, nous ne nous sommes intéressés, intentionnellement, qu'aux effets de l'innovation managériale, et de l'autre côté, nous voulons limiter le nombre de variables à tester, pour des raisons statistiques.

Ces limites indiquent quelques voies de prolongement pour notre étude. D'une part, du fait du rôle important joué par l'agilité du manager sur la résilience organisationnelle, il nous semble important de prendre en compte aussi l'expertise et le leadership du manager dans la conduite du changement de son restaurant. D'autre part, il pourrait être intéressant de connaître l'impact du profil de l'entrepreneur, tels que l'âge, la formation ou le niveau d'instruction pour mesurer la force de l'agilité sur la résilience en période de crise et sur la performance commerciale après crise.

Bibliographie

- Alberts, D. S. (2011). *The agility advantage: a survival guide for complex enterprises and endeavors*, Center for Advanced Concepts and Technologies, 616 p.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Barreyre, P. Y. (1980). Typologie des innovations. *Revue Française de Gestion*, (27), 9-15.
- Berry, J. B., & Dupuis, M. (2005). L'innovation commerciale, Concepts et mesures. *Actes des 10ème Journées de Bourgogne, IAE de Dijon*, 12, 2-20.
- Besbes, A., & Aliouat, B (2016). Les relations imbriquées entre Innovation managériale, Agilité et Performance : Vers une Innovation managériale agile et performante, *XXVe Conférence Internationale de Management Stratégique*.
- Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M. J. (2008). Management innovation. *Academy of management Review*, 33(4), 825-845.
- Bornard, F., & Briest-Breda, C. N. (2014). Développer l'esprit d'entreprendre, une question d'agilité. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 13(2), 29-53.
- Charbonnier-Voirin, A., (2009). Création et validation d'une échelle de mesure de l'agilité organisationnelle : étude exploratoire et confirmatoire. *Congrès AGRH, Reims Management School*, 1-24.
- Churchill Jr, G. A. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of marketing research*, 16(1), 64-73.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of management journal*, 34(3), 555-590.
- De Smet, A. (2018). *The agile manager: who manages in an agile organization? And what exactly do they do?* Mckinsey Quarterly, Copyright © 2018 McKinsey & Company. All rights reserved.
- DeRue, D. S., Ashford, S. J., & Myers, C. G. (2012). Learning agility: In search of conceptual clarity and theoretical grounding. *Industrial and Organizational Psychology*, 5(3), 258-279.
- Dove, R. (2001). *Response ability: the language, structure, and culture of the agile enterprise*. John Wiley & Sons.
- Dupuis, M. (2002). Innovation dans la distribution. *Revue française du marketing*, 188, 61-70.
- Fabbe-Costes, N. (2007). La gestion des chaînes logistiques multi-acteurs : Les dimensions organisationnelles d'une gestion lean et agile, In Gilles Paché, Alain Spalanzani (dir), *La gestion des chaînes logistiques multi-acteurs : Perspectives stratégiques*, Hors collection Gestion, Presse universitaire de Grenoble.
- Filser, M (1998). Taille critique et stratégie du distributeur : analyse théorique et implications managériales. *Décisions Marketing*, 15, 7-16.
- Goldman, S. L., & Nagel, R. N. (1993). Management, technology and agility: the emergence of a new era in manufacturing. *International Journal of Technology Management*, 8(2), 18-38.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford Press.
- Herrmann, A., Xia, L., Monroe, K. B., & Huber, F. (2007). The influence of price fairness on consumer satisfaction: an empirical test in the context of automobile purchases. *Journal of Product et Brand Management*, 16(1),49-58.
- Hollnagel, E., Journé, B., & Laroche, H. (2009). La fiabilité et la résilience comme dimensions de la performance organisationnelle. *Management*, 12(4), 224-229.
- Hunt, S. D. (2000). A General Theory of Competition: Resources, Competences, Productivity, Economic Growth. *Sage Publications*, Inc.

- Ilham, B., & Bouchra, L. (2018). TIC et performance commerciale des coopératives : étude d'impact-Cas des Coopératives agricoles marocaines. *International journal of economics and strategic management of business process (ESMB)* 11, 104-119.
- INS (2020). *Évaluation de l'impact du Covid-19 sur l'activité des entreprises du secteur formel en Côte d'Ivoire*, Ministère du Plan et du développement, Côte d'Ivoire.
- Morin, E. M. (2008). *Sens du travail, santé mentale et engagement organisationnel*. desLibris.
- Morin, E. M., Guidon, M., & Boulianne, E. (1996). Mesure de la performance de l'entreprise, *Gestion*, 21(3), 61-66.
- Nwamen, F. (2006). Impact des technologies de l'information et de la communication sur la performance commerciale des entreprises. *La Revue des Sciences de Gestion*, 218(2), 111-121.
- PNUD (2020). *Mesure d'impact socio-économique du Covid-19 sur les conditions de vie des ménages en Côte d'Ivoire*, Ministère du Plan et du développement, Côte d'Ivoire.
- Roberts, N., & Grover, V. (2012). Investigating Firm's Customer Agility And Firm Performance: The importance of aligning sense and respond capabilities. *Journal of Business Research*, 65, 579-585.
- Sabben, N. (2020). *Caractérisation, mesure et incidence de l'agilité dans le management des organisations*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Normandie.
- Sabben, N. (2021). L'agilité comme fondement de la résilience des organisations. *Les Notes du CREOGN, Centre de Recherche de l'École des Officiers de la Gendarmerie Nationale*, (58), 1-4.
- Scherer, F. M., Scherer, I., Beckenstein, A., Kaufer, E., Murphy, D. R., & Bougeon-Massen, F. (1975). *The economics of multi-plant operation: an international comparisons study* (No. 145). Harvard University Press.
- Schönsleben, P. (2000). With agility and adequate partnership strategies towards effective logistics networks. *Computers in industry*, 42(1), 33-42.
- Schumpeter, J (1912). *Capitalism, Sociolism and Democracy*, New York.
- Serres, J.-C. (2007). *Le management agile ! Construire et accompagner le changement*, AF-NOR, 306 p.
- Setili, A. (2014). *The agility advantage: How to identify and act on opportunities in a fast-changing world*. John Wiley & Sons.
- Tapscott, D., Ticoll, D., & Lowy, A. (2001). *Capital réseaux : le pouvoir des business Webs*. Traduit de l'américain par Emily Borgeaud, éditions Village Mondial, Paris/ Pearson Education France.
- Webb, E., & Weick, K. E. (1979). Unobtrusive measures in organizational theory: A reminder. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 650-659.
- Williamson, O. E. (1980). The organization of work a comparative institutional assessment. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 1(1), 5-38.
- Zhang, D. Z., (2011). Towards theory building in agile manufacturing strategies – case studies of an agility taxonomy. *International Journal of Production Economics*, 131, 303-312.