

**THESIS EXECUTIVE PHD  
DE L'UNIVERSITE PARIS-DAUPHINE PSL**

**SOULEYMANE DIARRASSOUBA**

**Environnement perçu et comportement stratégique des dirigeants  
d'entreprise : cas des Petites et Moyennes Entreprises ivoiriennes**

*Soutenue publiquement le 09 décembre 2022*

Directeur de thèse EPhD : **M. Albéric TELLIER**  
Professeur des Universités/ Paris Dauphine-PSL

**Membres du Jury :**

**Président :** Isabelle BOUTY, Professeure à l'Université Paris Dauphine-PSL  
**Directeur de thèse :** Albéric TELLIER, Professeur des Universités, Paris Dauphine-PSL  
**Rapporteur :** Hervé GOY, Professeur à l'Université Jean Moulin de Lyon

## **Dédicace**

A la mémoire de feu monsieur **Amadou Gon COULIBALY**, ancien Premier  
Ministre de Côte d'Ivoire

A mon père et à ma mère

A mon épouse

A mes enfants

## Remerciements

Cette production scientifique, exigeante en matière de temps et de discipline personnelle au regard de la rigueur de sa démarche, a été conduite à son terme grâce au soutien inestimable de nombreuses personnes que je voudrais remercier.

Mes remerciements s'adressent aux autorités de l'Université Paris Dauphine, avec à leur tête le Président, pour cette belle opportunité qu'elles m'ont offerte en acceptant ma candidature au programme de thèse Executive **PhD**, afin que je puisse vivre l'expérience de la recherche scientifique dans l'une des meilleures universités du monde.

Mes remerciements s'adressent à madame **Isabelle BOUTY** et à monsieur **Lionel GARREAU**, les responsables du programme, qui n'ont ménagé aucun effort pour nous garantir un encadrement rapproché, ce qui m'a permis d'avancer plus sereinement dans le travail.

Je remercie particulièrement mon Directeur de thèse, Monsieur **Albéric TELLIER**, pour sa disponibilité, sa sollicitude, ses conseils et son importante contribution à la réalisation de cette thèse. Il a été pour moi, un véritable coach.

Je remercie également tous les évaluateurs, à savoir madame **Sarah LASRI** et Messieurs **Guilhem BASCLE** et **Assad El AKREMI**, pour le temps qu'ils ont consacré à l'examen de mon document et surtout pour leurs orientations qui m'ont permis d'améliorer de façon significative la qualité de cette thèse.

Je voudrais rendre un hommage appuyé aux autorités ivoiriennes qui, malgré les nombreuses diligences liées à mes responsabilités professionnelles, m'ont accordé le temps matériel nécessaire pour participer au programme et surtout pour mener mon travail à son terme. Je prie **SEM Alassane OUATTARA**, Président de la République de Côte d'Ivoire, de trouver en ces mots mes remerciements pour sa confiance renouvelée et l'expression de mon infinie gratitude.

A **SEM Tiémoko Meyliet KONE**, Vice-Président de la Côte d'Ivoire, à Monsieur **Patrick ACHI**, Premier Ministre de Côte d'Ivoire, je traduis également ma reconnaissance.

Mes remerciements vont aussi à l'endroit de mon épouse **Sarah** et de mes enfants **Imran**, **Ayman**, **Kiyane** et **Mohamed** pour leur soutien moral qui ne m'a jamais fait défaut durant ces trois longues années de travail, de 2019 à 2022.

J'associe à ces remerciements tous ceux qui ont contribué d'une certaine façon à la réalisation de ce travail, notamment les dirigeants de PME, les enquêteurs et les personnes ressources que j'ai pu consulter.

## Liste des tableaux

Tableau 1 : Items de mesure des dimensions de l'environnement	20
Tableau 2 : Statistiques de l'utilisation des dimensions de l'environnement dans la littérature	20
Tableau 3 : Quatre modes d'interprétation de prise de décision	52
Tableau 4 : Les trois phases d'un modèle de décision et ses biais	53
Tableau 5 : Comparaison échantillon initial et échantillon final	97
Tableau 6 : Différentes recommandation du seuil de l'alpha de Cronbach	99
Tableau 7 : Test de Bartlett et indice KMO relatifs aux dimensions de l'environnement	100
Tableau 8 : Axes factoriels de la dimension « Dynamisme » de l'environnement	101
Tableau 9 : Axes factoriels de la dimension « Incertitude » de l'environnement	101
Tableau 10 : Axes factoriels de la dimension « Complexité » de l'environnement	102
Tableau 11 : Axes factoriels de la dimension « Turbulence » de l'environnement	102
Tableau 12 : Alpha de Cronbach des sous-construits des dimensions de l'environnement	103
Tableau 13 : Coefficient de corrélation entre les deux sous-construits de la composante « Dynamisme »	104
Tableau 14 : Coefficient de corrélation entre les deux sous-construits de la composante « Incertitude »	104
Tableau 15 : Coefficient de corrélation entre les deux sous-construits de la composante « Complexité »	104
Tableau 16 : Sous-construits de la composante « Dynamisme » retenus	105
Tableau 17 : Sous-construits de la composante « Incertitude » retenus	105
Tableau 18 : Sous-construits de la composante « Complexité » retenus	106
Tableau 19 : Sous-construits de la composante « Turbulence » retenus	106
Tableau 20 : Test de Bartlett et indice KMO relatifs aux comportements stratégiques	107
Tableau 21 : Axes factoriels issus de l'analyse des différentes stratégies	108
Tableau 22 : Alpha de Cronbach des sous-construits des comportements stratégiques	109
Tableau 23 : Construit de la « Stratégie Entrepreneuriale »	109
Tableau 24 : Construit de la « Stratégie de Positionnement »	109
Tableau 25 : Construit de la « Stratégie de Souplesse Organisationnelle »	110
Tableau 26 : Construit de la « Stratégie de Pérennisation Collective »	110
Tableau 27 : Composantes de la performance issues de l'analyse ACP	111
Tableau 28 : Composantes de la performance issues de l'analyse ACP	111
Tableau 29 : Alpha de Cronbach des sous-construits des comportements stratégiques	112
Tableau 30 : Sous-construits de la Performance retenus	112
Tableau 31 : Liste des variables des modèles de notre recherche	115
Tableau 32 : Les seuils et les choix retenus dans l'analyse de la régression linéaire multiple	117
Tableau 33 : Caractéristiques de l'échantillon de la recherche	120

Tableau 34 : Statistiques d'échelle des construits et sous-construits de l'environnement _____	122
Tableau 35 : Statistiques d'échelle des construits du comportement stratégique _____	124
Tableau 36 : Statistiques d'échelle des construits du comportement stratégique _____	125
Tableau 37 : matrice de corrélation entre les sous-construits de l'environnement et ceux du comportement stratégique _____	126
Tableau 38 : matrice de corrélation entre les sous-construits de l'environnement et ceux de la performance _____	127
Tableau 39 : matrice de corrélation entre les sous-construits du comportement stratégique et ceux de la performance _____	127
Tableau 40 : Différence de moyenne des construits de l'environnement selon le mode de collecte des données _____	128
Tableau 41 : Différence de moyenne des construits du comportement stratégique selon le mode de collecte des données _____	128
Tableau 42 : Différence de moyenne des construits de la performance perçue selon le mode de collecte des données _____	129
Tableau 43 : Analyse de la différence de moyenne selon la taille des PME _____	130
Tableau 44 : Analyse de la différence de moyenne selon le secteur d'activité des PME _____	131
Tableau 45 : Analyse de la différence de moyenne selon le profil des dirigeants des PME _____	131
Tableau 46 : Estimation de la relation entre l'environnement et la stratégie entrepreneuriale _____	133
Tableau 47 : Estimation de la relation entre l'environnement et la stratégie de pérennisation collective _____	134
Tableau 48 : Estimation de la relation entre l'environnement et la stratégie de positionnement _____	135
Tableau 49 : Estimation de la relation entre l'environnement et la stratégie de souplesse organisationnelle _____	136
Tableau 50 : Synthèse de la relation entre l'environnement et les comportements stratégiques _____	138
Tableau 51 : Estimation de la relation entre la performance organisationnelle et les comportements stratégiques _____	139
Tableau 52 : Estimation de la relation entre la performance économique et financière et les comportements stratégiques _____	140
Tableau 53 : Synthèse de la relation entre performance et comportement stratégique _____	141
Tableau 54 : Stratégie entrepreneuriale-Performance de la PME _____	143
Tableau 55 : Stratégie de positionnement –Performance de la PME _____	144
Tableau 56 : Stratégie de souplesse organisationnelle –Performance de la PME _____	145
Tableau 57 : Stratégie de pérennisation collective –Performance de la PME _____	146
Tableau 58 : Synthèse des effets modérateurs _____	148

## Résumé

La PME comme champ de recherche suscite beaucoup d'intérêt auprès des chercheurs en management stratégique depuis quelques années. En raison de sa spécificité, les réflexions portant sur ses processus de prise de décision stratégique ont longtemps été envisagées sous l'angle du déterminisme. Elles postulent que ce sont les contraintes environnementales qui déterminent les choix stratégiques des PME. Cette position a évolué progressivement pour prendre en compte la possibilité pour la PME de s'émanciper des contingences environnementales dans l'élaboration de sa stratégie, sans pour autant parvenir à apporter de réponses univoques à la problématique de la relation entre l'environnement et le comportement stratégique. Dans la continuité du débat, et au regard du faible niveau de performance des PME ivoiriennes malgré une évolution favorable de l'environnement durant environ une décennie, nous avons conduit cette recherche qui vise à examiner les effets de la perception de l'environnement par les dirigeants de PME sur leur comportement stratégique, d'une part et d'autre part, l'influence de l'environnement sur la relation entre le comportement stratégique et la performance. Pour réaliser cet objectif, nous avons inscrit notre démarche dans une approche cognitive et emprunté le cheminement hypothético-déductif qui a mobilisé différents outils et techniques statistiques et économétriques, dont l'analyse en composantes principales (ACP), l'Analyse de la variance (ANOVA), la régression linéaire multiple et la régression linéaire modérée (MRA). Ces techniques d'analyse, appliquées sur les données collectées auprès d'un échantillon de 392 PME de différentes tailles et de différents secteurs d'activité, ont conduit à des résultats majeurs. D'abord, dans notre contexte, la perception de l'environnement par les PME, leur comportement stratégique ainsi que leur performance n'est ni fonction de leur taille, ni de leur secteur d'activité, ni du profil de leur dirigeant. Ensuite, les choix stratégiques des PME sont, en partie, indépendants de leur perception de l'environnement, validant ainsi la posture cognitive de notre démarche fondée sur le fait que les dirigeants de cette catégorie d'entreprises définissent leurs stratégies en fonction de leurs objectifs et de l'interprétation des événements à partir de leurs propres schémas mentaux. Enfin, l'influence du comportement stratégique des dirigeants de PME sur la performance, de même que celle de l'environnement sur la relation entre le comportement stratégique et la performance sont très relatives. En somme, en raison de l'insuffisance de leurs ressources et de la faiblesse des capacités de leurs dirigeants, les PME semblent limiter dans leur processus cognitif conduisant à leurs choix stratégiques et n'arrivent pas à saisir les opportunités liées à l'environnement.

**Mots clés : PME, Environnement, Comportement stratégique, Performance, Cognition**

## **Abstract**

The SME as a field of research has attracted a lot of interest among researchers in strategic management in recent years. Because of its specificity, the reflections on its strategic decision-making processes have long been considered from the view of determinism. They postulate that it is the environmental constraints that determine the strategic choices of SMEs. This position has evolved progressively to consider the possibility for the SMEs to emancipate themselves from environmental contingencies in the development of their strategies, without however managing to provide univocal answers to the problem of the relationship between the environment and the strategic behavior. In the continuity of the debate, and in view of the underperformance of the Ivorian SMEs despite a favorable evolution of the environment during a decade, we conducted this research which aims at analysing the effects of the perception of the environment by the SME managers on their strategic behavior, on the one hand, the influence of the environment on the relationship between strategic behavior and the performance. Therefore, to achieve this objective, we took a cognitive approach a cognitive approach and followed a hypothetico-deductive path which has mobilized various statistical and econometric tools and techniques, including the principal component analysis (PCA), analysis of variance (ANOVA), the multiple linear regression and moderated linear regression (MRA). These analytical techniques applied to the data collected from a sample of 392 different size of SMEs and activity sectors led to some major results. Firstly, in our context, the SMEs' perception of the environment, their strategic behavior and their performance are not linked to their size, the sector of activity and the manager's profile. Secondly, the strategic choices of SMEs are, in part, independent of their perception of the environment, thus validating the cognitive posture of our approach since the managers of this category of business define their strategies according to their objectives and the interpretation of events from their own mental schemes. Finally, the influence of the strategic behavior of SME managers on performance, as well as that of the environment on the relationship between strategic behavior and performance, is very relative. Due to the lack of resources and the Strength of their leaders' capacities, SMEs remain limited in their cognitive process leading to their strategic choices and can't manage the opportunities in their environment.

**Key Words : SME, Environment, Strategic Behaviour, Performance, Cognition**

## Sommaire

<b>Introduction .....</b>	<b>9</b>
<b>Chapitre 1 : Cadre théorique et conceptuel.....</b>	<b>14</b>
Section 1 : Principaux concepts de notre recherche	14
Section 2 : Les assises théoriques : du déterminisme à l’approche cognitive	47
<b>Chapitre 2 : Relations empiriques entre les concepts et contexte de la recherche.....</b>	<b>58</b>
Section 1 : Relations entre les concepts clés et hypothèses de recherche	58
Section 2 : Modèle conceptuel et terrain de la recherche	67
<b>Chapitre 3 : Positionnement épistémologique et méthodologique.....</b>	<b>83</b>
Section 1 : Positionnement épistémologique	83
Section 2 : Champ d’investigation et démarche méthodologique de la recherche	85
<b>Chapitre 4 : résultats et discussion .....</b>	<b>119</b>
Section 1 : Résultats	119
Section 2 : Discussion et implications managériales	148
<b>Conclusion Générale .....</b>	<b>164</b>
<b>Références bibliographiques .....</b>	<b>171</b>
<b>Annexes .....</b>	<b>197</b>



## **Introduction**

Dans chaque pays du monde, l'environnement national et l'écosystème dans lequel opèrent les entreprises comprennent à la fois des ressources, des barrières, les législations et institutions ainsi que des éléments culturels spécifiques et des facteurs exogènes qui peuvent constituer des opportunités et/ou des menaces (St-Pierre et al., 2013).

Aujourd'hui plus qu'hier, cet environnement se complexifie davantage sous l'effet de la conjugaison de plusieurs facteurs. Il s'agit entre autres, de l'émergence de concurrents de plus en plus nombreux et agressifs, de consommateurs de plus en plus exigeants et professionnels, d'une part et d'autre part, d'une mondialisation et d'une globalisation sans cesse galopantes, avec pour corollaire la porosité des frontières, et d'un développement technologique instable (Eisenhardt, 1989).

Dans un tel contexte où l'environnement économique est caractérisé par une mutation rapide et une incertitude constante, les entreprises compétitives sont celles dont les dirigeants s'efforcent à trouver des moyens leur permettant de développer leur capacité d'adaptation et de réaction.

Pour Eisenhardt (1990), les entreprises qui arrivent à survivre à la turbulence de l'environnement sont celles qui recherchent les informations en temps réel sur les opérations de l'entreprise et les informations concernant l'environnement du secteur. En effet, en fonction des opportunités et/ou des menaces qui découlent de l'environnement, les entreprises devraient ajuster leurs comportements stratégiques afin d'améliorer leur positionnement sur leurs marchés.

Cette position est confortée par la situation que traverse, actuellement, le monde en général et les entreprises en particulier, du fait des deux crises majeures de ces deux dernières années, à savoir la pandémie du Corona virus (COVID19) et la guerre en Ukraine. En effet, face à la désarticulation des systèmes économiques provoquée par la crise liée à la COVID19, les dirigeants d'entreprise à travers le monde ont été contraints de modifier leurs comportements stratégiques pour pouvoir se maintenir sur le marché. Il en est de même pour la crise en Ukraine dont les effets se font déjà sentir dans beaucoup de pays à travers l'augmentation des prix de certains produits essentiels.

Ici, l'environnement est perçu comme un facteur contingent qui influence la réflexion stratégique et contribue à façonner les organisations et les comportements de leurs dirigeants (Yami, 1999). Cette conception a fortement influencé certaines théories de la croissance de l'entreprise.

Ainsi, les théories de la rationalité concurrentielle qui suggèrent que la création de valeur par l'entreprise est déterminée par sa position sur le marché, recommandent une bonne analyse de l'environnement et une exploitation adaptée des compétences (Gbaguidi, 2013). Toute chose qui conduit à l'identification d'un avantage concurrentiel permettant de construire une position de compétitivité durable. Ainsi, la combinaison d'une bonne maîtrise et d'une exploitation judicieuse des ressources stratégiques doivent permettre à l'entreprise de construire un avantage concurrentiel durable grâce aux produits ou services générés par ces ressources.

Toutefois, si les grandes entreprises disposent de ressources et de compétences nécessaires pour affronter l'environnement en élaborant des stratégies pour s'y adapter voire le modifier, il n'en est pas toujours de même pour les Petites et moyennes Entreprises (PME). En effet, comme le relève une partie de la littérature sur l'environnement des PME, en raison du manque de certaines ressources clés, cette catégorie d'entreprise est souvent condamnée à subir l'environnement et, par conséquent, à adopter une stratégie réactive (Julien et Marchesnay, 1988 ; Chappoz, 1991).

Cette vision n'est cependant pas partagée par d'autres auteurs qui estiment que malgré la pénurie de ressources, la PME peut adopter une attitude active vis-à-vis de l'environnement en adoptant un comportement stratégique qui lui permet de s'en émanciper (Bourcieu, 2000). Ainsi, pour Gueguen (2004), « *que ce soit à travers l'importance du dirigeant qui va insuffler une vision stratégique, la possibilité de mettre en œuvre des stratégies réticulaires, la capacité de développer des comportements entrepreneuriaux ou la prééminence de la proximité de son environnement, l'entreprise de petite dimension peut réduire l'influence du contexte sur son fonctionnement* ». Dans cette optique, la PME, comme la grande entreprise est susceptible de tirer profit des opportunités qu'offre son environnement grâce à un comportement stratégique adapté.

En effet, en fonction de son degré de vélocité, l'environnement induit des opportunités ou des menaces qui permettent à la grande entreprise comme à la PME, en fonction de ses caractéristiques, d'améliorer sa position concurrentielle en mettant en évidence ses ressources et compétences. C'est pourquoi il est considéré comme une dimension majeure dans l'analyse stratégique par Ansoff (1987), car quelle que soit sa taille, l'entreprise opère dans un environnement dont elle fait partie intégrante. Elle et son environnement sont donc interdépendants et exclusifs dans la mesure où cet environnement est censé lui fournir les ressources et un cadre propice ainsi que des opportunités pour son développement et sa

croissance. A son tour, l'entreprise doit produire des biens et services pour les individus appartenant à l'environnement (Ajala, 2005).

Dans ces conditions, en cas de complexité ou d'une importante mutation environnementale, les dirigeants de l'entreprise doivent avoir la capacité et les qualités managériales nécessaires pour revoir leur façon de concevoir les facteurs environnementaux et de formuler leurs politiques de gestion stratégiques adaptées aux changements et incidemment faciliter leur survie, améliorer leur croissance et leur profit (Akanji, 2005).

Différentes approches souvent antagonistes, dont "déterminisme versus volontarisme", d'une part, et d'autre part, "cognition managériale versus cognition sociale" ont été développées pour expliquer la nature de la relation entre l'environnement et la stratégie des entreprises. Ainsi, pour les uns, les entreprises élaborent leurs stratégies pour s'adapter aux contingences de l'environnement alors que pour les autres, les entreprises tentent plutôt de s'en émanciper voire même de le modifier dans leurs comportements stratégiques selon la façon dont ils le perçoivent et interprètent son évolution. Si les différentes approches se contredisent sur le sens de la relation entre environnement et comportement stratégique, elles s'accordent sur l'existence d'un lien entre les deux concepts.

Dans le contexte ivoirien, aucune de ces approches ne semblent expliquer le comportement des dirigeants de PME. En effet, à l'image des économies de la plupart des pays du monde où les PME représentent entre 80 et 99%<sup>1</sup> du tissu des entreprises, la Côte d'Ivoire compte 98% de PME dans son secteur privé. Cependant, contrairement à ces pays où les PME contribuent à environ 60% au PIB, celles de la Côte d'Ivoire avaient une contribution à la richesse nationale d'à peine 18% en 2012. Afin, d'en faire le moteur de la transformation structurelle de l'économie, le Gouvernement ivoirien a entrepris, depuis 2012, des réformes audacieuses de l'environnement des affaires en général et celui des PME en particulier.

Toutes les réformes initiées, conjuguées à la stabilité socio-politique et au développement soutenu d'infrastructures socio-économiques, ont conduit à l'amélioration considérable de l'environnement des affaires (selon les études Doing Business de la Banque Mondiale) et induit une embellie économique avec un taux de croissance moyen annuel du PIB réel de 8% entre 2012 et 2019.

Partant de ce constat, nous serions fondé à dire que les entreprises ivoiriennes dans leur grande majorité ont su adapter leurs comportements stratégiques à l'évolution favorable de

---

<sup>1</sup> Selon les rapports de l'OCDE

l'environnement pour en tirer meilleur profit. Malheureusement, le contraste saisissant entre l'évolution de la performance des PME sur la même période et celle de l'environnement nous interpelle puisqu'il semble mettre en exergue une absence de relation entre les deux concepts.

En effet, les statistiques officielles sur la période 2012 – 2019, révèlent un nombre très élevé de plus de 144 000 PME enregistrées aux impôts en 2019, l'amélioration de leur accès à la commande publique avec une part de plus de 40% des marchés publics en 2019 supérieur à l'objectif de 30% à l'horizon 2020 fixé en 2012, l'amélioration de l'accès au financement par le doublement des financements par crédit-bail qui s'établissent à 170,8 milliards FCFA en 2019 d'une part, et d'autre part, des avantages liés au code des investissements qui sont passés à 33,3 milliards en 2019.

Malgré tous ces signaux positifs, la contribution des PME aux recettes fiscales a stagné autour de 20% quand leur contribution au Produit Intérieur Brut (PIB) enregistrait une augmentation de seulement 2 points, passant de 18% à 20% de 2012 à 2019.

Ce constat corrobore les résultats de certains auteurs qui suggèrent que les PME ne disposent pas de capacités managériales suffisantes pour prendre des décisions leur permettant de tirer profit des opportunités et de résister aux menaces liées à l'environnement (Bititci et al., 2011). On peut dès lors se demander comment les dirigeants de PME prennent-ils leurs décisions dans un environnement dynamique ?

En effet, au-delà de l'insuffisance de capacité managériale évoquée par certains auteurs pour justifier cette situation, l'on peut se demander si ce phénomène n'est pas dû à une mauvaise perception par les PME des caractéristiques et évolutions de leur environnement. En effet, si les opportunités offertes par l'environnement ivoirien ne sont pas saisies par les dirigeants de PME, c'est certainement parce qu'ils ne les perçoivent pas ou les perçoivent mal.

Dès lors la question de recherche est la suivante : **la perception de l'environnement a-t-elle un impact significatif sur le comportement stratégique des dirigeants de PME ?**

De cette question centrale émane des sous questions de recherche formulées comme suit :

Question 1 : comment les dirigeants de PME perçoivent-ils les variables environnementales ?

Question 2 : les comportements stratégiques des PME ont-ils une influence significative sur leur performance ?

Question 3 : l'environnement exerce-t-il une influence sur la relation entre le comportement stratégique et la performance des PME ?

Les réponses aux questions formulées suggèrent la définition des objectifs de recherche dont le principal visé est d'examiner les effets de la perception de l'environnement par les dirigeants de PME sur leur comportement stratégique.

Cet objectif général se décline en trois objectifs spécifiques, à savoir :

- étudier la perception des variables environnementales par les dirigeants de PME ;
- examiner l'influence des comportements stratégiques des PME sur leur performance ;
- évaluer les effets de la perception de l'environnement par les dirigeants sur la relation entre le comportement stratégique et la performance des PME.

Cette recherche présente un double intérêt. D'abord, elle vient compléter les différents travaux en management stratégique. A ce titre, elle s'inscrit dans le cadre des recherches relatives à l'évaluation des différentes dimensions de l'environnement qui ont un impact direct ou indirect sur les activités des entreprises, et plus particulièrement les petites et moyennes entreprises.

De façon pratique, nos travaux présentent un intérêt pour les managers et les pouvoirs publics dans la mesure où elle éclairera la compréhension de l'influence de la mutabilité de l'environnement telle que perçue par les dirigeants sur le processus de décision stratégique et incidemment sur l'aptitude des entreprises à créer de la valeur. Elle fournira des pistes d'élaboration des actions nécessaires en réponse aux changements de l'environnement afin d'assurer aux entreprises, la durabilité de leurs avantages concurrentiels et améliorer leur niveau de performance.

Au-delà de ses apports pratiques, notre recherche apporte une contribution significative dans le débat sur le profil stratégique des dirigeants de PME en lien avec l'environnement, sous le prisme de la cognition managériale. Ainsi, en mobilisant ce nouveau cadre théorique, contrairement aux travaux antérieurs, cette recherche propose une explication, sous un angle nouveau, de la manière dont les dirigeants de ces entreprises adaptent leurs comportements stratégiques à l'environnement, et ce, en fonction des interprétations qu'ils font de son évolution.

Notre thèse est structurée en quatre chapitres qui traitent respectivement du cadre théorique et conceptuel, des débats empiriques et du contexte de la recherche, du positionnement épistémologique et méthodologique et des résultats et discussion.

## **Chapitre 1 : Cadre théorique et conceptuel**

L'un des principaux objectifs du management stratégique est la performance de l'organisation. Selon Prescott (1986), le principal déterminant de cette performance est l'environnement, dans la mesure où il affecte la structure organisationnelle de toute entreprise. Pour cette raison, les théories en management stratégique considèrent la relation qui existe entre l'environnement et l'organisation comme un élément central (Ginsberg et Venkatraman, 1985 ; et Bamberger, 1988). Ses profondes mutations exigent des entrepreneurs et des dirigeants, de mettre en relation leur stratégie et leurs activités (Porter et Van Der Linde, 1995 ; Boirai, 1997 ; Sharma, 2000). Ainsi, la signification que donne le dirigeant ou l'entrepreneur à l'interprétation des variables environnementales et ses manières de réagir face à celles-ci influencent ses prises de décisions, ses orientations stratégiques et ses actions organisationnelles.

Les nombreux travaux qui tentent d'appréhender la relation entre l'environnement, le comportement stratégique du dirigeant et la performance de l'entreprise ont fait émerger à la fois, diverses définitions des principaux concepts et différents cadres théoriques. Ce chapitre tente d'en faire une synthèse à travers deux sections.

### **Section 1 : Principaux concepts de notre recherche**

Nous ne pouvons mener cette recherche sans définir les concepts qui constituent le sujet. De fait, un rapide tour d'horizon théorique sur les notions d'environnement externe des PME, de leur comportement stratégique et leur performance s'avère nécessaire pour mieux comprendre les orientations de notre travail.

#### **1. Définition du concept d'environnement**

Le choix ou non de certaines stratégies est vu de diverses manières dans la littérature en management stratégique. Soit l'on se place dans une perspective où l'environnement va conditionner fortement la stratégie adoptée, soit l'on envisage que l'organisation peut choisir un comportement stratégique indépendamment de son milieu d'évolution, voire permettant de le transformer. A la lecture de la littérature sur ce concept, force est de constater que le concept d'environnement est polysémique et multidimensionnel.

##### **1.1. Élément de définition**

L'environnement externe de l'entreprise se compose de la pléthore de forces ou facteurs qui échappent au contrôle de l'équipe managériale et affectent, influencent ou déterminent ses

opérations ou ses performances. Il correspond à tout facteur physique ou social qui est directement pris en compte dans le comportement de prise de décision des dirigeants dans l'organisation. L'environnement s'appréhende à travers certaines grandes composantes, notamment l'environnement économique, politique, juridique et réglementaire, socioculturel, démographique, écologique, technologique et financier (Adeoye et al., 2012 ; Chisanga et al., 2016 ; Bourgeois, 1980). Duncan (1972) le considère comme somme de facteurs physiques et sociaux pris en compte directement dans le comportement de prise de décision par les individus dans l'organisation.

Si la description de l'environnement apparaît relativement simple, son analyse s'avère plus complexe comme l'indique William Dill (cité par Gueguen, 2001) : « *At one level, environment is not a very mysterious concept. It means the surroundings of an organization; the "climate" in which the organization functions. The concept becomes challenging when we try to move from simple description of the environment to analysis of its properties* ».

La littérature sur l'environnement des entreprises met en exergue différentes approches développées pour l'appréhender et qui ont conduit à des théories explicatives de l'émergence et de la pérennité des comportements stratégiques à priori différents. Bourgeois (1980), Gueguen (2001) identifient trois approches dans les études sur l'environnement :

- **l'environnement suivant ses objets** : l'analyse est faite en distinguant la composante lointaine de la composante de proximité ;
- **l'environnement en fonction de ses attributs** : l'analyse est faite en retenant les états (dimensions) de l'environnement, notamment le dynamisme, l'incertitude, la complexité, la turbulence ;
- **L'environnement en fonction des perceptions** : l'analyse est faite selon la perception du contexte par les membres de l'organisation.

Si la perception de l'environnement selon ses attributs est la plus récurrente dans la littérature, il n'existe cependant pas de consensus sur les dimensions retenues. Cette diversité conduit tantôt à un enchevêtrement des attributs tantôt à une combinaison de plusieurs en un seul et pose le problème du meilleur choix à opérer. Par ailleurs, une forte contradiction existe entre les auteurs concernant la mesure des dimensions de l'environnement : mesures objectives opposées aux mesures subjectives.

## **1.2. Environnement suivant ses objets : Environnement lointain et environnement proche**

En sciences de gestion, l'analyse de l'environnement vise d'une part, à évaluer les différents facteurs externes susceptibles d'affecter son activité et qu'elle ne maîtrise pas, et d'autre part, à identifier les opportunités et/ou les menaces qui en découlent. Pour Bruecker (1995), « *l'environnement de l'entreprise est défini par rapport à tout ce qui est situé en dehors : la technologie, la nature des produits, les clients et les concurrents, le climat politique et économique, la législation, ...* ».

Les spécialistes et les chercheurs en management stratégique étudient l'environnement selon la proximité de ses facteurs avec l'entreprise. Dans cette optique, Mountassif et Larhissi (2019) identifient trois (3) niveaux de l'environnement exposés ci-après.

### **(i) Le macro-environnement ou environnement général**

Il représente les différents facteurs dans une approche macroéconomique qui ont un impact sur les opérations de l'entreprise mais sur lesquels l'entreprise exerce une très faible influence (Thompson, 1967). Les facteurs qui composent le macro-environnement sont regroupés l'acronyme PESTEL issue des facteurs **P**olitique, **E**conomique, **S**ociologique, **T**echnologique, **E**cologique et **L**égale.

L'analyse de cette composante, à l'aide de l'outil PESTEL, consiste à examiner les tendances lourdes (passées et surtout à venir) de chaque facteur afin de déceler les opportunités et les menaces et orienter les choix stratégiques.

### **(ii) Le méso-environnement**

Cette deuxième composante est relative à l'industrie dans laquelle l'entreprise opère. Elle représente les caractéristiques du jeu concurrentiel dans le secteur d'activité et met en exergue les interrelations entre les chaînes transactionnelles. L'analyse de cette composante permet de comprendre que des changements intervenus ou prévisibles dans un secteur d'activité peuvent entraîner des transformations dans d'autres secteurs et obliger les dirigeants d'entreprises qui y opèrent à adapter leurs comportements stratégiques (Marchesnay, 1993).

L'analyse de cette composante vise à identifier les opportunités et les menaces issues des forces concurrentielles en présence dans le secteur d'activité et susceptibles d'influencer les opérations de l'entreprise d'une certaine manière.

Porter (1985) a identifié un certain nombre de forces concurrentielles dont la prise en compte permet à l'entreprise d'élaborer une stratégie efficace lui permettant de construire un avantage concurrentiel durable.



### **(iii) Le micro environnement**

Le micro environnement concerne les concurrents directs de l'entreprise et les marchés qu'elle souhaite cibler en premier. Marchesnay (1993) le décrit comme suit : « *le micro environnement représente l'ensemble des acteurs gravitant dans la sphère immédiate de l'entreprise, autrement dit dans l'entreprise et autour de son projet économique. En contact avec l'entreprise, ces facteurs extérieurs peuvent exercer une influence plus ou moins directe et importante sur elle. Il peut s'agir d'éléments affectant les partenariats de l'entreprise, les marchés sur lesquels elle évolue ou bien ses relations avec des entreprises concurrentes. Par conséquent, les résultats et les perspectives d'évolution de l'entreprise dépendront bien de toutes les modifications directes ou indirectes, faites par ces différents agents* ».

En résumé, l'environnement, en sciences de gestion est composé des facteurs socio-économiques qui impactent les activités de l'entreprise et déterminent le comportement stratégique de ses dirigeants. Cette conception de l'environnement ne doit pas faire perdre de vue le caractère changeant de celui-ci. En effet, les différents facteurs composant les trois niveaux ne sont ni isolés ni stables. Ils s'imbriquent et changent, modifiant ainsi l'environnement et incidemment l'organisation des entreprises. Les causes de la modification de l'environnement mises en exergues dans la littérature sont la complexité, l'incertitude, le dynamisme, la turbulence.

Si l'approche de l'analyse de l'environnement selon ses trois niveaux est très peu utilisée dans les travaux empiriques, celle qui l'appréhende à travers ses dimensions, présentées ici comme étant les causes de sa modification, a fait émerger une abondante littérature ainsi que des instruments de mesure suffisamment fiables.

Pour toutes ces raisons, nous avons opté pour une analyse de l'analyse de l'environnement suivant ses dimensions.

### **1.3. Environnement objectif versus subjectif**

Le débat sur le choix entre mesures objectives et mesures subjectives de l'environnement a fait émerger, à côté des deux positions plus ou moins tranchées, une position médiane. Pour les adeptes des mesures subjectives, c'est la perception de l'environnement qui détermine la décision stratégique du dirigeant de l'entreprise. Par conséquent, ils recommandent de concevoir l'environnement comme un phénomène de perception plutôt que comme une propriété de l'environnement organisationnel. Ils postulent qu'en raison de la très grande difficulté à disposer de bonnes données objectives, seules les interprétations ont un sens

(Starbuck et Mezas, 1996). En effet, au sein d'un même secteur d'activité, l'environnement peut être perçu de manière différente par les dirigeants de PME (Bourgeois, 1985). Cette vision remet en cause la mesure objective de l'environnement qui suggérerait que tous les dirigeants devraient en avoir la même perception.

Quant aux défenseurs de la mesure objective, ils contestent la pertinence des mesures subjectives en arguant qu'elles ne peuvent refléter la réalité car elles sont fortement dépendantes de la sensibilité des dirigeants (Tosi et al., 1973). La tentation est forte dans une vision perceptuelle de réduire l'étude de l'environnement à un problème de la "psychanalyse" des acteurs (Tinker, 1976). Ainsi, les « objectivistes » recommandent le recours à des indicateurs statistiques, notamment les mesures de la volatilité de l'environnement. Cependant, cette approche présente de nombreuses limites. En effet, l'absence de corrélation entre les mesures de la volatilité de l'environnement et de l'incertitude perçue de l'environnement n'est pas, en soi, un motif raisonnable pour conclure que les mesures de perception ne sont pas valides (Kwane, 2017).

Un vif débat a d'ailleurs opposé les mesures objectives de Lawrence et Lorsch (1967) aux mesures subjectives de Duncan (1972). Certains chercheurs ont soutenu très fortement, que l'incertitude de l'environnement doit être mesurée comme un phénomène de perception plutôt que comme une propriété de l'environnement organisationnel. Le manque de convergence entre ces deux échelles n'est pas surprenant compte tenu de la construction de ces instruments. L'échelle de Lawrence et Lorsch mesure la durée nécessaire pour la rétroaction sur le rendement au travail, la clarté des exigences de l'emploi, et le degré de difficulté de la performance de l'emploi dans le temps. L'échelle de Duncan, quant à elle, mesure le manque d'informations quant à l'avenir des événements environnementaux, l'incapacité d'affecter des probabilités aux événements futurs qui influent sur le succès ou l'échec d'une unité de décision, et le manque de connaissance des conséquences sur l'organisation d'une décision si elle est incorrecte.

Afin de concilier ces deux positions, d'autres auteurs, dont Miles et al. (1974), suggèrent une approche mixte combinant les mesures objectives avec les mesures subjectives au regard des forces et des faiblesses de chaque approche. Ainsi, pour Milliken (1990), l'incertitude est perçue, mais qu'elle doit être mesurée d'une manière objective. Pourtant, les faibles résultats obtenus sur la mesure de l'incertitude le conduisent à parler de perception de l'incertitude. Il va cependant encourager l'organisation à améliorer sa perception, car si on se trompe sur l'évolution de l'environnement, il y aura un manque de cohérence avec l'organisation et cela risque d'induire une baisse de la performance et l'apparition de crises.

Dans le cadre de notre recherche, nous privilégions les mesures subjectives. En effet, dans les PME en général et les PME ivoiriennes en particulier, le dirigeant est la personne centrale. Il a une position très dominante dans la gestion de l'entreprise. Ainsi, sa perception de l'environnement détermine fortement les comportements stratégiques au sein de la PME. Ce choix est cohérent avec la position de Oswald et al. (1997) qui estiment que la mesure de l'incertitude de l'environnement par la perception des dirigeants est mieux qu'une mesure objective, car elle apparaît comme plus critique pour la stratégie, la structure, les différents processus au sein de l'organisation. Il épouse également la vision de Kwane (2017) pour qui, « l'action découle de la perception et, de ce fait, il est plus intéressant de mesurer les constats des changements environnementaux si l'on souhaite en retrouver les effets ».

## **1.4. Dimensions de l'environnement**

### **1.4.1. Prééminence de l'approche DICT**

La littérature foisonnante sur l'environnement met en exergue la difficulté de l'appréhender sous un seul angle tant il peut être caractérisé par de nombreuses dimensions. Dans ces conditions, il apparaît difficile de trouver une liste exhaustive de ses dimensions, encore moins un consensus entre les chercheurs sur les plus pertinentes à retenir.

Toutefois, sept (7) dimensions émergent de la synthèse de la littérature sur la notion d'environnement en management stratégique réalisée par Gueguen (2001) à partir d'un recensement de trente-quatre (34) travaux : la complexité, l'incertitude, le dynamisme, la turbulence, l'hostilité, la volatilité, la munificence. Cependant, il n'en retient que quatre (4) dans ses travaux, en considérant que certaines de ces dimensions se rejoignent aussi bien dans leur définition que dans leur contenu. Il s'agit du dynamisme, de l'incertitude, de la complexité et de la turbulence.

Kwane (2017), à la suite de Gueguen et de N'Zué (2016), a fait le même exercice de synthèse de la littérature et est arrivé à la conclusion que les quatre (4) dimensions retenues par Gueguen dans ses travaux sont les plus pertinentes pour appréhender l'environnement.

Le tableau suivant présente le résultat de cette synthèse.

**Tableau 1 : Items de mesure des dimensions de l'environnement**

<b>Dimension de l'environnement</b>	<b>Nombre minimum d'items retenus</b>	<b>Nombre maximum d'items retenus</b>	<b>Principaux auteurs</b>
La complexité	2	6	Emery et Trist (1965) ; Thomson (1967) ; Terreberry (1968) ; Gueguen (2001) ; Duncan (1972) ; Dess et Beard, (1984) ; Sogbossi, (2009) ; Gotteland, Haon, Ray et Boulé, (2008)
L'incertitude	3	6	Knight (1921) ; Luce et Raiffa (1957) ; Lawrence et Lorsch (1967) ; Gueguen (2001) ; Duncan, (1972) ; Sawyerr (1993) ; Sogbossi, (2009)
Le dynamisme	3	6	Emery et Trist (1965) ; Thomson (1967) ; Terreberry (1968) ; Miles, Snow et Pfeffer (1974) ; Gueguen (2001) ; Duncan (1972) ; Dess et Beard (1984) ; Achrol and Stern (1988) ; Tan et Litschert, (1994) ; Li et Liu, (2014) ; Sogbossi, (2009) ; Gotteland, Haon, Ray et Boulé, (2008) ; Zhou, Yim et Tse, (2005)
La turbulence	2	6	Emery et Trist (1965) ; Lawrence et Lorsch (1967) ; Burns et Stalker (1971) ; Aldrich (1979) ; Gueguen (2001) ; Jaworski et Kohli (1993) ; Tsai et Yang (2013) ; Zhou, Yim et Tse (2005)
La volatilité	-	-	Bourgeois (1985)
L'hostilité	3	5	Thomas et Daniel (1990) ; Miller et Friesen (1983) ; Covin et Slevin (1989) ; Becherer, Maurer (1998)
La munificence	2	7	Boyd (1990) ; Brown et Khirchhoff (1997) ; Dess et Beard (1984) ; Sutcliffe et Huber (1998) ; Tushman et Anderson (1986)

Source : auteur, à partir des travaux de Gueguen (2001) et Kwane (2017)

L'analyse de ces travaux met en exergue, non seulement la diversité des dimensions de l'environnement mais également la forte variation du nombre d'items retenus pour les mesurer. Toutefois, certaines de ces dimensions ont été plus utilisées que d'autres par les auteurs avec un recours massif à l'approche perceptuelle comme l'indique le tableau ci-après.

**Tableau 2 : Statistiques de l'utilisation des dimensions de l'environnement dans la littérature**

<b>Dimensions</b>	<b>Nombre de travaux</b>	<b>Type d'environnement</b>	
		<b>Objectif</b>	<b>Perçu</b>
Turbulence	<b>11</b>	2	<b>9</b>
Incertitude	<b>14</b>	1	<b>13</b>
Dynamisme	7	3	4
Complexité	<b>6</b>	2	<b>4</b>
Munificence	6	4	2
Hostilité	4	0	4
Volatilité	1	1	0

Source : auteur à partir de la revue de littérature

Cette abondante littérature sur les dimensions de l'environnement met en évidence trois constats majeurs. Primo, sur les sept (7) dimensions qui reviennent dans la cinquantaine de travaux de recherche synthétisés dans le tableau ci-après, cinq (5) sont les plus récurrentes.

Secundo, l'approche perceptuelle de l'environnement est largement utilisée dans les travaux pour appréhender quatre (4) parmi ces cinq (5) dimensions, à savoir la complexité, l'incertitude, le dynamisme et la turbulence ; la cinquième dimension, la munificence, étant davantage mesurée dans une perspective objective. Ce résultat justifie et renforce notre choix de l'approche subjective de l'environnement dans le cadre de nos travaux.

Tertio, les dimensions « hostilité » et « volatilité » sont très peu utilisées pour analyser l'environnement.

En définitive, les quatre dimensions, **D**ynamisme, **I**ncertitude, **C**omplexité, et **T**urbulence qui forment l'acronyme **DICT**, apparaissent comme les plus utilisées dans la littérature pour mesurer l'environnement. Par ailleurs, le recours à ces dimensions s'est fait, dans la très grande majorité des travaux, dans une perspective perceptuelle.

Luo (1999) justifie ces constats en arguant que la munificence a un pouvoir prédictif très faible en présence des dimensions « dynamisme » et « complexité », d'une part et d'autre part, que l'hostilité de même que la volatilité sont contenues dans la turbulence. De plus, il considère, à la suite de Bourgeois (1985), que la volatilité est une mesure objective de l'environnement.

## **1.4.2. Définition des concepts du DICT**

### **1.4.2.1. Dynamisme de l'environnement**

Le dynamisme de l'environnement désigne la nature, la vitesse et l'amplitude du changement. C'est la fréquence des changements apparaissant au sein d'un environnement ou encore le degré de changement ou de variation de facteurs constituant l'environnement. Pour Kwane (2017), un environnement est considéré comme dynamique s'il est constitué de facteurs de changement de façon fréquente. Selon lui, le dynamisme existe en fonction de deux sous-dimensions : la première tend à envisager le changement dans les facteurs environnementaux retenus pour la prise de décision, alors que la deuxième concerne la fréquence de changement dans la sélection des facteurs environnementaux. La croissance du marché, le changement de la structure concurrentielle ou l'évolution des technologies représente le dynamisme selon Gueguen (2001). Il est le degré de changement des facteurs de l'environnement pris en considération lors de la prise d'une décision.

La dimension statique-dynamique telle que proposée par Duncan (1972), indique la mesure dans laquelle les facteurs de l'environnement interne et externe de l'unité de décision restent fondamentalement les mêmes au fil du temps ou sont dans un processus continu de changement. Elle est composée de deux sous-dimensions. La première porte sur la mesure dans laquelle les facteurs identifiés par les acteurs de l'unité de décision dans un environnement interne et/ou externe de l'unité sont stables. La deuxième sous-dimension se concentre sur la fréquence avec laquelle les membres de l'unité de décision prennent en considération de nouveaux et différents facteurs internes et/ou externes dans le processus de prise de décision.

Pour Milliken (1990), les managers qui accordent peu d'importance au dynamisme de l'environnement, adressent mieux la problématique liée à cette dimension en matière de prise de décision en raison de leur expérience. C'est ce que certains auteurs qualifient de capacités dynamiques. Pour Eisenhardt et Martin (2000) et McEvily et al. (2004), les capacités dynamiques prennent en compte « *les processus stratégiques et organisationnels concrets tels que le développement des produits, les alliances et les choix stratégiques dans un environnement fortement dynamique* ». Selon Teece et al. (1997), elles se définissent également comme « *l'habileté de l'entreprise à intégrer, construire et reconfigurer les compétences internes et externes afin de répondre rapidement aux changements de l'environnement* ». Ainsi, ces différents auteurs contestent l'efficacité des routines stables en matière de prise de décision dans un environnement dynamique.

Dans ces conditions, en vue d'un meilleur positionnement sur un marché fortement concurrentiel, les managers peuvent s'adapter plus facilement au dynamisme de l'environnement, grâce à leurs capacités et à l'avantage concurrentiel de leurs entreprises, ou même le créer (provoquer), avec pour objectif de s'arroger des avantages, ne serait-ce que temporaires.

Cependant, nous convenons avec McCann et Selsky (1984), qu'une situation de forte vélocité pour une entreprise peut induire un contexte dans lequel l'ampleur des changements est susceptible d'annihiler les capacités de décision des dirigeants.

#### **1.4.2.2. Incertitude de l'environnement**

« *L'incertitude constitue une dimension centrale de la réflexion concernant les questions environnementales, mettant radicalement en question les paradigmes déterministes qui ont prétendu faire de la connaissance, en particulier scientifique, le seul instrument des décisions et des régulations collectives* » (Allard, 2010). Pour cet auteur, l'incertitude renvoie à deux

concepts fondamentaux : la méconnaissance et l'imprévisibilité. Méconnaissance car, « *l'incertitude n'est pas dans les choses mais dans la tête des dirigeants* » selon l'école de la « science triomphante », et imprévisibilité car « *il existe des phénomènes qui ne sont connus qu'en termes de probabilités et qui échappent donc au principe de causalité* », selon l'approche promue par l'école de la « science modérée ». La conception de la deuxième école s'inscrit dans la droite ligne de la position défendue par Keynes (1937) qui explique l'incertitude de la manière suivante : « *le sens que je donne à ce terme est celui qu'il revêt lorsqu'on qualifie d'incertains la perspective d'une guerre européenne, le niveau du prix du cuivre ou du taux d'intérêt dans vingt ans, l'obsolescence d'une invention récente ou la place des classes possédantes dans l'échelle sociale pendant les années soixante-dix. Pour toutes ces questions, il n'existe aucune base scientifique sur laquelle construire le moindre calcul de probabilité. Simplement, on ne sait pas* ».

Ainsi, l'incertitude se caractérisant par l'impossibilité d'attribuer une probabilité à l'occurrence d'un événement ou phénomène, se distingue du risque et, est par conséquent incompatible avec une activité de prévision et d'anticipation d'un futur volatile (Knight, 1921 ; Govindarajan (1984). Elle peut être amplifiée par l'absence d'informations sur l'évolution de l'environnement (Daft et Lengel, 1986).

De ce qui précède, nous faisons le constat que la place qu'occupe l'incertitude dans l'élaboration des stratégies au sein des organisations marque la fin d'une époque, celle des certitudes scientifiques qui ont caractérisé les deux précédents siècles. Désormais, il est indispensable de concevoir de nouvelles méthodes et de nouvelles pratiques managériales adaptées aux évolutions de l'environnement (Renaud et Boly, 2009), qui est de plus en plus caractérisé par des changements souvent brutaux, et qui intègrent l'importance des modifications intervenant à chaque changement et l'irrégularité des changements qui rendent le processus « scientifique » de prise de décision inopérant (Child, 1972 ; Russell et Russell, 1992). Il en découle que la capacité des dirigeants d'entreprises à capter en temps réel les informations provenant de l'environnement et à les analyser dans le cadre d'un processus cognitif de prise de décision détermine l'efficacité de leur stratégie d'adaptation. Dès lors, en raison de son impact sur le processus de décision, l'incertitude influence, par ricochet l'organisation et les résultats de l'entreprise (Chenhall et Morris, 1986 ; Duncan, 1972 ; Lawrence et Lorsch, 1967).

Dans cette perspective, des auteurs ont trouvé, à partir de leurs travaux, une corrélation positive significative entre le comportement d'adaptation des entreprises et l'incertitude

environnementale. C'est le cas de McGinnis et Ackelsberg (1983), Baldrige et Burnham (1975) ainsi que Miller et Frisen (1983), qui suggèrent l'existence d'une relation positive significative entre la stratégie d'innovation des entreprises et l'incertitude environnementale. Ils justifient leurs positions en postulant que la recherche d'opportunités et l'adaptation au changement en présence d'incertitude sont sources d'innovation.

Abordant la question sous l'angle de la pratique managériale, Basler (2018) identifie trois valeurs à cultiver par les dirigeants au sein de l'entreprise pour un meilleur pilotage en situation d'incertitude, à savoir l'esprit d'équipe, l'honnêteté et la confiance. Pour l'auteur, « *un bon manager doit connaître son équipe et utiliser les forces et les faiblesses de chacun de manière appropriée afin de renforcer l'esprit d'équipe. Il doit communiquer et amener ses employés à communiquer sur toutes les questions, notamment les objectifs et les possibilités du staff, de façon très claire et honnête. La somme de ces deux conditions favorise un climat de confiance et crée un environnement dans lequel l'incertitude est abordée de façon solidaire* ».

### **1.4.2.3. Complexité de l'environnement**

La complexité décrit le degré d'hétérogénéité et la dispersion des activités de l'organisation. Elle est caractérisée par le foisonnement de paramètres ayant une influence sur l'organisation, leur interdépendance, leur interaction (Brunet et Longcôté, 2018). Duncan (1972), la définit par le nombre et l'hétérogénéité des variables environnementales, retenues lors de la prise d'une décision au sein de l'organisation. Quant à Gueguen (2001), il trouve dans cette définition les dimensions quantitative (nombre) et qualitative (dissemblance entre variables environnementales) de la complexité. Il suggère avec Khandwalla (1972), que l'hétérogénéité environnementale est susceptible d'induire une plus grande décentralisation au sein de l'entreprise, une augmentation de la différenciation ainsi que le développement de l'activité de veille environnementale.

Pour d'autres auteurs, la complexité de l'environnement s'appréhende à travers la multiplicité de situations, d'événements, de phénomènes difficiles à comprendre et à maîtriser (Genelot, 2001 ; Marchesnay ; 2002 ; Ingham, 1997).

Thiétart (2000), pour sa part, insiste sur le caractère subjectif de la complexité et la conçoit comme la façon dont elle est perçue et de qui la perçoit. Selon cet auteur, la complexité est constituée par la présence de certains éléments importants qui sont indépendants et en interaction. De ce fait, ces éléments sont nécessaires pour la production des systèmes qui sont auto-organisés, auto reproducteurs, apprenants et adaptatifs.



En outre, en considérant que ce qui n'est pas simple est complexe, une autre approche de définition de la complexité recommande de l'appréhender par opposition à la simplicité des systèmes. En effet, les attributs de la simplicité sont plus faciles à identifier que celles de la complexité. Dans cette veine, Casti (1994), présente la définition de la complexité à partir des caractéristiques ci-après de la simplicité des systèmes : «

- (i) ***un comportement prévisible*** : dans un système simple, les comportements sont faciles à prédire si l'on connaît les variables d'entrée, les décisions, agissant sur le système alors que les systèmes complexes génèrent des comportements contre intuitifs, pleins de surprises où il n'est pas possible de retracer le cheminement des effets des variables à l'entrée du système ;
- (ii) ***un nombre limité d'interactions et de boucles de rétro et pro-action*** : il y a peu de composants contrairement aux systèmes complexes qui ont des boucles nombreuses permettant au système de se restructurer ou de modifier le schéma d'interaction entre ses variables ;
- (iii) ***une prise de décision centralisée*** : dans les systèmes simples, le pouvoir est généralement concentré chez un ou un petit nombre de preneurs de décisions versus les systèmes complexes où l'autorité est diffuse ;
- (iv) ***une décomposition possible*** : les interactions entre composants du système sont faibles dans les simples, permettant une continuité du fonctionnement en cas de rupture des liens entre composants, contrairement à un système complexe qui est difficilement décomposable ».

Pour d'autres auteurs comme Dominic Goy (2018) et Thiétart (2002), la complexité est subjective puisqu'elle est fonction d'un certain nombre de critères dont l'adaptabilité, la conception d'une stratégie adaptative et la modification du paramètre d'autonomie des agents d'un système. Ainsi, de la capacité de l'entreprise à s'adapter à l'évolution de son environnement dépendra sa perception de la complexité. Autrement dit, moins l'entreprise a les moyens de s'adapter à son environnement, plus elle le percevra comme étant complexe.

#### **1.4.2.4. Turbulence de l'environnement**

La dimension turbulence de l'environnement pose plus de difficultés dans sa définition que toutes les autres présentées plus haut. Evoqué pour la première par Emery et Trist (1964), pour

décrire un environnement particulièrement agité, ce concept est défini par Tekfi (2013), en ayant recours à ses synonymes à savoir agitation, désordre et chaos.

Dans la continuité de la pensée des précurseurs du concept, certains auteurs dont Berland (2011), Cameron, Kim et Whetten (1987) présentent la turbulence de l'environnement comme des changements très importants, rapides et discontinus ayant un effet significatif sur l'entreprise. Elle est la conséquence de faits inattendus face auxquels les actions routinières classiques ayant du succès deviennent inefficaces (Ansoff, 1979), dans la mesure où l'instabilité de l'environnement engendre de nombreuses difficultés en termes d'apprentissage organisationnel, et annihile les effets d'expérience (Hannachi, 2014).

En synthétisant les différentes définitions, Gueguen (1998), propose la définition suivante : « *la turbulence est un enchaînement d'événements plus ou moins espacés dans le temps, plus ou moins favorables mais imprévisibles quant à leur ampleur et suffisamment nouveaux pour entraîner un impact, perçu par les membres de l'organisation, qui conduit à une reconsidération des capacités de la firme du fait de la gêne occasionnée* ». Il met ainsi en évidence quatre critères d'analyse du changement de l'environnement permettant d'appréhender la turbulence, à savoir l'importance (ampleur), la rapidité, l'imprévisibilité et le renouvellement, et son influence significative sur les comportements stratégiques des organisations. Ainsi, comme le suggère Ansoff (1979), la turbulence est le fondement de l'intérêt des décisions stratégiques, malgré la désorganisation qu'elle induit au sein de l'entreprise. En effet, dans un tel contexte, il est difficile d'établir des relations causales entre les orientations stratégiques de l'entreprise et le changement rapide et imprévisible de l'environnement (Milliken et Batra, 1992). Dès lors, la réorientation stratégique devient un exercice routinier pour les entreprises qui souhaitent se maintenir et renforcer durablement leurs positions sur leurs marchés, comme l'indiquent les résultats des travaux de Lant et al. (1992). Pour ces derniers, les organisations dans un environnement turbulent adoptent une posture plus favorable à la réorientation stratégique que celles se trouvent dans un environnement stable.

Toutefois, sous la pression de certains facteurs socio-culturels, psychologiques et politiques, les dirigeants d'entreprises, notamment ceux des PME, auront une propension plus grande à poursuivre leurs stratégies passées, malgré le changement de l'environnement.

### **1.4.3. Critiques de l'approches DICT et justification de notre choix**

Les nombreux travaux empiriques sur la relation entre environnement et stratégie n'ont pas pu faire émerger une distinction claire et nette entre les dimensions de l'environnement présentées

ci-haut. C'est pourquoi la tentation de les confondre est grande eu égard à l'ambiguïté de certaines définitions.

En effet, dans certains travaux, des dimensions sont définies comme étant la combinaison d'autres dimensions alors que pour d'autres auteurs, ils n'existent presque pas de différence de fond entre elles. A titre d'exemple, turbulence et incertitude sont perçues de la même manière par de nombreux auteurs dont Floricel et Michela (2007), qui suggèrent que la turbulence est une sous dimension du dynamisme environnemental.

Cependant, ces positions sont contestées par un autre groupe d'auteurs dont Brisson (1992), qui trouvent une différence entre les dimensions de l'environnement. Ces derniers conçoivent, d'une part, la turbulence en termes de changement qu'ils appréhendent à travers la fréquence et l'importance des variations et d'autre part, l'incertitude comme l'imprévisibilité des changements. Avant eux, Mc Cann et Selsky (1984), Terreberry (1968) et Trist (1980) estimaient que la turbulence de l'environnement découle d'une augmentation de sa complexité au-delà de laquelle les entreprises n'arrivent plus à y faire face faute de ressources, d'aptitudes et de compétences nécessaires et suffisantes. Gueguen (2000) également, à partir d'une réflexion sur la notion de turbulences environnementales, est arrivé à montrer la différence avec celle de la complexité.

Le débat demeure certes persistant relativement au DICT, mais de nombreux travaux empiriques (voir tableau 1) ont pu développer des méthodologies ayant permis de donner du contenu à ses dimensions de manière à les rendre mutuellement exclusives et facilement mesurables. En effet, à l'aide d'items suffisamment précis pour décrire chaque dimension, des contenus différents ont pu être trouvés aux composantes du DICT.

Quant à leur exhaustivité, elle est difficile à démontrer dans la mesure où l'environnement en tant que construit multidimensionnel ne saurait être appréhendé totalement à l'aide de quatre dimensions. Mais, cela ne peut être considéré comme une limite majeure dans la mesure où les autres dimensions ont été jugées peu pertinentes dans les travaux empiriques au regard de leur pouvoir prédictif.

Ainsi, sur la base des résultats des travaux de Gueguen (2001), N'zué (2016) et Kwane (2017) et de la discussion ci-dessus, nous optons pour les quatre dimensions de l'environnement suivant l'approche DICT (**D**ynamisme, **I**ncertitude **C**omplexité, **T**urbulence), car facilement mesurables à l'aide d'outils éprouvés. Elles sont devenues des expressions récurrentes pour les penseurs en management (Belbachir et Bekaddour, 2015), et considérées comme suffisamment

pertinentes pour expliquer une très grande partie de l'impact de la variation de l'environnement sur le comportement stratégique des dirigeants d'entreprise.

Ce choix est cohérent avec la position défendue par Luo (1999) et Belbachir et Bekaddour (2015) cités plus haut. Nous exposons dans ce qui suit, la définition de ces dimensions.

**La définition des quatre dimensions de l'environnement retenues :**

- **Dynamisme** : fréquence de changement des facteurs au sein de l'environnement ;
- **Incertitude** : manque d'informations sur l'environnement, rendant impossible la prévision de l'impact d'une décision spécifique sur l'organisation ;
- **Complexité** : quantité des variables environnementales à prendre en compte dans les choix stratégiques ;
- **Turbulence** : Significativité, rapidité, imprévisibilité et renouvellement des changements au sein de l'environnement.

Notre choix de l'angle d'analyse et des dimensions de l'environnement étant justifié, nous présentons dans la section qui suit le comportement stratégique des dirigeants.

## **2. Comportements stratégiques**

Dans un environnement caractérisé par de nombreux facteurs et des changements de plus en plus imprévisibles, il est indispensable pour les dirigeants d'entreprise de rechercher en permanence les adaptations pratiques de leurs décisions de gestion afin de garantir la survie et le développement de leurs firmes.

Dans cette section, nous présentons la définition du concept de comportement stratégique ainsi que les différents comportements adoptés par les dirigeants de PME.

### **2.1. Essai de définition du concept de comportement stratégique**

Comme tous les concepts largement employés en sciences de gestion, le comportement stratégique est perçu de différentes manières par les chercheurs et praticiens en management stratégique. Child (1972) et Mintzberg (1994) le désignent respectivement par choix stratégiques et décisions stratégiques. Quant à Carrière (1990), il parle de vision stratégique qu'il conçoit dans sa perspective dynamique, où elle serait plus qu'un état mental à un temps donné. Pour lui, « *la vision stratégique est la dynamique de construction mentale d'un futur*

*souhaité et possible pour une entreprise. Elle constitue un outil d'exploration et de découverte qui permet au dirigeant de réfléchir hors de l'état actuel de ses activités pour atteindre l'état des possibles de son entreprise : d'une réflexion orientée non pas sur la bonne solution à un problème connu, mais sur la solution la plus souhaitable et possible pour un avenir encore inconnu ».*

Cette position est soutenue par d'auteurs qui définissent le comportement stratégique comme le processus de réflexion impulsé par le top management en vue de "dessiner" l'image future de l'entreprise en termes de taille et de structure (Sogbossi, 2009 ; Grant, 1991).

S'inscrivant dans la même logique de processus dynamique d'élaboration de schémas mentaux, Kwane et al. (2021), définissent les comportements stratégiques comme « *les manières de faire, observables, d'une entreprise pour avoir et maintenir l'avantage sur la concurrence, grâce aux compétences cognitives de son dirigeant* ».

Partant de la synthèse de toutes ces définitions, nous concevons, dans le cadre de nos travaux, le comportement stratégique comme une attitude proactive des dirigeants visant à adapter en permanence les ressources et les compétences de l'entreprise aux évolutions de l'environnement afin de construire ou maintenir son avantage concurrentiel.

Ce comportement étant fonction de certaines contingences, il peut varier d'une entreprise à l'autre selon plusieurs critères dont la taille (Torres, 1997). Ainsi, les comportements stratégiques des dirigeants dans les grandes entreprises sont différents de ceux des PME. Nous mettons l'accent, dans la section qui suit, sur les stratégies qui ont cours au sein des PME.

## **2.2. Comportements stratégiques dans les PME : courant entrepreneurial vs courant de l'apprentissage**

Les comportements stratégiques au sein des PME renvoient aux décisions qu'elles prennent en vue de garantir leur survie et leur développement face à un environnement en constante évolution. Pour cela, les comportements stratégiques attendus de la part des dirigeants des PME doivent être en conformité avec les dimensions de l'environnement choisi et les ressources dont elles disposent. En effet, comme le suggèrent certains auteurs, les entreprises qui arrivent à survivre à la turbulence de l'environnement sont celles qui recherchent les informations en temps réel sur leurs opérations et les informations concernant l'environnement de leur secteur (Bourgeois et Eisenhardt, 1987 ; Eisenhardt, 1989).

La littérature sur les comportements stratégiques au sein des PME met en exergue deux principaux courants, à savoir le courant entrepreneurial et le courant de l'apprentissage. Alors que dans le courant entrepreneurial, les auteurs mettent en avant la personnalité du dirigeant dans le processus de réflexion stratégique au sein des PME, le courant de l'apprentissage promeut la collaboration entre le dirigeant et divers acteurs de l'environnement interne et externe dans l'élaboration des décisions stratégiques comme source de créativité dans un environnement vélocé.

Les travaux du courant entrepreneurial ont conduit à deux types de comportements, qualifiés de PIC (Pérennité, Indépendance, Croissance) et CAP (Croissance, Autonomie, Pérennité), en lien avec la personnalité (profil) du dirigeant et qui s'appuient sur la priorité accordée à chacune des trois grandes aspirations socio-économiques de l'entreprise que sont : la pérennité, l'indépendance et la croissance (Julien et Marchesnay, 1988 et 1992 ; Etrillard, 2004 ; Lagarde, 2004). Le dirigeant PIC, averse au risque, cherche la stabilité et l'indépendance de son entreprise et relègue la croissance au second plan, contrairement au dirigeant CAP, opportuniste et risquophile, qui recherche une croissance proactive dans un domaine d'activité en développement.

Dans le courant de l'apprentissage, Suarez et al. (1996) ont identifié, à partir d'un exercice de recension, un ensemble de trente (30) stratégies génériques au sein des entreprises. Dans la même dynamique, Saporta (1997), a proposé et ordonné d'une manière séquentielle les options stratégiques applicables au sein des PME et permettant d'assurer leur pérennité. Il s'agit de :

- la stratégie de spécialisation ;
- la stratégie de diversification ;
- la stratégie d'innovation ;
- les stratégies de gestion de la dépendance ;
- la stratégie d'internationalisation.

Pour Gueguen (2001), « *l'identification des stratégies d'entreprises peut être un travail sans cesse recommencé par le chercheur qui peut déployer, tour à tour, des efforts de détails ou préférer rester dans une logique plus générale, usant d'analogies diverses* ». Il recommande pour ce faire « *d'identifier des comportements stratégiques, assez larges, ressemblant quelque peu à la proposition de définition de manœuvres stratégiques génériques* ». Dans cette logique, en s'inspirant de la proposition de Saporta, il a identifié quatre (4) options stratégiques auxquelles les dirigeants de PME ont recours dans un environnement fortement instable :

- la stratégie de pérennisation collective ;

- la stratégie entrepreneuriale ;
- la stratégie de positionnement ;
- la stratégie de souplesse organisationnelle.

Dans ce qui suit, nous présentons les stratégies de Gueguen qui sont celles que nous retenons dans la suite de nos travaux.

### **2.3. Comportements stratégiques des dirigeants de PME selon Gueguen (2001)**

S'appuyant sur les options stratégiques de Saporta (1997), Gueguen (2001) a proposé quatre (4) comportements stratégiques, généralement adoptés par les dirigeants de PME pour apporter des réponses aux évolutions de leur environnement.

#### **2.3.1. Stratégie de pérennisation collective**

La stratégie de pérennisation (alliance stratégique) consiste à renforcer les relations avec les concurrents et autres partenaires dans une volonté de régulation de l'environnement par des comportements collectifs. En coopérant avec ses concurrents avec qui elle est en compétition, dans l'optique de tirer profit d'une opportunité et/ou de faire face à la vélocité de l'environnement, l'entreprise s'inscrit dans une posture de coopération (coopération + compétition). Dans ce paradigme envisageable dans les PME (Loup, 2003), le dirigeant combine les « manœuvres compétitives » et les « manœuvres coopératives » pour construire un avantage concurrentiel (Fjeldstad et al., 2004).

La stratégie d'alliance a été envisagée de différentes manières par différents auteurs. Garette et Dussauge (1995), l'envisagent soit comme un atout dans le jeu concurrentiel, en favorisant la création ou la consolidation d'un avantage concurrentiel, soit comme une stratégie relationnelle visant à éviter la concurrence. Dans la seconde perspective, les entreprises arrivent à éviter l'intensité de la concurrence et à créer une zone de stabilité dans leur environnement volatile, grâce aux liens qu'elles tissent avec différents partenaires. Dans ces conditions, les coûts de coordination qui découlent de la gestion de l'alliance et supportés par l'entreprise et sont nettement inférieurs à ceux qu'induit la turbulence de l'environnement.

Pour leur part, Joffre et Koenig (1992) envisagent l'alliance stratégique sous la forme de collaboration et de conduites solidaires. Dans la première conception, l'entreprise cherche à mobiliser les ressources dont elle a besoin pour faire face à la variation de l'environnement à travers une collaboration qui l'oblige à partager le contrôle qu'elle exerce sur ses propres

activités. Dans la seconde approche, les entreprises entreprennent collectivement et de façon concertée des actions visant à obtenir une évolution favorable de l'environnement pour l'ensemble des membres.

Dans la même veine, Parkhe (1999), suggère que l'accord de coopération entre certaines entreprises implique à la fois des flux et des relations d'utilisation de ressources et/ou d'organisation, des structures de gestion répondant ensemble à des objectifs individuels conforme à la mission d'entreprise de chaque partie prenante. En liant deux ou plusieurs organisations indépendantes qui partagent des rôles afin qu'elles soient interdépendantes sur certaines ressources et atteindre l'objectif de chacune pour des avantages mutuels, la stratégie de pérennisation collective induit le développement de nouvelles opportunités grâce à l'innovation (Nevin, 2014 ; Spekman et al, (2000).

Par ce comportement, les PME augmentent leur chance de succès et peuvent souvent supplanter les stratégies individuelles (Mintzberg, 1999). En effet, *« face à l'instabilité de l'environnement et au raccourcissement du cycle de vie des produits, une mutualisation des coûts et des risques en les répartissant entre plusieurs acteurs économiques permet aux PME de mieux affronter les contingences de l'environnement »* (Kwane, 2017).

Ainsi, la stratégie de pérennisation collective, en créant des normes, des conventions, des règles de concurrence et en favorisant une régulation externe par les différents acteurs du marché, permet de réduire l'intensité des changements de l'environnement (Paché, 1996). Elle repose sur les travaux de Metcalfe (1974) et est beaucoup adoptée durant ces dernières décennies en raison des mutations rapides d'un environnement de plus en plus complexe.

Pour Ribeiro-Soriano et al. (2009), l'innovation étant devenue le moteur de la compétitivité des entreprises, seule la stratégie d'alliance, basée sur le renforcement des relations d'affaires avec les partenaires et concurrents, peut permettre aux PME de développer un avantage concurrentiel durable et maintenir une performance sur le long terme. En effet, comme le recommandent Miles et al. (2005), l'innovation continue étant l'une des tâches les plus difficiles pour les PME en raison du manque de ressources humaines de qualité et de ressources financières, l'alliance avec les partenaires externes et les concurrents pourrait être la solution la plus efficace.

Par ailleurs, cette posture stratégique, par les synergies qu'elle induit, favorise la collecte des informations essentielles indispensables pour réduire l'incertitude liée à la vélocité de l'environnement (Royer et al., 2020). C'est pourquoi, Mason et al. (2013) et Hilman et al, (2014), suggèrent aux dirigeants de PME la participation à des associations sectorielles, à des



foires et expositions ainsi qu'à des consultations des différents partenaires qui sont autant de sources d'informations. Ces arguments font suite à ceux développés auparavant par Aldrich (1979), lorsqu'il évoque que pour réduire les risques d'incertitudes dans un environnement turbulent, les entreprises doivent se tourner vers d'autres partenaires pour obtenir des ressources et de nouvelles capacités à répondre aux changements. Ainsi, grâce à une alliance de partenariat appropriée, les entreprises peuvent adapter de manière proactive leurs ressources à leur nouvel environnement (Kandemir et al, 2006), et tirer meilleur profit du partage des coûts et des risques.

Pour les PME en phase de croissance, cette posture stratégique est une excellente occasion pour disposer de ressources clés qu'elles ne peuvent mobiliser seules au moyen d'échanges sur le marché. En effet, avec l'évolution rapide de l'environnement, il est difficile pour une entreprise, surtout pour une PME, de s'imposer seule sur le marché sans recourir au système de mise en commun des ressources (Jeje, 2014 ; Lefebvre et al., 2015).

Cette position est défendue par d'autres auteurs qui soutiennent que la stratégie de pérennisation collective permet aux PME, généralement très limitées en matière de ressources humaines et matérielles, de technologie, de capital financier, d'informations, de connaissances et de compétences, de se développer et d'assurer leur pérennité (Hung et al., 2014 ; Lopez-Navarro et al., 2015 ; Bengtsson, 2017).

Toutefois, le recours à la stratégie de pérennisation collective n'est pas sans conséquence pour les entreprises. En effet, l'augmentation de la volatilité de l'environnement n'est pas toujours favorable à l'établissement de coopération dans la mesure où l'influence des événements externes peut créer des crises susceptibles d'induire un « stress organisationnel » élevé. Une telle situation peut anéantir les efforts de coopération entre entreprises ainsi que leur performance et les rendre davantage vulnérables. Ainsi, l'environnement turbulent va déconstruire les dispositifs de contrôle et engendrer des comportements inamicaux au sein de l'alliance. Par ailleurs, la propension à coopérer des différents partenaires au sein d'une alliance est positivement corrélée avec la distance en termes de position concurrentielle (Shan, 1990).

Malgré ses limites, la stratégie de pérennisation collective est plus adaptée aux PME. En effet, il ressort des travaux de Shan (1990), que la taille de l'entreprise est négativement liée à l'utilisation d'arrangements coopératifs, c'est-à-dire que moins l'entreprise est grande, plus elle sera favorable à l'utilisation à la coopération.

### 2.3.2. Stratégie entrepreneuriale

La stratégie entrepreneuriale est conçue par certains auteurs comme la posture d'un entrepreneur qui adopte une perspective stratégique focalisée sur la création de changement (Agarwal et al., 2010 ; Heavey et Fox, 2017). Elle met l'accent sur les innovations fréquentes, les produits nouveaux, la recherche de nouveaux clients, l'attitude proactive, la prise de risque, par l'entreprise et se manifeste par la propension de ses dirigeants à être proactifs et innovants (Becherer et Maurer, 1998).

Dans la même logique, Ukenna et al. (2019) définissent la stratégie entrepreneuriale comme une routine qui nécessite des efforts organisationnels pour distinguer les opportunités avec le maximum de potentiel à mener, la formation de valeur via la composante entrepreneuriale, les exploiter par des actions préventives mesurées, basées sur les ressources organisationnelles. Dans cette perspective, cette posture stratégique apparaît comme une réponse efficace aux opportunités, aux menaces et aux changements de l'environnement dans lequel opèrent les entreprises (Dogan et al., 2015 ; Paek et al., 2017 ; Haddawee et al., 2018).

En effet, dans un contexte de volatilité de l'environnement et de fortes pressions concurrentielles, les entreprises, quelle que soit leur taille, sont contraintes d'innover en développant aussi bien des idées d'entrepreneuriat stratégique que des idées commerciales flexibles ((Luke et al., 2011 ; Ahmed et al., 2016 ; Lockéus et al., 2016). Un tel comportement stratégique pourra leur permettre de saisir les opportunités du marché, de développer des avantages concurrentiels et incidemment d'assurer leur pérennité.

Ce comportement stratégique semble mieux adapté aux PME eu égard à leur forte capacité d'innovation pouvant leur permettre de créer des zones de stabilité dans leur environnement turbulent. En effet, en diffusant des innovations, la PME réussit à créer un environnement plus adéquat pour son développement (Creton, 1986 ; Dean et al., 1998).

Toutefois, Lefebvre (1986) relativise cette perception en évoquant, d'une part, les difficultés pour les PME à faire entrer leurs innovations sur le marché, et d'autre part, la faible portée des innovations qui demeurent somme toute mineures.

En plus de l'innovation, plusieurs autres dimensions de la stratégie entrepreneuriale ont été mises en exergue par des auteurs. Ainsi, Lackéus et al. (2016) et Ukenna et al. (2019) retiennent comme dimensions de cette stratégie, l'état d'esprit de l'entrepreneur, la culture entrepreneuriale, l'orientation entrepreneuriale.

### **(i) L'état d'esprit entrepreneurial**

L'état d'esprit entrepreneurial est l'aptitude des dirigeants à prendre des décisions réalistes dans un environnement changeant. Ce sont les sentiments et les croyances d'une capacité particulière à sortir des sentiers battus (Luckéus et al., 2016), et qui impulsent la créativité et l'innovation, favorise la saisie d'opportunités qui induisent la création de richesse par les entreprises.

Dans le contexte des PME, Kraus et al, (2016), soutiennent que cet esprit entrepreneurial est essentiel pour pérenniser l'agressivité des liens économiques et le mode de vie socio-économique des entrepreneurs par la valeur et l'emploi.

### **(ii) La culture entrepreneuriale**

La culture entrepreneuriale, comme la culture tout court, est un ensemble de valeurs, de croyances, d'attributs qui caractérisent le comportement d'un entrepreneur lors des prises de décisions importantes dans un contexte d'adversité féroce. C'est le fondement duquel naissent de nouvelles idées et de la créativité qui permettent à l'entreprise de résister face aux changements de l'environnement (Nhutal et al., 2015). Elle favorise l'innovation et un changement continu qui sont les vecteurs d'opportunités (Dogan et al, 2015).

Pour Foss et Lyngsie, (2018), la culture entrepreneuriale est liée à l'orientation entrepreneuriale et à d'autres variables de l'entreprise. Elle traduit, selon ces auteurs, la motivation et la capacité de l'entreprise à s'engager dans la découverte d'opportunités et l'exploitation de ces opportunités qui conduisent à une meilleure performance de l'entreprise.

### **(iii) Orientation entrepreneuriale**

L'orientation entrepreneuriale est définie comme l'implication des acteurs clés, leurs actions et leurs attentes dans un processus dynamique de reproduction qui crée une nouvelle entreprise (Lumpkin et Dess, 1996). Il s'agit d'un processus, d'un style et d'une méthode organisationnelle qu'un dirigeant d'entreprise décide d'exécuter en tant qu'entrepreneur.

Pour Aliyu et al. (2015), Olawoye (2016) et Adeyemi et al. (2017), l'orientation entrepreneuriale est la dimension clé de la stratégie entrepreneuriale. Ils justifient leur perception en arguant que cette dimension intègre l'ensemble des activités administratives et décisionnelles qui conduisent à des développements nouveaux dans la PME. Selon ces auteurs, dans un environnement rempli d'incertitudes, le besoin et la capacité des PME à faire face se traduit par l'adoption des pratiques combinées d'entrepreneuriat et de gestion stratégique afin

d'engendrer des performances supérieures en termes de création de valeur sociale, de satisfaction client, de part de marché et de croissance de profit sur vente.

Dans la littérature existante, l'orientation entrepreneuriale est conceptualisée avec un certain nombre de facteurs clés qui varient indépendamment (Beattie, 2016 ; Kharisma et al., 2020). Il s'agit d'une façon générale de la prise de risque ; l'innovation entrepreneuriale ; la proactivité ; l'agressivité compétitive et l'autonomie. Toutefois, Tijani et al. (2020) identifient dans le contexte nigérien, la flexibilité, l'adaptabilité, le leadership stratégique, la prise de risque et les capacités dynamiques comme les éléments qui caractérisent et déterminent cette dimension. En plus de ces dimensions, Akoi (2022) juge nécessaire la prise en compte de la gestion stratégique des ressources comme facteur déterminant de l'orientation entrepreneuriale.

Au-delà de la diversité des dimensions, de nombreux auteurs postulent que les trois concepts largement acceptés et couramment utilisés pour appréhender l'orientation entrepreneuriale, telle que pratiquée dans les PME, sont l'innovation, la prise de risque et la proactivité (Dadfar et al., 2013 ; Che et al., 2017 ; Hoque, 2018 ; Boone et al., 2019 ; Buy et al., 2019 ; Yeah et al., 2020 ; Prell et al., 2020 ; Kong et al., 2020).

En somme, l'adoption de la stratégie entrepreneuriale correspond au comportement d'un dirigeant qui, en quête d'opportunités pour créer de la richesse, organise de façon stratégique les ressources de l'entreprise afin de développer des compétences et valoriser au mieux son capital financier, humain et social. Elle est source de création de valeur pour les PME.

En effet, pour Okoi (2022), « *les PME qui adoptent cette option stratégique, positionnent stratégiquement leurs portefeuilles de ressources, améliorent leurs ressources humaines et intègrent l'utilisation du comportement de recherche d'opportunités et d'avantages, ce qui par conséquent, améliore leurs chances d'augmenter la qualité de leurs produits* ». Dans la même perspective, Howard et al. (2022) ont montré que dans un environnement turbulent, les PME qui survivent sont celles qui optent pour des stratégies orientées vers l'innovation entrepreneuriale.

Ces résultats confortent ceux de Cefis et al. (2020) qui suggèrent que l'innovation apporte une prime de survie aux PME qui l'adoptent car elle leur permet de se protéger contre les crises. En effet, en reconfigurant leurs ressources grâce aux capacités dynamiques qu'elles arrivent à développer et qui augmentent leur aptitude à innover, les PME parviennent à assurer leur pérennité dans un environnement fortement volatile ((Julien et Marchesnay, 1988 ; Miller,

1988 ; Breure-Montagne, 1993 ; Verstraete, 2002 ; Prat-Perret et J.C Bocquet, 2005 ; Ramadani et al., 2019).

Pour toutes ces raisons, nous convenons avec Wenzel et al. (2021) que la stratégie entrepreneuriale constitue pour les entreprises en général et les PME en particulier, une réponse stratégique efficace à la vélocité de l'environnement.

### **2.3.3. Stratégie de souplesse organisationnelle**

Selon Volberda et Cheah (1993), « *la souplesse d'une organisation est le résultat d'une interaction entre la possibilité de contrôle ou de réactivité de l'organisation et la capacité de contrôle ou dynamique de la gestion* ». Elle est rendue nécessaire par les changements fréquents de l'environnement. En effet, sur des marchés très dynamiques et turbulents caractérisés par les changements des technologies, des cycles de vie des produits, des comportements évolutifs des concurrents et des clients, la flexibilité dans les postures stratégiques est indispensable pour favoriser l'adaptation de l'entreprise (Zhon et Wu, 2010 ; Meghdad et al., 2017 ; Kahingo et al., 2018).

Le problème que pose la stratégie de souplesse organisationnelle est sa définition. En effet, il existe dans la littérature une multitude d'approches définitionnelles du concept. Pour preuve, Brozovic (2018) a identifié un total de quatre-vingt-trois (83) définitions à partir d'un recensement de travaux.

Pour Nadkami et al, (2007), « *la stratégie de souplesse organisationnelle est la capacité des dirigeants d'entreprise à accélérer rapidement des changements et à s'adapter aux dynamismes environnementaux par des changements continus dans les actions stratégiques actuelles, le déploiement des actifs et des investissements* ». Cette définition est cohérente avec celle de Torres et al, (2010) pour qui « *la flexibilité stratégique est la capacité de toute organisation à proagir ou à agir rapidement à l'évolution des conditions de l'environnement concurrentiel* ». Ainsi, en favorisant l'adaptation rapide du comportement stratégique des dirigeants aux évolutions de l'environnement, la souplesse organisationnelle induit un avantage concurrentiel pour les entreprises qui l'adoptent.

Cingöz et al. (2014) pour leur part, définissent la stratégie de souplesse organisationnelle en référence à la capacité des entreprises à réagir et s'adapter aux changements environnement. Quant à Ywason et Greiman (2017), ils la conçoivent comme un outil d'analyse de scénarios.

Plusieurs auteurs subordonnent la réussite de la souplesse organisationnelle à l'existence d'un certain nombre de conditions nécessaires au sein de l'entreprise. Il s'agit entre autres du leadership stratégique, des compétences de base et du capital humain, des nouvelles technologies de l'information et de la culture d'innovation (Hitt et al., 1998 ; Sanchez, 1995). Ces conditions nécessaires sont associées aux compétences, aux ressources et à la capacité de l'entreprise à les coordonner de manière à pouvoir réagir rapidement et avec efficacité aux changements de l'environnement.

Dans le cas spécifique des PME, Mengmeng et al. (2020) considèrent que « *la flexibilité organisationnelle et plus spécifiquement la coordination minimise le coût et les difficultés de changer les diverses ressources en cas de turbulence de l'environnement, ce qui se traduit par une grande efficacité dynamique dans la réaffectation des ressources disponible à faible coût* ». Cette idée fait suite à celle de Brozovic et al. (2018), qui relèvent que les PME innovent et créent plus de valeurs dans un environnement incertain et caractérisé par une forte intensité concurrentielle parce qu'elles sont dotées d'une efficacité hyper dynamique dans la recombinaison des ressources et la reconfiguration des chaînes d'approvisionnement en ressources. Elles disposent ainsi d'une flexibilité organisationnelle, car la petitesse de leur taille et leur effectif réduit améliorent la communication et favorisent la rapidité dans la prise de décision (Leger, 1987 ; Julien et Marchesnay, 1988 ; Dean et al., 1998).

Comme la stratégie entrepreneuriale, la littérature met en exergue la nature multidimensionnelle de la stratégie de souplesse organisationnelle (Dryer et al, 2004 ; Kahingo et al, 2018). Les plus récurrentes dans les travaux sont : la flexibilité des ressources, la flexibilité du marché, la flexibilité de production, la flexibilité concurrentielle, la flexibilité de la coordination, la flexibilité de l'action stratégique et la flexibilité des ressources humaines.

#### **(i) La flexibilité des ressources**

Pour Zhou et Wu (2010), « *la flexibilité des ressources fait référence à la flexibilité dans leur allocation pour poursuivre des plans d'actions alternatives* », c'est-à-dire la capacité des entreprises à utiliser leurs ressources pour produire et distribuer efficacement les produits dans des environnements contraints. Cette position est soutenue par Martinet et Petit (1982), Wei et al, (2014) et Sunayana et Parveen (2019), qui soulignent que l'affectation des ressources flexibles à des utilisations alternatives réduit le temps nécessaire pour passer à un autre plan d'action lorsque l'environnement change rapidement.

## **(ii) La flexibilité du marché**

« *La flexibilité du marché peut être décrite comme la capacité d'une organisation à réorganiser ses ressources marketing afin de répondre rapidement et avec efficacité aux changements de son environnement* » (Abbott et al., 2003) ; Beraha et al., 2018). En effet, dans un contexte caractérisé par l'évolution du comportement des consommateurs, le raccourcissement du cycle de vie des produits et l'intensité concurrentielle accrue, il devient indispensable pour les entreprises d'être flexibles dans leurs approches marketing pour pouvoir se maintenir sur le marché et réaliser un niveau de performance qui garantissent leur pérennité (Eisenhardt et Brown, 1999 ; Combes et Greenley, 2004).

## **(iii) La flexibilité de la production**

Pour Beraha et al. (2018), « *la flexibilité de production est appréhendée par la capacité des entreprises à fabriquer ou à produire des biens et services et à les proposer à des prix compétitifs sur les marchés nationaux et internationaux* ». Elle présente trois composantes, à savoir la modification des produits actuels, l'offre de produits nouveaux et la modification des produits du niveau de capacité (Abuzaid et al., 2014).

La flexibilité de la production découle de la maîtrise du processus de production. Elle est source d'avantage concurrentiel dans la mesure où elle offre à l'entreprise la possibilité de mettre sur le marché, à qualité égale, des produits à un prix plus bas que les concurrents ou alors d'une qualité supérieure qui justifierait une différence de prix et par ricochet entraînerait une rentabilité meilleure (Pascal Kermarec, 2020).

## **(iv) La flexibilité concurrentielle**

La flexibilité concurrentielle est la capacité des entreprises à reconfigurer et transformer leurs ressources avant leurs concurrents. En effet, dans un environnement caractérisé par la non maîtrise de l'évolution de l'intensité concurrentielle en raison de divers facteurs dont la globalisation et la mondialisation, les entreprises sont contraintes d'être plus compétitives sur des marchés hyper compétitifs (Teece et al., 1997).

Ainsi, dans un tel contexte, les PME qui réussissent sont celles qui arrivent à faire face à la pression concurrentielle telles que l'incertitude de nouveaux produits susceptibles de menacer les positions sur les marchés ou l'entrée de nouveaux concurrents (Sharma et al, 2016 ; Abuzaid, 2014).

### **(v) La flexibilité des ressources Humaines**

Cette dimension de la flexibilité stratégique est développée dans les travaux de Wrigght et Snel (1998) et de Xu et al, (2017). Ces auteurs documentent l'importance de la flexibilité des ressources humaines et soutiennent que les entreprises qui développent des pratiques de ressources humaines flexibles et innovantes, notamment la malléabilité des compétences, la flexibilité fonctionnelle (déployer les employés entre différentes tâches ou activités) et la flexibilité comportementale (capacité à adapter ses actions aux modifications de l'environnement), répondent plus rapidement aux exigences de l'environnement volatile.

#### **2.3.4. Stratégie de positionnement**

Porter (1980) définit la stratégie de positionnement comme la manière dont une organisation ou une entreprise se différencie de la concurrence et acquiert une valeur marchande supplémentaire. En effet, au-delà des comportements d'adaptation évoqués plus haut, l'entreprise doit adopter de façon continue une posture d'anticipation, notamment un positionnement qui la distingue des concurrents, afin de pouvoir réagir aux évolutions rapides et accélérées de l'environnement (Callot, 1997 ; Saporta, 1997 ; Dean et al., 1998 ; Torres, 2000 ; Gueguen, 2001 ; Birahim Gueye, 2015 ; Prasanna et al., 2021).

A l'issue de ses travaux, Porter (1980 ; 1986) a identifié trois stratégies de positionnement qui peuvent permettre à une entreprise de construire son avantage concurrentiel : la domination par les coûts, la différenciation et la concentration.

##### **(i) La stratégie de domination par les coûts**

Porter (1980) dans ses travaux relatifs à la stratégie générique, définit la stratégie de domination par les coûts comme le négoce des produits standards combinés à des prix agressifs. Pour Griffin (2005), il s'agit d'une stratégie de leadership de coût qui consiste pour l'entreprise à rechercher un avantage concurrentiel, en réduisant ses coûts au-dessous des coûts moyens de ses concurrents. Tout en souscrivant à cette définition, Thompson et al. (2018) suggèrent que la stratégie de maîtrise des coûts cherchée par l'entreprise ne conduise à une baisse de ses prix de vente en-deçà du prix moyen du secteur d'activité.

De son côté, Laurence (1998), soutient que la stratégie de domination par les coûts trouve ses fondements dans la courbe d'expérience. Pour lui, l'effet d'expérience est l'un des éléments déterminants pour l'obtention d'un coût de production plus faible qui induit, à qualité au moins



égale, un prix de vente inférieur à celui de ses concurrents. Ainsi, la surveillance des coûts, sans occulter la satisfaction des désirs des consommateurs, constitue le vecteur directeur de cette approche stratégique (Barney, 2007 ; Julita et al., 2017). Sa mise en œuvre nécessite d'importants investissements, le suivi rigoureux des coûts d'exploitation, les économies d'échelle, des avantages de la courbe d'expérience et une distribution de masse (Islami et al., 2020 ; Leitner et al, 2010 ; Seth, 2013 ; Prasanna et al., 2021).

Cette stratégie est utilisée, soit comme un mécanisme de défense contre les concurrents dans les secteurs d'activité hautement concurrentiels (Parker, 2014), soit comme un moyen pour pénétrer un marché à fort potentiel.

## **(ii) La stratégie de différenciation**

La différenciation est la deuxième stratégie de positionnement générique proposée par Porter (1980), qui la définit comme le développement d'un produit ou d'un service unique. C'est une stratégie commerciale visant à augmenter la valeur perçue des produits ou service de l'entreprise par rapport aux concurrents afin de pouvoir créer une préférence client en raison des caractéristiques distinctes dont dispose le produit ou service.

Ainsi, en adoptant la stratégie de différenciation, l'entreprise cherche à obtenir un avantage concurrentiel en se distinguant de ses concurrents par la qualité de ses produits et services (Griffin, 2005 ; Rahman et al., 2011 ; Pondeville et al., 2013 ; David, 2017 ; Wibowo et al., 2017). Pour ces auteurs, la réussite de la mise en œuvre de la stratégie de différenciation est conditionnée par l'existence, au sein de l'entreprise, d'une vision précise de la situation concurrentielle qui prévaut afin de convaincre les clients des caractéristiques des produits durables. Dans la même perspective, Banker et al. (2014) soutiennent que la caractéristique la plus importante de cette posture stratégique est l'innovation en marketing, qui peut rendre très difficile l'imitation de ses produits par les concurrents. En effet, une stratégie uniquement basée sur le changement de prix peut être rapidement copiée par les entreprises concurrentes alors que l'innovation résulte de la recherche et développement donc difficilement imitable.

En somme, le recours à la stratégie de différenciation nécessite une amélioration continue du produit ou service, une veille technologique, la recherche des intrants de haute qualité, un accent particulier sur l'amélioration des compétences et le développement des connaissances et de l'expertise et des ressources humaines de l'entreprise (Xhavit et al, 2020).

### **(iii) La stratégie de concentration (niche)**

La stratégie de concentration consiste pour une entreprise à se focaliser sur un seul segment de marché très réduit et spécialisé appelé souvent « niche » et répond généralement à une demande très spécifique. Elle a pour objectif de servir un segment spécifique ou un marché régional spécifique, une gamme de produits ou un groupe d'acheteurs (Griffin, 2005).

Wibowo et al. (2017) estiment que « *la stratégie de concentration est un système construit pour bien servir une certaine cible et toutes les politiques fonctionnelles sont développées sur les prémisses que cette stratégie est capable de faire en sorte que l'entreprise maîtrise sa cible stratégique réduite et étroite de manière plus cohérente et efficace* ».

La littérature stratégique fait ressortir deux alternatives qui caractérisent la stratégie de concentration (Xhavit et al, 2020 ; Griffin 2005). Le premier type est une stratégie de concentration à faible coût qui offre des produits ou service à une niche de clients au prix le plus bas disponible sur le marché. Le deuxième est une politique stratégique axée sur la meilleure valeur qui offre des produits ou services à une petite gamme de clients au meilleur prix disponible sur le marché. Pour cette dernière alternative, l'entreprise peut cibler une catégorie de clients restreint et lui offrir des produits ou services de meilleures qualités supérieures à celles de ses concurrents et à des prix élevés traduisant les fonctionnalités spécifiques que composent le produit. On peut citer l'exemple des produits de Apple.

Pour Porter (1985), le caractère réduit des volumes de vente propres aux marchés de niche limite l'attrait de la concurrence pour les segments si aucun concurrent puissant n'y est déjà installé ; ce qui permet à l'entreprise de profiter des avantages de la spécialisation et d'éviter l'intensité concurrentielle. S'appuyant sur cet argument, Duran et al. (2015) considèrent que la stratégie de concentration est celle qui convient aux PME car elle leur permet d'être compétitives.

Mouloumba et al. (2019) font le même constat et défendent l'idée selon laquelle la spécialisation est le moyen le plus sûr pour les PME qui l'adoptent, car elle leur permet de se concentrer sur leur métier principal et de bénéficier d'une compétence distinctive, élément indispensable à leur survie en économie de marché. De plus, cette compétence distinctive augmente leur capacité d'innovation qui conduit à une domination par les coûts ou une différenciation du produit ou service (David et al., 2011 ; Xhavit et al, 2020).

En raison de leur proximité avec les clients et des bonnes relations qu'elles entretiennent avec eux, et qui leur permettent d'agir avec agilité et rapidité en vue de s'adapter aux changements

de l'environnement et aux exigences des consommateurs, les PME enregistrent plus de succès dans cette posture stratégique (De Massis et al., 2018).

#### **2.4. Justification du choix des quatre comportements stratégiques dans la recherche**

Les développements précédents mettent en exergue la panoplie de comportements stratégiques que les dirigeants d'entreprise en général et principalement ceux des PME peuvent adopter pour se maintenir et assurer leur pérennité dans un environnement qui change à un rythme accéléré. Cette diversité d'approche stratégique soulève la question du choix du dirigeant de l'entreprise : doit-il choisir une seule posture à la fois ou alors peut-il en combiner deux ou plusieurs ?

Les positions sont partagées sur la question. Porter (1980) qui a été à la base de cette interrogation, postule que les entreprises qui optent pour une combinaison d'approches n'ont pas de stratégie efficace et sont susceptibles d'être moins performantes que leurs concurrentes. S'inscrivant dans cette perspective, Parker et Helmes (1992) soutiennent qu'une seule stratégie procure mieux à l'entreprise un avantage compétitif durable et décisif.

Pour les tenants de la thèse contraire, la combinaison de deux stratégies utilisées simultanément, peut conduire à une meilleure rentabilité de l'entreprise (Hill, 1988 ; Miller et al, 1992 ; Laurence Billard, 1992).

En effet, l'environnement dans lequel opèrent les entreprises durant ces dernières décennies, est caractérisé par des turbulences et de l'hyper compétitivité qui nécessitent une combinaison de stratégies capable d'induire une position favorable pour l'entreprise par rapport à la concurrence (Nihat kayat et al, 2015 ; Zhang et al, 2003 ; Leitner et al, 2010 ; Miller et Dess, 1993 ; Parnell, 2005). Ainsi, pour éviter de nuire à son avantage concurrentiel à cause de la vélocité de l'environnement, l'entreprise doit privilégier l'option d'une combinaison de stratégie à celle d'une stratégie spécifique (Zahra et al., 2008 ; Leitner et al., 2010 ; Linton et al., 2016 ; Nihat et al., 2015).

Au-delà de la diversité des postures stratégiques, la question qui se pose au chercheur porte sur leur opérationnalisation dans le cadre d'une recherche empirique. En effet, si toutes les options stratégiques ont été abondamment documentées aussi bien dans les ouvrages d'enseignement de stratégie que dans les travaux scientifiques, il n'en est pas de même pour leur opérationnalisation comme variables dans les travaux empiriques ; du moins selon la littérature que nous avons pu mobiliser et portant pour la plupart sur le contexte des PME.

En effet, les principaux travaux empiriques qui orientent notre recherche, notamment les thèses de Gueguen (2001), N'Zué (2016) et Kwane (2017) ainsi que certains travaux très récents ont évoqué cette problématique et recommandé l'utilisation de quatre (4) comportements stratégiques dont les outils de mesure ont été largement éprouvés. Il s'agit de la stratégie pérennisation collective, la stratégie entrepreneuriale, la stratégie de souplesse organisationnelle et la stratégie de positionnement.

Compte tenu du fait que notre recherche porte sur les PME et, afin de disposer d'éléments empiriques pour l'inférence des résultats qui en découleront, nous avons retenu ces quatre comportements stratégiques et les items utilisés dans la littérature pour les appréhender.

### 3. Concept de performance

#### 3.1. Performance en sciences de gestion

Bien que le concept de performance soit largement développé dans la littérature, sa connaissance reste encore une notion vague pour la majorité des entreprises notamment celles de petites tailles (Sogbossi, 2005). Dans le domaine de la gestion des organisations, la performance a toujours été une notion ambiguë (Aslanoff, 2013). Traditionnellement, la performance s'assimile à la réalisation et à l'atteinte des objectifs de l'organisation, voire leur dépassement. C'est une notion polarisée sur le résultat annoncé, mais qui véhicule en plus un jugement de valeur sur le résultat finalement obtenu (positif ou négatif) et la démarche permettant de l'atteindre.

Pour Saulquin et Sclier (2005), la performance a autant de facettes qu'il existe d'observateurs à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation ; elle n'a ainsi d'importance que par rapport à ce que l'utilisateur de cette information va en faire. Dans ce sens, la performance est une affaire de perception entre les individus.

Bourguignon (1997) tente de construire une définition de la performance autour de trois sens primaires :

- la performance signifie le **résultat** de l'action qui doit être rapprochée d'un référentiel (l'objectif) ; c'est le niveau de réalisation des objectifs ;
- la performance signifie l'**action** permettant de distinguer la compétence (capacité d'agir, de réaliser une production) de la performance (production réelle) ;
- la performance signifie le **succès**.

Ainsi, la performance peut être définie comme le processus, l'action qui mène au succès. Dans cette optique, le succès ne se mesure pas seulement à posteriori, il se construit tout au long d'un processus de management qui définit, puis communique les résultats attendus, spécifie les activités à accomplir, contrôle les récompenses et l'information liée au résultat (Schneier et al., 1986).

Malgré la persistance du débat sur la définition de la performance, plusieurs chercheurs en sciences de gestion s'accordent pour l'appréhender à travers deux dimensions classiques : l'efficacité et l'efficience (Bourguignon, 1995 ; Bessire, 1999 ; Barnard, 1968). L'efficacité s'apprécie par rapport aux objectifs de l'organisation et au degré d'atteinte des résultats, alors que l'efficience renvoie au rapport entre le niveau de résultats obtenus et les moyens mis en œuvre (Gervais, 2005 ; Bouquin, 2006 ; Bourguignon, 2000).

Comme sa définition, la mesure de la performance soulève des controverses. Les débats opposent tenants des mesures objectives et les défenseurs des mesures subjectives.

### **3.2. Mesure de la performance : mesures objectives vs mesures subjectives**

L'un des principaux problèmes de l'étude de l'environnement en stratégie est la présence de conceptualisations et de mesures parfois controversées (Samsami et al., 2015). En effet, si l'on s'accorde aujourd'hui à reconnaître que la performance est un construit, ce consensus s'effrite dès qu'il s'agit de choisir les indicateurs permettant de la mesurer (Lenz, 1981). Deux écoles ont émergé des débats. La première postule que seule l'approche objective, qui suggère l'utilisation d'indicateurs quantifiables, permet d'appréhender la performance. A contrario, la seconde recommande l'approche perceptuelle en raison du caractère complexe du concept.

#### **3.2.1. Mesures objectives**

Les mesures objectives utilisent des données quantitatives et permettent de mesurer la performance à partir d'indicateurs économiques et financiers précis. Les partisans de cette approche trouvent comme preuve que l'instrument perceptif est inadéquat du point de vue de la méthodologie (Tosi et al., 1973). Toutefois, la diversité des indicateurs existants induit une absence de consensus entre les chercheurs et praticiens relativement à l'élaboration d'un système valide des mesures objectives (Abdalla, 2002). Cependant, la fréquence d'utilisation de certains de ces indicateurs suggère un minimum de consensus. Il s'agit notamment de la

productivité, de la profitabilité, du taux de croissance des ventes, des profits et du nombre d'employés, du rendement du capital (Abdalla, 2002 ; D'Amboise, 2000).

Malgré le recours massif aux indicateurs financiers pour appréhender la performance de l'entreprise dans les travaux en sciences de gestion, de nombreux auteurs (Homburg et al., 1999 ; Gueguen, 2001 ; Mendy et Diop, 2018 ; Djimnadjingar et Bosson, 2017, Gausente, 2000) mettent en exergue leurs limites surtout en ce qui concerne les PME pour plusieurs raisons :

- les mesures financières sur les PME ne sont pas toujours accessibles à cause de la réticence de leurs dirigeants à fournir les données ;
- la peur des impôts induit une forte propension à la manipulation des données comptables dans les PME dans le contexte des économies à fort taux d'informalité ;
- l'existence d'une forte corrélation entre les mesures objectives de la performance financière et les mesures subjectives.

Ces réserves militent en faveur de l'utilisation des mesures subjectives.

### **3.2.2. Mesures subjectives**

Pour remédier aux faiblesses des mesures objectives de la performance, les chercheurs ont opéré une transition vers les mesures subjectives basées sur des données qualitatives. Les tenants de cette approche suggèrent que l'utilisation de mesures perceptuelles permet de tester plus solidement la relation entre la stratégie et les variables environnementales (Dess & Beard, 1984). Ainsi, Lueg et Borisov (2014) démontrent que la mesure de l'incertitude qui s'ajuste au dynamisme (Dess & Beard, 1984), ne surpasse pas la mesure non ajustée (Tosi et al, 1973), dans les analyses de corrélations ou de régression avec l'incertitude perçue.

Dans l'approche subjective, le soin est laissé au dirigeant et aux cadres de l'entreprises d'évaluer la performance à partir de différents indicateurs (critères) à apprécier sur une échelle de Likert (Reeve, 1990). Ici également, il n'y a pas de consensus sur les critères à retenir pour appréhender la performance. Toutefois, les indicateurs qui reviennent fréquemment dans de nombreux travaux (Chandler et Hanks, 1993 ; Mendy et Diop, 2018 ; Djimnadjingar et Bosson, 2017), sont le capital social, le volume des investissements, la rentabilité, l'effectif du personnel, la satisfaction du personnel, la motivation du personnel, la qualité des produits, la vulnérabilité de l'entreprise, la réputation de l'entreprise.

En définitive, le débat sur la représentation et la mesure de la performance est loin d'être clos. Il appartient donc au chercheur, en fonction des contingences du contexte de la recherche et des objectifs poursuivis, de préciser sa conception de la performance et de choisir le type de mesures adapté. Dans le cadre de notre recherche nous retenons la mesure subjective en raison des difficultés à disposer de données financières fiables et sincères sur les PME ivoiriennes.

## **Section 2 : Les assises théoriques : du déterminisme à l'approche cognitive**

Les travaux portant sur la problématique de la relation entre l'environnement et le comportement stratégique ont mobilisé trois cadres théoriques principaux, à savoir le déterminisme, le volontarisme et l'approche cognitive. Après une brève synthèse des débats sur les fondements de la primauté du volontarisme sur le déterminisme dans la littérature, cette section justifie le positionnement théorique de notre recherche.

### **1. Déterminisme vs volontarisme**

Le déterministe environnemental est un courant de pensée qui met en relation l'entreprise et son environnement dans l'orientation des choix stratégiques. Il suggère que l'entreprise est dépendante de son environnement et elle est tenue de s'en accommoder pour survivre. Dans cette perspective, les entreprises sont considérées comme quelque chose de passif, passant leur temps à réagir à l'environnement, qui leur dicte leurs tâches (Gueguen, 2001).

Différentes théories ont été développées dans cette approche dont la théorie de la contingence, qui prône la dépendance des entreprises vis-à-vis de leurs environnements. Pour les tenants de ce courant de pensée, l'entreprise est dépendante de l'environnement pour l'obtention de ses ressources et émet par conséquent des réponses contingentes pour maintenir et développer sa stratégie (Smith et Grimm, 1987). Ils considèrent qu'un environnement objectif s'impose aux entreprises qui sont dans une posture de soumission (**Desreumaux, 1998**). Ainsi, l'alignement de l'organisation sur son environnement constitue le fondement des thèses déterministes qui postulent qu'un phénomène se produira dès lors que les antécédents sont présents. Dans le cas d'espèce, il s'agit d'un déterminisme environnemental puisque certains des antécédents sont considérés comme des dimensions de l'environnement (Dess et Beard, 1984).

Si les premières hypothèses de cette théorie visaient à étudier la structure de l'entreprise (Burns et Stalker, 1961, Lawrence et Lorsch, 1967), ses prolongements ont permis d'envisager les comportements stratégiques adéquats avec l'environnement (Ginsberg et Venkatraman, 1985).

Ces conceptions sont fortement critiquées car elles impliquent une vision consensuelle de l'environnement et réduisent la capacité d'action des managers. En effet, Crozier et Friedberg (1977) considèrent que la conception de l'environnement, notamment pour la théorie de la contingence, est étroite car le contexte est envisagé comme « un ensemble de facteurs impersonnels dont les caractéristiques objectives s'imposent en quelque sorte d'emblée et automatiquement aux organisations ».

Pour soutenir la position des anti-déterministes, Smircich et Stubbart (1985), ont mis en exergue trois conceptions de l'environnement à partir d'une synthèse de plusieurs travaux, à savoir, (i) l'environnement objectif qui est une donnée exogène à l'organisation, (ii) l'environnement perçu (ou subjectif) qui, bien qu'extérieur à l'organisation est modifié par les schémas cognitifs des acteurs et, enfin, (iii) l'environnement enacté qui considère que l'environnement et l'organisation ne peuvent être dissociés car ils sont issus d'un même processus de construction.

Malgré cela, les thèses déterministes privilégient l'environnement objectif en rejetant la capacité d'action de l'entreprise telle qu'envisagée par les thèses de l'énaction (Weick, 1979). En effet, même quand certains adeptes de cette approche tentent de faire évoluer leur conception de l'environnement, en adoptant une approche perceptuelle par la collecte de données subjectives, les généralisations effectuées entraînent une conception objective du contexte qui s'impose à tous les acteurs en présence (Lawrence et Lorsch, 1967). Alors que la sommation des perceptions ne représente pas forcément une vision objective car des biais, particuliers aux organisations, vont affecter les réponses (Boyd, Dess et Rasheed, 1993).

Bourgeois (1984) critique également les thèses déterministes car elles sont victimes de nombreuses limites, à savoir, un raisonnement réductionniste donc centré sur quelques éléments particuliers, la non prise en compte des effets réciproques entre l'environnement, la stratégie ou l'organisation. De plus, elles tendent à privilégier des analyses pour des cas extrêmes (où les dimensions de l'environnement seront particulièrement identifiables), et conduisent à reléguer le manager à un rôle mécanique, passif, contraint unilatéralement par un ensemble de forces.

Dans la même veine, Child (1972) conteste le déterminisme environnemental car pour lui, les entreprises peuvent avoir certaines opportunités pour sélectionner les environnements dans lesquels elles évolueront, d'une part et d'autre part, elles peuvent modifier leur environnement. Il en découle deux alternatives logiques, notamment un volontarisme par l'absence de contraintes (anti-déterminisme) et un volontarisme par une capacité d'action et d'influence des dirigeants.



L'approche volontariste, comme l'approche déterministe, met l'accent sur la relation entre l'entreprise et l'environnement dans la définition des choix stratégiques, mais contrairement à cette dernière, elle rompt avec la conception de la primauté de l'environnement sur l'entreprise. Elle suppose que l'entreprise peut contrôler son avenir par sa capacité à influencer sur son environnement voire le transformer en sa faveur. L'entreprise ne se contente pas de s'adapter aux contraintes et aux pressions de l'environnement, mais cherche à les créer par des actions stratégiques destinées à transformer l'environnement dans lequel elles évoluent. Ce comportement volontariste implique une nouvelle conception dans la formulation de la stratégie. La stratégie n'est plus un jeu fermé se déroulant dans le cadre de règles concurrentielles fixes, mais une réinterprétation du contexte concurrentiel qui permet à l'entreprise de s'extraire de nouvelles règles du jeu qui s'imposent à ses concurrents. Cet anti-déterminisme se réfère principalement aux notions telles que : la vision stratégique (Thornberry, 1997 ; Métais et Roux-Dufort, 1997 ; Saïs et Métais, 2000 ; Senge, 1991), les ressources stratégiques (Moignon et Métais, 1998 ; Durieux et al, 2000 ; Wernerfelt, 1984 ; Barney, 1986, 1991), et les compétences stratégiques (Prahalad et Hamel, 1990, 1994 ; Mascrenhas et al, 1998 ; Dosi et al, 1990 ; Collis, 1991 ; Lado et al, 1992).

Dans cette approche, la relation entre l'entreprise et son environnement peut être envisagée sous deux angles. Elle cherchera à modifier l'environnement, ou alors elle modifiera son rapport à l'environnement. Le premier cas fait référence à la notion de proactivité, à savoir le fait de mener des actions pour influencer l'environnement (Becherer et Maurer, 1999) en fonction de stratégies basées sur le changement. Le second cas suggère que l'entreprise arrive à minimiser la contrainte environnementale en développant des stratégies qui ne sont pas indiquées pour le type d'environnement considéré.

Que ce soit sous l'angle de la proactivité ou celui de l'anti-déterminisme, la posture volontariste peut être adoptée également par les PME, en raison de la nature de leur environnement (la proximité), de leur flexibilité qui est source d'innovation, de leur capacité à élaborer des stratégies leur permettant de s'affranchir de l'environnement. Dans cette optique, le caractère passif des décisions stratégiques est rejeté.

Comme on le voit, les approches déterministes et volontaristes ont servi de cadres théoriques dans les travaux portant sur la problématique de la relation entre l'environnement et la prise des décisions stratégiques par les dirigeants d'entreprise. Les tenants de ces approches cherchaient pour les uns, à expliquer comment les dirigeants d'entreprise s'adaptaient face aux contraintes

de l'environnement, et pour les autres, à mettre en exergue la capacité de ces derniers à s'en émanciper.

Bien que séduisantes, ces théories doivent intégrer la dimension de représentation de l'environnement. En effet, les organisations mèneront leurs actions en fonction de la perception que leurs membres auront du contexte. Ainsi, le comportement stratégique apparaissant comme une manifestation du processus de pensée des acteurs d'une organisation, d'autres auteurs recommandent que l'explication de sa relation avec l'environnement se fasse également sous le prisme de l'approche cognitive.

## **2. Approche cognitive**

L'approche cognitive de la stratégie est née vers les années 60 et puise ses origines dans les travaux des plus grands pionniers (Simon, 1976 ; Mintzberg, 1994). Elle s'est développée en réaction contre le béhaviorisme qui avait, pendant une trentaine d'années, servi de cadre principal aux recherches sur la décision. Elle postule que l'homme ne possède pas la capacité mentale de connaître le monde en soi. Il ne l'atteint que par les possibilités mentales qui sont les siennes. Ainsi, dans le but de capter l'environnement, le décideur va devoir utiliser des heuristiques capables d'engendrer des biais pour la décision, du fait de sa rationalité limitée (Gendre-Aegerter, 2008).

L'évolution des débats sur la nature de la cognition ont suscité différents modèles concurrents dont les plus récurrents dans les travaux en sciences de gestion sont la cognition managériale et la cognition sociale.

### **2.1. Cognition managériale**

La cognition managériale, d'inspiration des sciences psychologiques, est un cadre théorique relativement récent dans la recherche en sciences de gestion. Elle s'intéresse aux processus de production et d'acquisition de la connaissance et aux effets que cette acquisition exerce sur le comportement et l'action du décideur (Lauriol, 1998). De ce fait, c'est un courant de recherche, longtemps ignoré en gestion, qui s'intéresse au manager ou décideur en tant qu'acteur pensant. Stubbart (1989), trouve trois raisons essentielles pour expliquer ce peu d'engouement de la part des chercheurs en sciences de gestion à mobiliser ce courant de pensée :

- c'est peut-être parce que la pensée managériale est purement automatique, instinctive et intuitive ;

- c'est peut-être parce que les chercheurs sont plus enclins à dire aux managers d'accepter des modèles normatifs que d'enquêter et de décrire la pensée managériale telle qu'elle est ;
- c'est peut-être parce que les chercheurs n'ont pas l'entraînement correct pour gérer les questionnements cognitifs.

Toutefois, le recours à la cognition managériale dans les travaux a gagné en intensité avec le temps.

### **2.1.1. Recherche en cognition managériale**

La recherche en cognition managériale, épisodique dans les années 60 et 70 dans un contexte marqué par une absence d'outils d'analyse adéquats, a commencé à se développer à partir des années 80 lorsque des outils sont apparus (Sims H.P., Gioia D.A., 1986). Elle restée attachée à ses racines en sciences psychologiques en se préoccupant dans un premier temps des questions de structuration des connaissances (Laroche H., 1995), et de la manière de penser des managers dans le processus de prise de décision (Schneider S.C., Angelmar R., 1993).

Partant des premiers travaux plus structurés qui ont soulevé les questionnements cognitifs, de nombreux chercheurs se sont intéressés à ce nouveau cadre d'analyse, et la cognition managériale est devenue un champ de recherche clé en sciences de gestion (Lauriol J., 1998). Dans cette perspective, les chercheurs se sont intéressés aux problématiques portant sur le processus de décision et la formation des stratégies. Ils ont ainsi analysé la prise de décision managériale, la perception de l'environnement, les attitudes au travail et l'évaluation de la performance.

D'après Cossette P. (2000), les PME, en raison du poids prépondérant de leurs dirigeants dans la prise des décisions stratégiques, ont constitué le champ de recherche privilégié par de nombreux chercheurs.

Schwenk C.R. (1988) et Walsh (1995), justifient l'intérêt grandissant des chercheurs en management stratégique pour la cognition des décideurs par la reconnaissance, par ces derniers, de l'importance accordée à l'approche perceptuelle dans l'étude de la relation entre les décisions des dirigeants et l'environnement de l'entreprise. En effet, pour ces auteurs, le courant de la cognition managériale apporte des solutions, mieux que les approches de la rationalité, aux problèmes que rencontrent les entreprises dans le processus de décision stratégique.

### 2.1.2. Processus de décision en management stratégique : le dépassement de la rationalité

La cognition managériale remet en cause le principe de la rationalité pure de l'approche néo-classique qui a longtemps prévalu dans les explications des comportements des dirigeants relativement aux prises de décisions. En effet, le principe de la rationalité pure suggère que tout décideur est susceptible d'appliquer des normes de la logique. Ainsi, la prise en compte des probabilités dans la prise de décision et la détermination des actions lui permettent d'obtenir un meilleur rapport coût-avantages à n'importe quel problème de décision (Cabantous, 2008). Alors qu'en management organisationnel, les chercheurs admettent dorénavant que les acteurs économiques ne connaissent pas entièrement le contexte qui les entourent et les conséquences de leurs comportements. Par conséquent, l'Homo oeconomicus ne pourra pas prendre des décisions plus optimales comme le prétend l'approche néo-classique, mais plutôt des décisions satisfaisantes, puisqu'il ne dispose pas, à cause de sa rationalité limitée, de tous les éléments lui garantissant le meilleur (Hambrick et Mason, 1984).

Pour Allain (1999) et Gendre-Aegerter (2008), la prise de décision par un dirigeant est tributaire de la représentation et de l'interprétation de l'homme de l'évolution de l'environnement. Dans la même logique, Lyles et Thomas (1988) et Schwenk (1988), identifient le processus de prise de décision comme un processus cognitif.

Gendre-Aegerter (2008) a identifié quatre modes d'interprétation de l'environnement synthétisés dans le tableau suivant.

**Tableau 3 : Quatre modes d'interprétation de prise de décision**

Mode	Description
Le mode vision non dirigée	Environnement imprévisible, information obtenue par hasard et de manière souvent informelle
Le mode vision conditionnée	Environnement prévisible mais attitude passive envers l'information
Le mode découverte	Environnement prévisible et attitude active envers l'information
Le mode enaction	Environnement imprévisible et attitude active, impliquant un apprentissage par l'expérimentation

Source : Gendre-Aegerter (2008)

Il a par ailleurs identifié dans la littérature différents modèles normatifs de la prise de décision, proposés par différents auteurs. Trois éléments clés permettant d'identifier le problème, de produire des alternatives et d'évaluer/sélectionner la décision émergent des différents modèles comme présenté dans le tableau ci-après.

**Tableau 4 : Les trois phases d'un modèle de décision et ses biais**

<b>Phase du modèle de décision</b>	<b>Exemple d'heuristique rencontrée</b>
L'identification du problème et formulation d'objectifs	Insister sur une hypothèse prioritaire, faire de l'ancrage, faire de l'escalade dans l'engagement, raisonner par analogie, etc.
La génération d'alternatives	Faire un calcul simple des résultats, exagérer les inférences possibles, nier les différences de valeur, avoir un ensemble de problèmes prédéfinis, etc.
L'évaluation et la sélection d'alternatives	Surestimer la représentativité, avoir une illusion de contrôle, dévaluer des solutions de rechange partiellement décrites, etc.

Source : Gendre Aegerter, 2008

### **2.1.3. Cognition managériale et choix stratégiques**

La stratégie représente un ensemble intégré de choix se renforçant mutuellement et formant un tout cohérent. Pour Laroche H. et Nioche J.-P. (1994), l'une des clés du processus stratégique, peut-être la principale, réside dans la pensée des dirigeants, dans ses contenus et dans ses mécanismes. Dès lors, la représentation et l'interprétation des faits qui entourent le dirigeant constituent le fondement de ses décisions.

Ainsi, pour les chercheurs cognitivistes, la stratégie n'est plus seulement un simple procédé technique et scientifique qui conduit à faire des choix. Elle est autant une affaire d'intuition et de vision que d'emploi de méthodes quantitatives plus ou moins sophistiquées (Desreumaux, 1993), puisqu'il n'existe pas une seule bonne manière de la formuler.

Dans une perspective cognitive, les décisions stratégiques sont tributaires de la cognition des décideurs. Elles ne sont déterminées ni par les menaces et opportunités de l'environnement, ni par les forces et faiblesses de l'organisation. Elles sont prises par des décideurs qui ont chacun leur vécu personnel et qui perçoivent, interprètent et prévoient à partir de leurs propres schèmes (Cossette, 2004). La stratégie dépend de ce fait, de la perception des décideurs de l'environnement. Elle est dès lors considérée comme un produit cognitif.

En définitive, la cognition managériale repose sur le principe selon lequel les représentations mentales des managers guident les actions stratégiques de l'entreprise. Elle s'appuie sur trois axiomes que sont l'intention, la représentation et la computation qui s'appliquent parfaitement au processus de formulation de la stratégie managériale. En effet, comme le souligne Stubbart (1989), l'intention motive le manager à réfléchir sur les questions de stratégie et les options envisageables, les représentations incarnent le contenu des connaissances du manager concernant le management stratégique, et de manière alternée, les intentions et représentations

sont créées, manipulées, changées, soutenues ou abandonnées selon un processus computationnel de la pensée.

Après avoir présenté la cognition managériale, nous exposons dans les lignes qui suivent, les avantages de la cognition sociale comme cadre théorique de l'analyse des choix stratégiques.

## **2.2. Cognition sociale ou approche socio-cognitive**

Ce modèle considère les organisations comme des entités sociales. Il souligne la dimension sociale selon le contexte et les interactions plutôt qu'une représentation strictement cognitive qui se construit dans l'action. Les activités qui s'y tiennent ne sont pas isolées. Elles sont situées dans un milieu interpersonnel doté d'une forte influence sur le processus. L'approche socio-cognitive s'intéresse au volet social dans la cognition (Lauriol J., 1998), et l'activité cognitive s'inscrit par conséquent, dans un contexte de relations inter-membres d'une structure sociale (Cossette, 2004). Ainsi, comme le souligne Dornier (2000), dans l'approche de la cognition sociale, *« à l'image d'une organisation comme système formalisé de processus, se substitue l'image d'un système social où se lient les individus qui travaillent »*.

Ce cadre théorique réarticule décision et action stratégiques et permet de rendre explicite les processus par lesquels les managers construisent leur connaissance de la réalité sociale et déterminent les conduites sociales qu'ils pensent devoir adopter dans un contexte donné (Lauriol J., 1998). Avec cette approche, l'activité cognitive ne résulte pas uniquement de processus de traitement de l'information mais est également de la prise du volet social dans la mesure où elle s'inscrit dans le contexte d'un réseau de relations entre membres d'une structure sociale. Elle introduit ainsi une dimension nouvelle, celle de l'interaction entre un sujet considéré comme un acteur social, et un objet inscrit dans un système de relations sociales et un contexte d'action (Lauriol J., 1998). Dès lors, l'on s'intéresse à l'importance de ce contexte dans la production du contenu cognitif.

Dans ses principes, la cognition sociale se propose de traiter les mêmes questionnements que les approches managériale et organisationnelle, mais utilise une conception élargie du cognitif. Elle fait apparaître la notion de catégorisation sociale qui suggère que l'individu ordonne les ensembles sociaux en catégories entre lesquelles il accentuerait les différences et à l'intérieur desquelles il soulignerait les ressemblances (Ersoc, 1998b).

Ainsi, *« selon la théorie de la catégorisation, les individus ressentent le besoin de rattacher les objets de l'environnement, que ce soit des gens, des situations ou des choses à des catégories*

*particulières possédant des attributs qu'ils perçoivent comme similaires afin de pouvoir utiliser les schémas qu'ils possèdent* » (Vidaillet, 2003b). Par la suite, les propriétés attribuées à une catégorie sont généralisées en les attribuant à tous les objets du monde physique ou social qu'elle comprend.

Pour Jodelet (1997), ces représentations sociales constituent une forme de connaissance spécifique possédant un sens commun et dont les contenus sont socialement marqués. Dans ce contexte, le sujet et l'objet ne sont plus distincts mais se fondent dans un ensemble ; la coupure entre l'univers extérieur et intérieur d'un individu n'existe plus (Abric J.-C., 1994). Pour cet auteur, la signification de ces représentations dépend de deux sortes de facteurs, notamment, des facteurs généraux liés par exemple au contexte social et idéologique, à l'histoire de l'individu ou encore aux enjeux sociaux et des facteurs contingents liés par exemple au contexte immédiat.

Pour certains auteurs, comme Huff (1990, 1997), l'approche socio-cognitive apparaît comme une alternative crédible à la cognition managériale, qui prétend à une meilleure compréhension du jeu des variables sociales dans la dynamique de la formation de la décision et de la stratégie dans l'organisation. Daniels al. (1994) soutiennent cette position en arguant que la cognition managériale est influencée par l'environnement culturel et social des managers.

Dans la même veine, Mounoud (1997), soutient que l'approche pure de cognition managériale est limitée et que l'approche socio-cognitive, reliée à la notion de représentation sociale ouvre de nouveaux horizons en choisissant une approche fondée sur les interactions à la place d'une approche individualiste.

La perspective socio-cognitive se différencie clairement des autres approches cognitives, notamment de la cognition managériale, en trois points :

- les informations traitées sont dotées d'un statut social ; elles portent des valeurs symboliques ;
- les processus sont activés par des variables sociales qui peuvent provoquer des conflits socio-cognitifs ;
- le marquage social de l'objet étudié est important.

Des travaux mobilisés, il semble découler que la cognition sociale apparaît comme le meilleur cadre théorique dans les travaux portant sur la relation l'environnement et les décisions stratégiques dans une approche perceptuelle.

Cependant, nous justifions, dans la section qui suit, pourquoi nous avons retenu plutôt la cognition managériale dans notre recherche.

### **2.3. Positionnement théorique de la recherche : la cognition managériale**

Les développements précédents suggèrent la primauté de l'approche socio-cognitive sur l'approche managériale dans l'analyse du processus de décision en lien avec l'environnement. Pour les défenseurs de cette thèse, la cognition sociale favorise une meilleure compréhension du jeu des variables sociales dans la dynamique de la formation de la décision et de la stratégie dans l'entreprise.

Cependant, comme toute approche en sciences de gestion, la cognition sociale possède certaines faiblesses de nature théorique mais surtout méthodologique. Du point de vue théorique, la notion de marquage social reste à approfondir et il y a un manque de prise en compte des dimensions politiques liées à la vie des organisations (Lauriol, 1998). Au niveau méthodologique, les principales faiblesses sont essentiellement liées, d'une part, à l'analyse de la cognition, c'est-à-dire la difficulté d'identifier les croyances, les conduites sociales ainsi que la nature des relations entre les deux concepts, et d'autre part, le problème de collecte des données. En effet, il ressort de la revue de littérature que peu d'enquêtes empiriques ont utilisé l'approche sociocognitive.

Face à ces limites, surtout au plan méthodologique, la cognition managériale semble offrir davantage de garantie en tant que cadre théorique pour l'étude de l'influence de l'environnement sur les comportements stratégiques. En effet, à partir de ses trois principes clés, elle fournit des éléments théoriques d'explication du phénomène, (i) en concevant la stratégie comme un processus cognitif qui se déroule dans la tête du stratège ; (ii) en la présentant comme une perspective, sous forme de concepts, de cartes, de schémas et de cadres, qui modélise la façon dont l'individu traite les données provenant de son environnement, et (iii) en fournissant des outils de traitement des données.

De plus, ce cadre théorique fournit deux approches de traitement des données, à savoir l'approche objective et l'approche subjective. Pour la branche objective, les données captées passent par différents filtres déformants avant d'être décodées au moyen des cartes cognitives, alors que pour la branche subjective, les données ne sont que des interprétations d'un monde qui n'existe qu'en fonction de la manière dont il est perçu, autrement dit, le monde vu peut être façonné, cadré et construit.



Dans le cadre de notre recherche, nous cherchons à comprendre pourquoi malgré l'évolution favorable de l'environnement en Côte d'Ivoire, les PME n'ont pas été capables d'en tirer grand profit. Il s'agit donc pour nous, d'analyser le processus cognitif qui se déroule dans la tête de leurs dirigeants au moment où ils prennent les décisions stratégiques. Dès lors, la branche subjective de la cognition managériale apparaît comme le cadre théorique le mieux adapté pour expliquer les comportements stratégiques des dirigeants de PME en fonction de l'environnement.

En somme, le positionnement de notre recherche dans les théories cognitives trouve sa justification principalement dans la spécificité des PME. En effet, comme le suggèrent Barrand et Goy (2005), « *la centralisation de la gestion, une stratégie intuitive ou peu formalisée, ainsi que l'absence ou quasi-absence d'outils pour aborder la complexité des situations sont autant d'éléments qui légitiment les approches cognitives de la stratégie en PME* ».

## **Chapitre 2 : Relations empiriques entre les concepts et contexte de la recherche**

Après avoir passé en revue les aspects définitionnels des principaux concepts et préciser le positionnement théorique de notre recherche, nous consacrons ce deuxième chapitre à la synthèse des débats empiriques sur les relations entre lesdits concepts ainsi qu'au contexte des PME ivoiriennes. En effet, avec le regain d'intérêt pour le management stratégique au sein des PME dans la recherche en sciences de gestion, la problématique de l'influence de l'environnement sur les choix en matière de décisions stratégiques des dirigeants de ces entreprises est de plus en plus explorée.

### **Section 1 : Relations entre les concepts clés et hypothèses de recherche**

Dans cette section, nous présentons, d'une part, la synthèse de la revue critique de littérature sur les relations entre la perception de l'environnement et le comportement stratégique, le comportement stratégique et la performance, ainsi que les effets de l'environnement sur la relation entre le comportement stratégique et la performance, et d'autre part, les hypothèses de notre recherche.

#### **1. Relations entre variables environnementales et comportements stratégiques**

Les sections précédentes ont montré que la relation environnement-organisation est un élément déterminant dans l'élaboration des théories en management stratégique (Ginsberg et Venkatraman, 1985 ; Bamberger, 1988). Ainsi, les caractéristiques de l'environnement comme la turbulence en forte mutation, les défis de la mondialisation, la question écologique, l'internationalisation et le progrès technique ainsi que la montée croissante de la concurrence augmentent le degré de l'incertitude environnementale. Dès lors, les dirigeants et leurs entreprises sont obligés d'être en perpétuelle relation avec l'environnement dans la mise en œuvre de leur système stratégique (Porter et Van Der Linde, 1995 ; Boirai, 1997 ; Sharma, 2000).

Pour ce faire, les planifications stratégiques, les actions opérationnelles ainsi que la prise de décision, effectuées par ces dirigeants ne peuvent se faire sans la photographie de son environnement en vue d'optimiser sa matrice d'actions, gage de la performance. Ainsi, le contexte évolutif et complexe de l'environnement affecte évidemment les comportements stratégiques des dirigeants comme soutenu par Mc Arthur et Nystrom (1991). Cela se traduit pour certaines entreprises par des actions volontaristes destinées à modeler l'environnement concurrentiel selon leurs propres exigences (Hamel et Prahalad, 1995).

Dans cette perspective, de nombreux travaux empiriques tentent de démontrer l'existence d'une relation significative entre l'environnement à travers ses différentes dimensions et les comportements stratégiques (Porter, 1982 ; Mintzberg, 1994 ; Pearson, 1986 ; Bracker et al, 1988 ; Luthans et Stewart, (1977).

Pour Mirabeau et Maguire (2014), lorsque l'environnement est instable, le comportement stratégique peut être autonome, c'est-à-dire sans lien avec la stratégie clairement formulée au départ par la direction de l'entreprise, et éphémère c'est-à-dire disparaître aussitôt face à une nouvelle contrainte environnementale. Selon ces auteurs, ce type de comportement nécessite de l'entreprise une capacité d'adaptation rapide pour suivre le marché. Cette flexibilité est apparue comme une stratégie importante pour obtenir un avantage concurrentiel dans un environnement incertain (Janggaa et al., 2015). Elle favorise l'innovation dans les organisations, qui à son tour améliore leurs performances (Nandakumar et al., 2012).

Cette position est également défendue par Lam et Yeung (2010) qui ont trouvé dans leur recherche que l'incertitude environnementale renforce le choix des stratégies de focalisation et de flexibilité des PME dans les pays en voie de développement, tandis que dans les pays développés, elle renforce le choix des stratégies d'innovation, de coopération et de flexibilité des PME. Avant eux, Volberda et Cheah, (1993) avaient trouvé qu'il y a une association positive entre l'incertitude environnementale perçue par le dirigeant et l'adoption de la stratégie de flexibilité. L'incertitude environnementale influence les stratégies des manufactures telles que la flexibilité et le rôle des managers dans la prise de décision stratégique. Dans un environnement incertain en effet, la réalisation d'un avantage concurrentiel durable dépend en grande partie de la capacité de l'organisation à modifier ses objectifs rapidement et à reconfigurer sa stratégie (Hitt et al., 1998).

Pour sa part, Bourgeois (1985) pense que les stratégies des entreprises sont décidées en adéquation avec l'environnement externe. Ainsi, la connaissance des réalités de l'environnement étant un préalable à la prise de décision (Sogbossi, 2014), la perception de ses caractéristiques influence l'orientation stratégique des dirigeants (Struys, 2004). Dans ce sens, Luo (1999) est arrivé à la conclusion après ses travaux, que la complexité est positivement liée avec un comportement proactif et innovateur de la part des petites entreprises lorsque celles-ci sont dans un contexte d'incertitude environnementale. En effet, la difficulté à obtenir des informations précises émanant du marché va réduire l'efficacité des décisions. Mais, en même temps, cette difficulté de compréhension qui n'est pas l'apanage des seules PME peut entraîner le développement de stratégies volontaristes.

Dans la même perspective, Gueguen (2001, 2004) soutient que l'environnement perçu des PME conditionne leurs choix stratégiques. Il a examiné à travers ses travaux, l'influence des dimensions de l'environnement sur les comportements stratégiques et est arrivé à des résultats mitigés. Ainsi, pour l'auteur, le comportement entrepreneurial de la PME est influencé positivement par la complexité et le dynamisme de l'environnement alors que le dynamisme est un élément négatif dans l'adoption d'un comportement de positionnement. Ces résultats mitigés semblent corroborés ceux plus anciens de Child (1972) qui suggèrent que la décision de l'entreprise est moins soumise aux contraintes environnementales. Pour lui, les choix stratégiques seront réalisés, en partie, indépendamment de l'environnement. Les préférences stratégiques seront fonction des objectifs des dirigeants et auront un impact sur l'environnement.

D'autres recherches ont montré une corrélation positive significative entre le comportement d'adaptation des entreprises et l'incertitude environnementale (Russel et Russel, 1992). Ainsi Puthôd (1995), dans ses travaux consacrés aux alliances de PME, remarque que plus l'environnement est turbulent, plus la propension à collaborer est élevée. Mc Ginnis et Ackelsberg (1983) aboutissent à des conclusions similaires en mettant en exergue une relation positive significative entre la génération de l'innovation des organisations et l'incertitude environnementale. Russell et Russell (1992) trouvent deux explications à ces résultats. D'abord dans un environnement incertain, les entreprises génèrent plus d'innovation à travers la recherche d'opportunités et l'adaptation au changement (Baldrige et Burnham, 1975 ; Miller et Frisen, 1983 ; Yusheng et Ibrahim, 2020), ensuite l'augmentation de l'innovation crée l'incertitude chez les managers (Starbuck, 1976). Brisson (1992) de son côté, confirme, dans son étude portant sur les municipalités québécoises, les thèses selon lesquelles plus la turbulence est élevée, plus une structure organique sera efficace et moins la turbulence environnementale est élevée, plus une structure mécanique convient.

Concernant les PME, Marchesnay (1992) estime que, lorsque l'environnement devient hostile, elles se positionnent dans des segments bien délimités, en se spécialisant sur leurs produits ou du fait de leur proximité avec l'environnement, en s'adaptant rapidement aux évolutions de celui-ci (Torrès et Gueguen, 2008). Dans un environnement incertain en effet, la réalisation d'un avantage concurrentiel durable dépend en grande partie de la capacité de l'organisation à modifier ses objectifs rapidement et à reconfigurer sa stratégie (Hitt et al., 1998). Ce type de capacité est connu comme étant la flexibilité stratégique.

La haute vélocité de l'environnement durant ces dernières années, en raison notamment de la crise liée au COVID-19, a accru davantage l'intérêt des chercheurs pour la problématique de la relation entre les changements de l'environnement et les choix stratégiques des dirigeants d'entreprise.

Dans ce contexte, Bosch et al. (2021) ont mené une étude en Afrique du Sud pour examiner la stratégie concurrentielle de l'entreprise « 4IR » qui a su établir un positionnement stratégique dans l'industrie de fabrication de moto, un secteur hautement concurrentiel dans le pays. Les résultats obtenus relèvent que l'entreprise a adopté une stratégie de différenciation (de positionnement) axée sur l'innovation technologique, avec l'amélioration des produits ainsi que l'introduction de nouveaux produits aux caractéristiques uniques et supérieures pour pouvoir s'adapter aux changements fréquents de l'environnement. La mise en œuvre de cette stratégie lui a permis de se distinguer de ses concurrents et se positionner comme le leader de son secteur d'activité.

Sukmawati et al. (2021), ont réalisé des travaux similaires dans le contexte indonésien, et sont arrivés à la conclusion que la turbulence environnementale, renforcée par la pandémie de la maladie à corona virus (COVID-19), a joué un rôle important dans l'adoption de la stratégie de positionnement des entreprises de ce pays. Dans la même veine, Maulana et al. (2021) se sont préoccupés des industries de fabrication des produits pour enfants. Ils ont examiné les stratégies utilisées par les entreprises du secteur pour augmenter leur volume de vente pendant la période de la pandémie de COVID-19. Les résultats de leurs travaux relèvent que la stratégie de positionnement basée sur les coûts a été utilisée par les entreprises de leur échantillon pour pouvoir survivre à la crise.

Ces résultats sont contraires à ceux de Miller (1993) et Elbanna et al. (2013). En effet, Miller (1993) suggère que le dynamisme, l'hétérogénéité et l'hostilité de l'environnement n'ont aucune influence significative sur l'adoption d'un comportement entrepreneurial dans les entreprises à structure simple. Leurs résultats ont été confortés récemment par Elbanna et al. (2013) ont trouvé dans le contexte égyptien, que les dirigeants ne considèrent pas l'incertitude environnementale lorsqu'ils prennent des décisions stratégiques, alors que le contrôle de l'incertitude y est élevé.

Ces résultats de Miller (1993) et Elbanna et al. (2013) semblent correspondre au contexte de notre recherche. En effet, comme l'indique notre problématique, les PME ivoiriennes ont très peu tiré profit de l'évolution favorable de l'environnement économique dans le pays durant la décennie passée. Cependant, un tel constat ne peut suffire pour arguer que les dirigeants de

PME ne considèrent pas l'évolution de l'environnement dans le choix de leurs comportements stratégiques. Certainement c'est leur mauvaise interprétation des signaux de l'évolution de l'environnement qui les empêche d'en tirer meilleure partie. Par conséquent, en nous positionnons du côté des auteurs qui défendent l'existence de relation significative entre la vélocité de l'environnement et les comportements stratégiques, nous formulons l'hypothèse ci-après.

**HYPOTHESE 1 : la perception de l'environnement par les dirigeants de PME influence positivement leur comportement stratégique.**

*H1a : Le dynamisme perçue influence positivement le comportement stratégique des PME*

*H1b : L'incertitude perçue influence positivement le comportement stratégique des PME*

*H1c : La complexité perçue influence positivement le comportement stratégique des PME*

*H1d : La turbulence perçue influence positivement le comportement stratégique des PME*

## **2. Relation entre comportement stratégique et performance des PME**

Selon Ansoff (1987), la notion de performance de l'entreprise dans son environnement est l'essence même de la stratégie. En effet, considérée comme le processus permettant à l'entreprise d'identifier ses actions futures à travers son passé et d'intégrer l'entreprise dans son environnement, la stratégie est le principal inducteur de la performance. Ainsi, dans un environnement donné, la stratégie des entreprises a un effet significatif sur la performance (Porter, 1980 ; Scherer, 1980 ; Hambrick et Lei, 1985 ; Dess et Davis, 1984).

Pour étayer cette thèse, de nombreux travaux empiriques ont été conduits sous différents angles. Ainsi, Mason (1939) et Bain (1959) ont démontré à la suite des études empiriques relatives au fonctionnement de secteurs d'activité aux Etats-Unis, que la performance des entreprises provient de leur comportement stratégique. Après eux, Zhou et Wu (2010) et Li et al. (2010), sont arrivés à la conclusion, à l'issue de leurs travaux, que les comportements stratégiques des organisations aident à améliorer leurs performances.

Quant à Nandakumar et al. (2012), Ling-yeet et Ogunmokun (2008), ils ont prouvé l'existence d'une relation significative entre la stratégie de flexibilité et la performance, d'un lien significatif entre la spécialisation et la performance des entreprises. Ainsi, dans un environnement instable, c'est la spécialisation qui devient le levier déterminant de l'efficacité de l'entreprise (Mottier-Leszner, 2009). Dans la même optique, Raduan et al, (2009) affirment que dans un environnement hautement concurrentiel ou caractérisé par des turbulences environnementales, les entreprises qui fournissent des produits ou services distincts et

difficiles à reproduire, ont un avantage concurrentiel et sont susceptibles d'être plus rentables que leurs concurrents. Les auteurs énumèrent les facteurs tels que l'adoption de nouvelles technologies, des produits de qualités supérieures sont généralement considérées comme ayant une influence importante sur le choix des clients et incidemment sur la performance des entreprises.

Ces résultats renforcent ceux de Wirtz, Mathieu et Schilke (2007), Echols et Tsai (2005) qui suggèrent que dans des environnements de haute vitesse, la stratégie de spécialisation a une influence significative sur la croissance, la rentabilité et la performance globale des entreprises du secteur des TIC. Ils confirment également ceux de Hambrick et Lei (1985) qui ont conclu à des liens significatifs entre les performances et la stratégie. En effet, les stratégies ont des probabilités de succès en fonction de la nature de la baisse et de la force concurrentielle (Harrigan, 1980).

Jauch, Osborn, et Glueck (1980), en utilisant une analyse de régression, révèlent que les changements de l'environnement ont peu de rapport avec la performance mais que les décisions stratégiques concernant les changements financiers et l'efficacité de la production sont statistiquement et significativement liés à la performance. De même, Romanelli et Tushman (1986) ont trouvé que les entreprises qui sélectionnent et mettent en œuvre des stratégies efficaces de la concurrence selon le modèle du choix stratégique, ont une haute performance. A leur suite, Echols et Tsai (2005) ont relevé, dans leurs différents travaux, l'existence d'une relation significative entre l'adoption par les dirigeants d'une stratégie de spécialisation et la performance des entreprises ; quand d'autres auteurs trouvaient que la stratégie de positionnement par la différenciation est celle qui est la plus adoptée et qui affecte positivement et significativement l'augmentation de la part de marché et la performance des entreprises (Dirisu et al., 2013 ; Ngandu, 2014 ; Nihat et al., 2015 ; Mwanza, 2015 ; Wibowo et al., 2017). Ces résultats sont conformes à ceux de Mutunga et al. (2014) qui ont montré que même si les entreprises utilisent des stratégies hybrides, de leadership par les coûts et de différenciation des produits, elles ont plus recours à la stratégie de différenciation comme outil de stratégie concurrentiel. Toutefois, ils ont constaté que les deux stratégies retenues dans leurs travaux exercent une influence positive et significative sur la performance des entreprises.

Odipo (2016) au Kenya et Islami et al. (2021) au Kosovo confirment la primauté de la stratégie de différenciation dans les choix stratégiques des entreprises et son influence positive sur la performance. Les derniers auteurs mettent en évidence le fait que la relation entre la

performance et la stratégie de leadership ainsi que la stratégie de concentration est certes positive mais moins significative par rapport à la stratégie de différenciation.

Dans cette même logique, Zehir et al, (2015) et Mohamed (2018) ont examiné l'influence de la stratégie de différenciation sur la performance, respectivement des entreprises turques et Somaliennes, et sont arrivés à la conclusion que la stratégie de différenciation a une influence positive et significative sur la performance des entreprises.

Tous ces résultats tendant à promouvoir la supériorité de la stratégie de différenciation sur les autres stratégies concurrentielles en termes d'influence sur la performance de l'entreprise sont contraires à ceux trouvés par et Haarla et al. (2003) en Finlande, Shafiwu et al. (2013) au Ghana et Arasa et al. (2014) au Kenya. Haarla et al. (2003) ont fourni les preuves selon lesquelles la stratégie de leadership est la principale stratégie adoptée par les entreprises après avoir orienté leur stratégie sur la différenciation par produits, quand Shafiwu et al. (2013) concluent à une absence d'influence significative de la stratégie de différenciation sur la performance. Par ailleurs, Arasa et al. (2014) postulent, à partir de leurs travaux portant les PME opérant dans le secteur de télécommunication, que toutes les stratégies concurrentielles concourent à l'amélioration de la performance des entreprises. S'inscrivant dans la perspective des résultats de Haarla et al. (2003) et Shafiwu et al. (2013), Surono et al. (2020) ont montré à partir d'un échantillon d'entreprise à Jakarta, que la stratégie de leadership par les coûts influence positivement et significativement la performance des entreprises par rapport à la stratégie de différenciation.

En plus de la stratégie de positionnement, de nombreux travaux récents se sont préoccupés de l'influence des trois autres stratégies, notamment, pérennisation collective (alliance), souplesse organisationnelle et entrepreneuriale, sur la performance des PME.

Par exemple, Brouthers et al. (2014) ont analysé la relation entre l'orientation entrepreneuriale et la performance internationale des PME. Ils sont arrivés à la conclusion que les alliances de recherche et de marketing influencent positivement la performance internationale des PME.

Rodrigues et al. (2020) ont analysé les facteurs de succès des PME et fait apparaître que les réseaux et les partenariats sont les facteurs très importants qui influencent l'innovation dans les PME et par ricochet leur performance. Ils justifient leurs résultats par le fait que les réseaux fournissent non seulement un accès externe à des ressources mais facilitent également la création et l'exploitation du capital social considéré comme une source d'avantage concurrentiel. Ces arguments sont cohérents avec les conclusions de Franco et al. (2007) qui



postulent que la création de partenariat et de réseau de collaboration renforce les relations externes qui orientent vers l'augmentation de l'innovation contribuant ainsi à la performance et la valeur des réseaux.

Dans la même dynamique, Abu- Rumman et al. (2021) ont étudié l'effet des réseaux d'entreprise, l'orientation entrepreneuriale sur la performance des PME Jordaniennes. Les résultats fournissent des preuves selon lesquelles l'appartenance des PME à des réseaux d'entreprise favorise leur accès aux ressources et contribue à la performance de celles-ci. De plus, les auteurs constatent que les réseaux d'entreprises modèrent positivement et significativement la relation entre l'orientation entrepreneuriale et la performance des PME. Ces résultats corroborent ceux de Rehman et al. (2015) obtenu dans le contexte pakistanais après avoir examiné l'effet des alliances de réseau sur la performance des PME manufacturières. A partir d'un échantillon de 391 PME Pakistanaïses et à l'aide de l'analyse probit utilisant les effets aléatoires, ces auteurs montrent que les alliances de réseau telles que les coentreprises, la coopération en recherche et développement influencent positivement et significativement la productivité des travailleurs et la performance d'innovation.

Dans le contexte Brésilien, Mannes et al. (2021) étudient la relation entre les pratiques de partages de connaissances et de ressources (pérennisation collective) et la performance des PME. Leurs résultats révèlent que les startups qui se partagent les connaissances plus intensément grâce aux alliances stratégiques améliorent leur performance. De même, dans le contexte pakistanais, Hameed et al. (2021), à partir de l'analyse de la relation entre les connaissances externes et internes comme ressources et l'innovation ouverte des entreprises de l'industrie hôtelière, concluent à une influence positive et significative des connaissances externes sur la performance des entreprises.

En somme, en dehors de la stratégie de positionnement dont l'influence sur la performance de l'entreprise fait l'objet de débats contradictoires dans les travaux mobilisés, une convergence des résultats semblent se dégager en ce qui concerne l'impact des stratégies de pérennisation collective, de souplesse organisationnelle et entrepreneuriale sur la performance des entreprises et des PME. Il ne peut en être autrement dans le contexte ivoirien. En effet, la forte disparité entre les PME ivoiriennes concernant leur niveau de croissance laisse entrevoir l'existence d'une influence significative du comportement stratégique adopté par les dirigeants sur la performance des entreprises. Partant de cela, nous formulons l'hypothèse de recherche ci-après.

**HYPOTHESE 2 : Le comportement stratégique adopté par les dirigeants de PME influence positivement leur performance.**

*H2a : La stratégie entrepreneuriale influence positivement la performance des PME.*

*H2b : La stratégie de positionnement influence positivement la performance des PME.*

*H2c : La stratégie de souplesse organisationnelle influence positivement la performance des PME.*

*H2d : La stratégie de pérennisation collective influence positivement la performance des PME.*

**3. Effet de l'environnement sur la relation entre comportement stratégique et performance**

Au-delà de la relation entre l'environnement et la stratégie d'une part et, entre la stratégie et la performance d'autre part, quelques chercheurs se sont préoccupés des interactions entre les trois construits. D'abord entre l'environnement et la performance, certains travaux concluent à l'existence de liens significatifs. Il s'agit notamment de Godoy-Bejarano et al. (2020), qui ont montré que la complexité environnementale change la rentabilité de l'entreprise. Dans la même veine, Gonzalez-Benito et al. (2010), concluent qu'il existe une relation positive significative entre le dynamisme environnemental et les performance financière et non financière, et que cet effet est plus important pour la performance non financière. Gueguen (2001) avait obtenu les mêmes résultats, en démontrant que la complexité technologique est associée positivement à l'efficacité économique des entreprises tandis que la complexité commerciale a un lien, avec l'efficacité négative.

Concernant les interactions entre les trois construits, les résultats des études empiriques de Zhou et Wu (2010), Li et al. (2010) et Nandakumar et al. (2012) suggèrent que la flexibilité stratégique facilite l'innovation dans les organisations, qui à son tour les aide à améliorer leur performance. De même, les travaux de Mc Arthur & Nystrom (1991) et Okeyo, (2014), ont conclu que l'interaction entre le dynamisme, la complexité et la stratégie influence aussi bien la performance financière que non financière. Ainsi, le dynamisme environnemental modère la relation entre le comportement stratégique et la performance.

Dans la même dynamique, Brouthers et al. (2014) ont analysé le rôle modérateur des alliances stratégiques dans la relation entre l'orientation entrepreneuriale et la performance internationale des PME. Ils sont arrivés à la conclusion que les alliances de recherche et de

marketing influencent positivement la performance mais aussi, renforcent la relation entre l'orientation entrepreneuriale et la performance des PME.

Ces résultats sont contraires à ceux trouvés par Becherer et Maurer (1998), pour qui, l'orientation entrepreneuriale permet une meilleure performance certes, mais l'impact de la turbulence environnementale et de l'hostilité ne joue pas sur la relation entre orientation entrepreneuriale et performance puisque les tests empiriques menés en ce sens ne sont pas probants.

En définitive, la quasi-totalité des travaux mobilisés suggèrent l'existence d'un effet modérateur de l'environnement sur la relation entre le comportement stratégique et la performance. Nous espérons parvenir aux mêmes résultats dans le contexte ivoirien, c'est pourquoi nous formulons l'hypothèse ci-après.

### **HYPOTHESE 3 : l'environnement a un effet modérateur significatif sur la relation entre le comportement stratégique des dirigeants de PME et leur performance.**

**H3a** : Le dynamisme perçu modère significativement la relation entre le comportement stratégique des dirigeants de PME et leur performance.

**H3b** : L'incertitude perçue modère significativement la relation entre le comportement stratégique des dirigeants de PME et leur performance.

**H3c** : La complexité perçue modère significativement la relation entre le comportement stratégique des dirigeants de PME et leur performance.

**H3d** : La turbulence perçue modère significativement la relation entre le comportement stratégique des dirigeants de PME et leur performance.

Dans la section qui suit, nous présentons le modèle conceptuel utilisé pour tester l'ensemble des hypothèses ainsi que le terrain de la recherche.

## **Section 2 : Modèle conceptuel et terrain de la recherche**

Après avoir justifié nos hypothèses, nous présentons ici le modèle conceptuel adapté pour les tester ainsi que le terrain de notre recherche en mettant un accent particulier sur l'évolution de l'environnement des PME ivoiriennes.

### **1. Modèle conceptuel de la recherche**

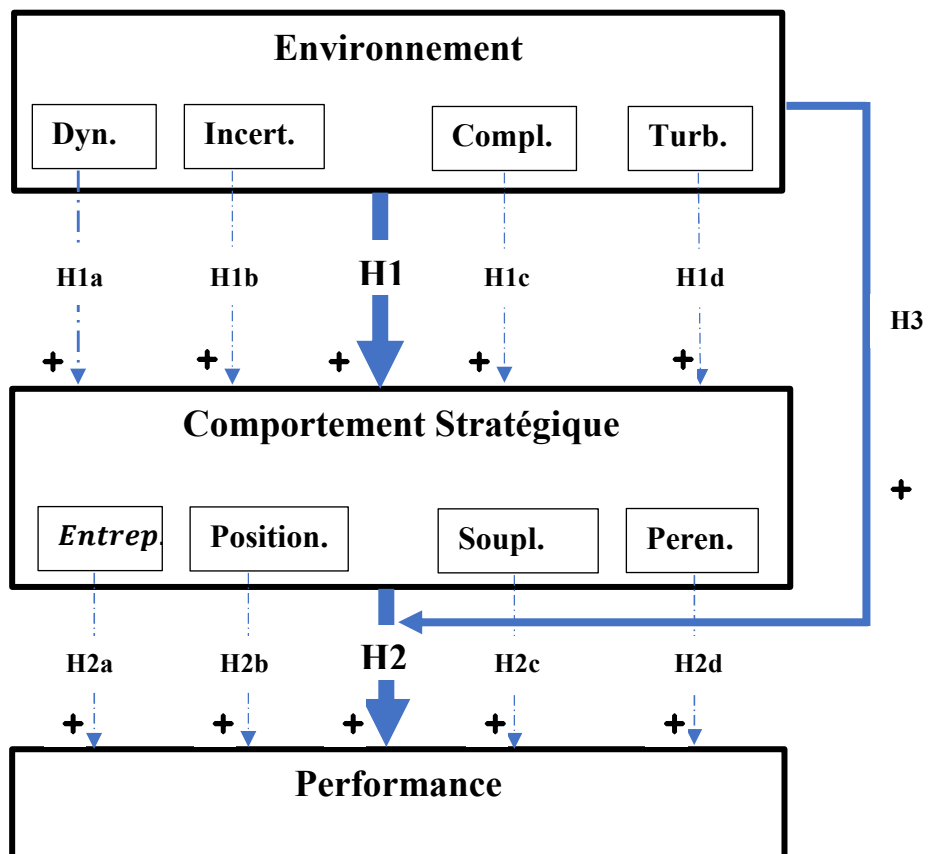
Le positionnement de notre recherche dans une approche perceptuelle nous a conduit au choix de la branche subjective de la cognition managériale comme sous-bassement théorique.

L'objectif est de modéliser la relation qui existe entre la perception de l'environnement par les dirigeants, leur comportement stratégique et la performance des PME.

Le modèle conceptuel retenu doit permettre de tester la validité des échelles de mesure de la perception des différentes dimensions retenues, d'étudier des relations entre les différentes variables de l'étude. Ainsi, il doit permettre de mesurer d'une part, l'influence des variables environnementales sur le comportement stratégique, la relation entre le comportement stratégique et la performance, et d'autre part, l'effet modérateur de l'environnement sur la relation entre le comportement stratégique et performance.

Le schéma de cette démarche est le suivant :

**Schéma 1 : Cadre conceptuel de notre recherche**



Source : auteur

## 2. Terrain de la recherche : la spécificité de la PME et sa place dans l'économie

### 2.1. Concept de PME dans la littérature

La question de l'identité propre des PME dans les débats en sciences de gestion soulève la difficulté à catégoriser et la complexité du sujet. Les études sur ce concept des PME s'étant faites dans différents contextes, notamment autour de leur spécificité et de leur diversité, elles ont conduit à une pluralité d'approches définitionnelle (Marchesnay, 1993 ; Julien et al, 1994 ; Torrès, 1998). Au vu de l'hétérogénéité de ces petites organisations, Torrès (1999) soutient que « la PME » n'existe pas et qu'il convient plus de parler « des PME ».

Ainsi, le concept de PME qui semble à première vue une notion courante et claire de façon générale, connaît des divergences d'approches définitionnelles en raison principalement de sa diversité.

La PME constitue en effet, un ensemble d'entreprise ayant des structures et des tailles diversifiées (Wtterwulge R., 1998). Ainsi, Le GREPME<sup>2</sup> (1997) propose « *une classification des PME à partir des critères quantitatifs dont le nombre d'employés, le chiffre d'affaires de l'entreprise, la valeur de ses actifs et sa part de marché et qualitatifs à savoir origine ou propriété de l'entreprise, stratégies ou objectifs de la direction, évolution et stade de développement ou d'organisation de l'entreprise, secteur ou type de marché* » (Yeo, 2017).

Pour Julien (1998) cité par Yeo (2017), le concept PME peut s'appréhender selon cinq critères à savoir : « *la taille, le degré de centralisation de la gestion, le degré de spécialisation des ressources, le degré de formalisation de la stratégie, la complexité ou le degré d'organisation du système d'information interne et la complexité du système d'information externe* ». Ainsi, le rôle fondamental du dirigeant-proprétaire est d'assurer le fonctionnement total de l'entreprise tant au plan interne qu'externe, à l'aide de systèmes d'informations simples et informels, aux niveaux internes et externes, d'une décomposition faible des tâches, d'une stratégie implicite à court terme souvent, et enfin d'un contact direct avec la clientèle.

La taille représente le critère le plus appréhendé dans le contexte de définition « quantitative » de la PME. De ce critère, nous pouvons distinguer en fonction du chiffre d'affaires ou du nombre d'employés, la micro-entreprise ou très petite entreprise, la petite entreprise et la moyenne entreprise. L'approche qualitative quant à elle privilégie l'aspect humain à travers l'analyse du rôle du dirigeant dans la gestion et la survie de l'entreprise. De ce fait, l'on

---

<sup>2</sup> GREPME : Groupe de recherche en économie et gestion des PME

reconnait aux PME une gestion personnalisée, basée sur le rôle du dirigeant et sa gestion indépendante de l'entreprise (Robert, 2018). Cette gestion représente une caractéristique typique de la PME et confirme le rôle important joué par le dirigeant.

Dans cette diversité, ces deux approches, quantitative et qualitative, permettent de mettre de l'ordre dans la définition du concept de la PME. Les critères qualitatifs, en dépit de leur importance, ne permettent pas d'établir une typologie opérationnelle et une définition de base de ces entreprises. C'est pourquoi N'Zué (2016) considère que *« pour des raisons évidentes d'accès aux données et donc d'opérationnalisation de la définition, les critères quantitatifs notamment le nombre d'employés, le chiffre d'affaires sont largement privilégiés »*.

Par ailleurs, comme la définition, différents courants ont émergé des nombreux travaux qui cherchent à étudier la singularité de la PME.

## **2.2. Courants de recherche en PME**

La PME est une organisation au même titre que la grande entreprise mais elle n'en est pas le modèle réduit (Benoit et St-Pierre, 2002), même si l'expression petite et moyenne entreprise peut conduire à une telle réflexion. En effet, elle se distingue de cette dernière aussi bien au niveau de son mode de management, des capacités managériales de ses dirigeants que des relations qu'elle entretient avec son environnement extérieur.

Relativement au mode de gestion, Torrès (1999), tout en relevant la diversité des PME, estime que la particularité de ce type d'organisation réside dans la forte centralisation de la gestion et la concentration du pouvoir autour du propriétaire-dirigeant. Pour certains auteurs, notamment Wtterwulghé et Janssen (1998) et Ngongang (2007), en raison de ses connaissances limitées en gestion, le propriétaire-dirigeant gère l'entreprise uniquement grâce à son intuition et poursuit de nombreux objectifs contrairement au dirigeant de la grande firme qui en poursuit un seul. Dans ces conditions, les PME peinent à tirer meilleur profit des opportunités que présente leur environnement.

Au-delà de leur spécificité par rapport à la grande entreprise, les PME se distinguent également entre elles à cause des fortes disparités aussi bien au niveau de la taille, la qualité des employés, le statut du propriétaire que du marché visé. Cette forte hétérogénéité fait de chaque catégorie de PME, un groupe spécifique. Ainsi, pour l'OCDE (2004), « la PME c'est autant le petit artisan qui fabrique seul des outils agricoles vendus sur le marché du village, que les entreprises de taille moyenne fabriquant des pièces détachées vendues sur le marché intérieur et à l'étranger à des constructeurs automobiles d'envergure internationale, en passant par le café du coin de la

rue, le café Internet d'une petite ville, les petites entreprises de commerce ou d'ingénierie ». Ces entreprises appartenant à des propriétaires, pauvres ou riches, exercent leurs activités dans différentes zones géographiques. Elles se distinguent par le niveau de compétences de leurs salariés, le montant de leur capital, leur technicité et leur vocation plus ou moins affirmée à se développer, et relèvent soit de l'économie officielle, soit de l'économie parallèle.

La particularité de la PME a fait l'objet de nombreux travaux de recherche qui ont conduit à l'émergence de deux courants : la PME comme objet de recherche d'un côté, et de l'autre, la PME comme un champ de recherche (Messeghem, 1999). Le premier courant, cherche à mettre en évidence les contours du paradigme de la spécificité de la PME. Les tenants de ce courant cherchent à comprendre la PME en tant que telle c'est-à-dire comme un bloc homogène avec un risque de dérive dogmatique Marchesnay (2003). Cette approche fondée sur les spécificités de la PME n'a pas pour objectif d'effacer toute la diversité du monde des PME (Marchesnay, 1993b), mais suggère plutôt de retenir une approche typologique (Candau, 1981).

Quant au second courant, la PME comme champ de recherche, il met en évidence le paradigme de la diversité des PME. Contrairement au premier courant, il ne cherche pas précisément à comprendre la PME en tant que telle. Il conçoit la PME comme un contexte dans lequel on cherche à comprendre d'autres objets tels que les décisions des dirigeants ou encore les stratégies. Dans cette optique, la PME n'est pas une catégorie homogène avec un risque de dérive particulier (Torrès, 1997). Ainsi, pour cet auteur, « *tout chercheur en PME doit se positionner par rapport à ces différents courants, car les problématiques de recherche ne sont pas les mêmes. A l'approche universelle du courant de la spécificité s'oppose donc l'approche contingente du courant de la diversité* ».

Notre recherche s'inscrit pleinement dans le second courant dans la mesure où elle vise à expliquer le comportement stratégique des dirigeants d'entreprises en lien avec leur perception des changements de l'environnement dans le contexte spécifique des PME. En effet, nous utilisons la PME comme champ de recherche et non pas comme sujet de recherche.

### **2.3. Poids économique et social des PME**

La PME est de loin le type d'entreprise le plus répandu dans le monde. Marchesnay (2003) indiquait il y a deux décennies que le tissu économique mondial était constitué à plus de 95% des entreprises de petites tailles. Selon les statistiques obtenues sur le site internet de l'Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE), l'Union Européenne compte 23,5 millions de PME en 2022, représentant plus de 99% des entreprises

de l'Union. Elles emploient 90 millions de salariés, soit les deux tiers des emplois et réalisent plus de 52% de la valeur ajoutée générée. Ces entreprises ont créé le plus d'emplois au cours des cinq (5) années qui ont précédé l'apparition du Coronavirus.

La tendance est la même aux Etats-Unis où ce type d'entreprises représentent près de 80% du tissu des entreprises. Ailleurs, dans le reste du monde, leur poids varie entre 95% et 99% des entreprises et entre 60% et 70% de création nette d'emploi suivant les pays, selon les mêmes statistiques de l'OCDE.

Outre la création de richesse et d'emploi, les PME s'avèrent être un excellent moyen de renforcement du tissu économique. En effet, la grande concurrence que connaissent les grandes entreprises de nos jours fait de la spécialisation un moyen incontournable pour développer un avantage concurrentiel. A défaut de se spécialiser elles-mêmes, ces grandes entreprises sont souvent obligées de recourir aux PME qui sont spécialisées dans les domaines plus précis, pour leurs besoins de sous-traitance (Julien et Marchesnay, 1988). C'est pour cette raison que Marchesnay (1993), considère que « *même si la logique économique tend à prôner l'entreprise de grande taille pour des raisons d'économies d'échelle, d'expérience et de diversification, la PME continuera à avoir sa place car il existe et il existera toujours une nécessité d'hyperspécialisation dans des niches stratégiques, une nécessité de flexibilité et une nécessité d'être proche de son marché* ».

Ainsi, aussi bien dans les économies développées que dans les moins avancées, les PME constituent le maillon le plus important du système productif, d'où l'intérêt de se préoccuper des facteurs susceptibles d'accroître leur performance et garantir leur pérennité.

Après avoir présenté l'importance des PME, nous exposons dans les lignes qui suivent l'évolution de l'environnement des PME en Côte d'Ivoire et leur poids dans l'économie du pays.

#### **2.4. Evolution de l'environnement des PME en Côte d'Ivoire de 2012 à 2019**

La Côte d'Ivoire, à l'image des autres pays compte plus de 98% de PME dans son tissu économique. Malheureusement, en raison de nombreuses contraintes qui pèsent sur le secteur, le poids économique des PME ivoiriennes est faible comparativement à celle des pays développés. Ainsi, à la fin de la décennie 2010, elles contribuaient pour seulement environ 18% au PIB, 20% à l'emploi et environ 10% à l'investissement malgré les efforts consentis en vue de structurer davantage leur écosystème et améliorer leur compétitivité. La longue crise



militaro-politique qu'a connu le pays pendant une décennie a contribué à fragiliser davantage l'écosystème des PME qui peinaient à se développer.

Au sortir de la crise en 2011, le Gouvernement a entrepris de vastes programmes de développement afin de relever très rapidement l'économie mais surtout de conduire le pays vers l'émergence. L'accent est donc mis sur la transformation structurelle rapide de l'économie avec comme acteur clé le secteur privé. Ainsi de 2012 à 2019, période retenue dans notre recherche, deux plans stratégiques de développement, appelés plans nationaux de développement (PND 2012-2015 et PND 2016-2020), ont été élaborés par le Gouvernement qui a accordé au secteur privé en général et aux PME en particulier, un rôle central.

Dans ce cadre, plusieurs réformes ont été engagées pour améliorer de façon significative l'environnement économique et créer les conditions de l'éclosion d'un solide tissu de PME à très fort potentiel de croissance. Les actions menées visaient pour certaines, l'ensemble des entreprises du secteur privé et pour d'autres, spécifiquement les PME et le secteur informel.

#### **2.4.1. Appui et accompagnement du secteur privé**

Dans sa dynamique de faire du secteur privé le moteur de la transformation structurelle de l'économie, le Gouvernement a entrepris, depuis 2012, de nombreuses initiatives visant à améliorer l'environnement des affaires de façon générale. Ces actions portent à la fois sur les mesures incitatives, la facilité de création d'entreprise en Côte d'Ivoire, le soutien au secteur privé. On peut citer entre autres principales initiatives :

- l'exonération des impôts et taxes sur le bénéfice ;
- la baisse des taux sur les cotisations sociales ;
- l'exonération des frais douaniers liés aux importations des biens d'équipements ;
- le remboursement partiel ou total de la TVA ;
- le bénéfice de garantie de l'investissement réalisé en cas de troubles socio-économiques ;
- la liberté d'association en Côte d'Ivoire et du choix du gérant ;
- la libre transférabilité des capitaux et des bénéfices issus des investissements ;
- le bénéfice des avantages durant plusieurs années (5 à 15 ans) en fonction du lieu d'implantation ;
- le développement de la zone franche VITIB dans les domaines des télécommunications et de la Biotechnologie.

Concernant l'appui et l'accélération du développement du secteur privé, le Gouvernement ivoirien a engagé d'importantes réformes visant la redynamisation de plusieurs structures d'appui dont :

- le Centre de Promotion des Investissements en Côte d'Ivoire (CEPICI) afin de coordonner et de fédérer l'ensemble des initiatives en matière de promotion des investissements ;
- l'Association pour la Promotion des Exportations de Côte d'Ivoire (APEXCI) chargée de favoriser la croissance soutenue des exportations ivoiriennes ;
- la Chambre de Commerce et d'Industrie de Côte d'Ivoire (CCI-CI), chargée de représenter les intérêts des entreprises commerciales, industrielles et de service ;
- le Comité de Concertation État-Secteur Privé (CCESP) en vue de renforcer la confiance mutuelle entre les deux parties ;
- l'Agence Emploi Jeunes (AEJ) pour fédérer les initiatives gouvernementales en faveur de l'emploi des jeunes ;
- le Guichet Unique du Commerce Extérieur (GUCE) pour centraliser et harmoniser les procédures pour le commerce entre la Côte d'Ivoire et le reste du monde.

Par ailleurs, le Gouvernement s'est résolument engagé à créer les conditions pour faciliter le développement des affaires en Côte d'Ivoire.

#### **(i) Le renforcement du cadre judiciaire des affaires**

Il s'est traduit par :

- la création du Tribunal de commerce d'Abidjan en 2012 qui a permis la réduction du délai de jugement des litiges commerciaux;
- la mise en place des procédures spéciales pour le règlement des petits litiges (litiges dont l'intérêt n'excède pas 2,5 millions FCFA) à travers la loi n°2015-904 du 30 décembre 2015 relative aux procédures spéciales pour le règlement des litiges ;
- la loi relative à la médiation judiciaire et conventionnelle ;
- la protection de la Société et des actionnaires minoritaires dans la Société Anonyme à travers la loi n°2015-903 du 30 décembre 2015.

### **(ii) Les avantages issus du code des investissements**

Les codes des investissements de 2012 et 2018 accordent une exonération fiscale allant jusqu'à 100% sur une période de 5 à 10 ans est accordée aux entreprises qui s'implantent en Côte d'Ivoire selon leur zone d'investissement (zone A, B et C).

### **(iii) La facilitation des procédures administratives**

La facilitation des formalités et procédures administratives s'est matérialisée par :

- l'institution d'un formulaire unique de déclaration des impôts qui vise à réduire le nombre de déclaration d'impôts ;
- la facilitation des formalités et procédures administratives des entreprises à travers la création du **Guichet Unique de Formalité des Entreprises (GUFÉ)** qui a permis de réduire les délais et les coûts de création des entreprises ;
- la réduction des procédures, des délais et des coûts liés à la délivrance du **permis de construire** ;
- la création du **guichet unique du commerce extérieur** pour la réduction des coûts, des délais et la simplification des procédures dans les opérations d'importation et d'exportation en vue de favoriser le commerce transfrontalier ;
- la mise en œuvre du Livre Foncier Electronique (LIFE).

Ainsi, le Gouvernement a joué sur deux leviers importants pour le développement du secteur privé, à savoir la réduction des coûts des facteurs de productions et l'amélioration de l'attractivité de l'environnement ivoirien d'une part, et d'autre, le renforcement du dispositif institutionnel d'encadrement des opérateurs économiques et de régulation de l'environnement économique.

#### **2.4.2. Mesures spécifiques pour le développement des PME**

Comme relevé plus haut, les PME ivoiriennes enregistraient, à fin 2010, une contribution marginale à l'économie malgré le fait qu'elles constituent 98% des entreprises formellement constituées. Plusieurs causes expliquent cette situation.

#### **2.4.2.1. Défis et contraintes de l'écosystème des PME**

Les nombreux rapports du diagnostic de l'écosystème des PME ivoiriennes, réalisés jusqu'en 2012 dont celui du plan Phoenix, ont mis en exergue les défis à relever pour répondre aux exigences d'une économie émergente tirée par la compétitivité des PME.

##### **(i) Au plan macro-économique**

La Côte d'Ivoire ne dispose pas d'une stratégie globale et holistique d'appui au développement des PME et les entreprises souffrent d'un manque d'appui cohérent et conséquent de la part de l'Etat. L'environnement des affaires reste encore peu favorable pour les PME et l'adaptation du cadre juridique et réglementaire reste limitée en faveur des PME. La complexité des démarches administratives considérées comme des tracasseries et la corruption, freinent le développement des entreprises. Elles empêchent la mise en place d'un processus de formalisation et de modernisation, entraînent des coûts des facteurs élevés et affectent les PME et tout particulièrement celles des secteurs orientés vers l'exportation, ou confrontés directement aux importations.

##### **(ii) Au plan méso-économique**

Le rapport a relevé la faiblesse des organisations sectorielles et professionnelles, une insuffisante concertation entre les PME et le secteur public et un « jeu collectif » limité pour le développement de clusters (grappes) performants.

##### **(iii) Au plan micro-économie**

Les PME sont confrontées à un accès au financement limité (dettes, fonds propres, garantie, etc.) pour financer la création, le développement et la modernisation. Elles ont également difficilement accès aux marchés publics et privés (sous-traitance pour les grandes entreprises) difficile, qui constituent pourtant la meilleure source d'autofinancement.

Le déficit de capacité managériale des chefs d'entreprises qui dans leur grande majorité n'ont pas les savoirs de base pour la gestion d'entreprise moderne (comptabilité, gestion, finance) constitue également un défi important. Le diagnostic a relevé également les difficultés à recruter des ressources humaines formées, aux capacités techniques solides et aptes à occuper un poste de travail dans une PME structurée et moderne ; l'insuffisance de la culture de l'entrepreneuriat et une faible capacité à innover.

Ce tableau plus ou moins sombre de l'écosystème des PME, qui devrait pourtant constituer l'épine dorsale de l'économie ivoirienne, a appelé de la part du Gouvernement des initiatives courageuses.

#### **2.4.2.2. Réforme du cadre institutionnel et réglementaire des PME**

Pour apporter une réponse efficace aux contraintes qui freinent le développement des PME, le Gouvernement a pris quatre initiatives majeures, sur la période allant de 2012 à 2019, visant à renforcer le cadre institutionnel et réglementaire et à favoriser la migration du secteur informel vers le formel :

- la création d'un cadre juridique et institutionnel à travers la loi n°2014 – 140 du 24 mars 2014 portant orientation de la politique nationale de promotion des PME ;
- l'adoption de la stratégie nationale de développement des PME dénommée « programme phœnix » dont la vision est libellée comme suit : « le tissu des PME est le moteur principal de la croissance économique, de l'emploi et de l'innovation » ;
- la création, par le décret n°2016-1102 du 07 décembre 2016, de l'Agence Côte d'Ivoire PME qui est l'instrument opérationnel du Gouvernement en matière d'accompagnement des PME dans leur processus de modernisation ; opérationnalisée un an après sa création, sa mission est de doter le pays d'un écosystème de PME fort et compétitif ;
- l'institution, par le décret n°2017-409 du 21 juin 2017, du statut de l'entrepreneur avec pour objectif de faciliter la migration du secteur informel vers l'économie formelle.

De plus, des faveurs spéciales ont été accordées aux PME dans le code des investissements de 2012 et 2018, à savoir :

- l'exonération des droits d'enregistrement sur tous les actes soumis à enregistrement ;
- la mise à disposition par l'Etat des terrains, nécessaires à la réalisation des projets d'investissements ;
- l'acquisition des technologies à des tarifs préférentiels, sous réserve d'investir dans une unité de transformation de matières premières.

En plus du cadre institutionnel, réglementaire et de la facilitation des affaires, de nombreuses autres initiatives ont été prises en faveur du développement des PME depuis 2012 :

- l'amélioration de l'accès au financement des PME ;
- la fiscalité ;
- l'amélioration de l'accès aux marchés publics ;
- la facilitation des affaires.

### **2.4.2.3. Amélioration de l'accès au financement des PME**

La question de l'accès au financement des PME étant au cœur de la problématique de leur développement, le Gouvernement en accord avec les acteurs nationaux et régionaux a procédé à d'importantes réformes en vue d'y remédier.

#### **(i) L'opérationnalisation du Bureau d'Informations sur le Crédit (BIC)**

Suite à l'adoption de la loi du 24 mars 2014, le BIC est opérationnel depuis 2015. Il vise à réduire l'asymétrie d'informations entre les Etablissements de crédits et les emprunteurs. Ce dispositif permet d'améliorer la politique de crédit des banques commerciales qui doivent à terme augmenter la masse de crédit en faveur des agents économiques, notamment les PME.

#### **(ii) La promotion du crédit-bail**

La Côte d'Ivoire, à travers le vote de la loi sur le crédit-bail du 23 décembre 2015 crée le cadre juridique nécessaire pour promouvoir ce mode alternatif de financement au profit des PME. Des aménagements fiscaux ont été apportés au dispositif, afin de le rendre plus incitatif, notamment à travers :

- l'institution d'une procédure accélérée de remboursement de crédits de TVA pour les banques et établissements financiers dans le cadre strict de leurs opérations de crédit-bail ;
- la réduction du droit de mutation dû en cas d'acquisitions d'immeubles effectives par le crédit-preneur au moment de la levée de l'option de 1% à 18.000 FCFA ;
- la réduction du droit de mutation dû par le crédit bailleur lors de l'acquisition du bien, de 5% à 2 %.

Il importe de relever aussi l'opérationnalisation d'un troisième compartiment dédié aux PME à la Bourse Régionale des Valeurs Mobilières (BRVM) en vue de faciliter l'accès des PME au financement à long terme via le marché financier.

Par ailleurs, même ces actions sortent de la période de notre recherche, il est utile de préciser qu'en 2020 le Gouvernement a créé le Fonds de Garantie des Crédits aux Petites et Moyennes Entreprises (FGPME) par Décret n°2020-18 du 08 janvier 2020.

En outre, dans le cadre du plan de soutien économique, social et humanitaire, pour faire face aux effets de la crise de la COVID 19, le Gouvernement ivoirien a mis en place, en 2020 (hors

de notre période d'étude) le fonds de soutien aux Petites et Moyennes Entreprises (FSPME) et le Fonds d'appui au Secteur Informel (FASI) avec des dotations cibles respectives de 150 milliards FCFA et 100 milliards FCFA.

#### **2.4.2.4. Amélioration de l'accès des PME aux marchés publics**

En vue de faciliter une plus grande participation des PME à la commande publique, le Gouvernement a initié d'importantes réformes que nous présentons ci-après.

##### **(i) L'amélioration de la transparence des informations sur les marchés publics à travers :**

- la mise en ligne du Plan Général et du Plan détaillé de passations des Marchés Publics ;
- la situation sur les opérations de passations des marchés publics à travers les communications trimestrielles en Conseil des Ministres ;
- la création de la Cellule d'Information des Opérateurs Economiques (CELIOPE) en vue de fournir entre autres les informations sur la situation des crédits budgétaires;

##### **(ii) L'allègement des conditions d'accès des PME aux marchés publics**

Le Gouvernement a pris le décret **n°2015-525 du 15 juillet 2015** pour faciliter l'accès des PME aux marchés publics en permettant :

- le relèvement des seuils de passation, de validation et d'approbation des marchés publics ;
- l'aménagement des conditions d'exigence et des délais de validité des pièces administratives ;
- la réservation de marchés aux PME par les autorités contractantes à travers la fixation d'un taux de 20 % sur la valeur prévisionnelle des dépenses de travaux, de fournitures et de services exigibles à la passation des marchés publics ;
- l'introduction d'une marge de préférence lors des appels d'offre aux grandes entreprises qui favorisent la sous-traitance locale ;
- la réduction des frais financiers générés par la participation aux appels d'offres, notamment ceux relatifs au cautionnement provisoire de 1 à 1,5 % contre 1 à 3 %.

### **(iii) La facilitation du financement des PME attributaires de marchés publics**

La convention cadre entre l'administration financière publique et l'Association Professionnelle des Banques et Etablissements Financiers de Côte d'Ivoire (APBEFCI) a été opérationnalisée, pour le préfinancement de la commande publique en vue d'améliorer l'accès au crédit bancaire des PME attributaires de marchés publics.

### **(iv) La promotion de la sous-traitance et de la cotraitance**

Le Gouvernement et le Secteur Privé ont signé une charte de la sous-traitance le 12 août 2015 afin de contribuer à organiser les relations entre les PME locales et les grandes entreprises nationales et internationales attributaires de marchés publics.

#### **2.4.2.5. Mesures d'allègement fiscal**

De 2012 à 2019, de nombreuses réformes d'ordre fiscal ont été entreprises pour soulager les entreprises en général et les PME en particulier. Ainsi, l'annexe fiscale à la loi n°2015-840 du 18 décembre 2015 portant budget de l'année 2016 a prévu un nouveau dispositif de remboursement des crédits de TVA et des mesures fiscales de soutien aux entreprises.

Le nouveau dispositif de remboursement des crédits de TVA s'articule autour de l'amélioration du circuit d'approvisionnement de la régie et l'introduction du principe FIFO (antériorité) dans le paiement des crédits de TVA validés.

Sur la période 2012-2015, ces réformes fiscales ont permis à l'Etat d'apurer les crédits de TVA de l'ordre de **201, 7 milliards** FCFA. A fin juillet 2016, le niveau d'apurement est de 48,2 milliards FCFA, sans reste à payer, pour un montant total d'approvisionnement de la régie de 67,6 milliards FCFA sur la même période.

Aussi, dans le cadre de l'annexe fiscale 2016, les mesures de soutien aux PME ont été proposées, et concernent :

- l'institution au profit des PME , pendant deux ans à compter de leur date de création d'une réduction de 25 % de l'impôt foncier en cas de paiement dans les délais;
- l'exonération de la contribution des patentes pendant les deux années suivant leur date de création;
- l'amnistie fiscale pour toute personne souscrivant de façon volontaire à sa déclaration fiscale d'existence avant le 30 avril 2016;



Par ailleurs, en vue de soutenir les PME exportatrices de cacao, une exonération de redevances parafiscales et de la taxe d'enregistrement leur est appliquée, lorsque les quantités de cacao à l'exportation, atteignent le seuil donnant droit à ces avantages, comme disposé par l'ordonnance n°2014-634 du 22 octobre 2014.

En conclusion, nous notons que de très gros efforts ont été consentis par le Gouvernement pour améliorer l'environnement économique en général et singulièrement pour booster l'émergence d'un tissu de PME capables de tirer la croissance économique nationale. Pour quels résultats ?

## **2.5. Incidence des réformes sur l'économie**

Tous les efforts consentis par le Gouvernement ont contribué à améliorer de façon significative l'environnement des affaires comme en témoignent les résultats ci-après obtenus depuis 2012 :

- un gain de 35 places entre 2012 et 2015 dans le classement Doing Business de la Banque Mondiale qui compare la facilité de faire les affaires dans le monde ;
- une progression de 24 places en matières de compétitivité globale des économies (rapport sur la compétitivité du Forum Economique Mondial, 2015) ;
- un gain de 21 places au classement de Transparency International 2015, traduisant ainsi les efforts consentis en matière de lutte contre la corruption ;
- le prix du meilleur pays en matière de réformes dans le secteur minier au forum 'Mines and Money' en 2014 ;
- l'éligibilité au Programme Compact du Millenium Chalenge Corporation (MCC) du fait des progrès accomplis en matière de politique macroéconomique, de bonne gouvernance et de transparence dans le gestion des finances publiques ;
- l'adhésion à l'Open Government Partnership (OGP) du fait des réformes réalisées en matière de transparence des actions du Gouvernement.

Ces résultats engrangés en l'espace d'une décennie, conjugués à la stabilité socio-politique et au développement des infrastructures économiques ont favorisé une forte croissance économique avec un taux de croissance moyen annuel du PIB réel de 8% entre 2012 et 2019.

Concernant spécifiquement les PME, les statistiques<sup>3</sup> disponibles sur la période indiquent :

---

<sup>3</sup> Communication en Conseil des Ministres du 3 décembre 2020 portant les mesures en faveur des PME pour une croissance économique plus inclusive.

- une stabilité (voire une légère baisse) autour de 20% de leur contribution aux recettes fiscales ;
- une amélioration nette de l'accès à la commande publique qui est passé à plus de 40% en 2019 contre environ 10% en 2012 ;
- une forte augmentation des avantages liés à l'application du code des investissements qui est passé de 14,3 milliards FCFA en 2013 à 33,4 milliards en 2019, soit plus du double ;
- l'augmentation des financements accordés via le crédit-bail qui sont passés de 81,9 milliards FCFA en 2014 à 170,8 milliards en 2019.

Tous ces efforts et bons signaux que donnent l'environnement de manière générale depuis 2012 semblent avoir eu très peu d'impact sur la performance des PME ivoiriennes. Pour preuve, leur taux de mortalité demeure encore très élevé (60%<sup>4</sup> environ n'atteignent pas la cinquième année) et surtout leur contribution au PIB, entre 2012 et 2019, a connu seulement 2 points de croissance, passant de 18% à 20%.

Nous avons par conséquent choisi les PME ivoiriennes comme champ de recherche afin de tenter de trouver des réponses pertinentes aux questionnements que soulève une telle situation, notamment l'interprétation que les dirigeants font de l'environnement lorsqu'ils adoptent leurs comportements stratégiques.

---

<sup>4</sup> Ministre en charge de la promotion des PME à l'occasion d'un séminaire en 2015

## **Chapitre 3 : Positionnement épistémologique et méthodologique**

Les deux premiers chapitres de cette thèse nous ont permis de faire un tour d'horizon de la complexité des concepts retenus, de l'étendue débats et des controverses qui en émergent et de construire le modèle conceptuel de notre recherche. Dans ce troisième chapitre, nous discutons du positionnement épistémologique et exposons notre démarche méthodologique.

### **Section 1 : Positionnement épistémologique**

Selon Koenig (1993), s'interroger sur le statut de la connaissance produite et sur sa nature constitue un préalable pour toute recherche. C'est pourquoi la posture épistémologique retenue par le chercheur doit être clairement énoncée. En effet, ce sont les choix méthodologiques qui en découlent qui assurent la cohérence du projet de recherche et permettent l'évaluation de cette cohérence et des résultats (Royer et Zarlowski, 2003). Dans cette section, nous précisons le paradigme épistémologique de notre recherche et les choix méthodologiques subséquents.

#### **1. Nécessité d'une posture épistémologique en recherche en sciences de gestion**

La posture épistémologique constitue à la fois le soubassement et la boussole dans le processus de production de connaissances par le chercheur. Pour Girod et Perret (1999), « la réflexion épistémologique s'impose à tout chercheur soucieux d'effectuer une recherche sérieuse, car elle permet d'asseoir la validité et la légitimité de la recherche ». Elle consiste à examiner les différents paradigmes, comprendre leurs caractéristiques et exigences ainsi que leurs conséquences sur les approches méthodologiques.

En sciences de l'organisation, Thiéart et al. (2003) identifient trois principaux paradigmes, constituant les cadres de références qui guident les pratiques et les modes de justification de la connaissance qu'élabore le chercheur, à savoir :

- le positivisme ;
- l'interprétativisme ;
- le constructivisme.

Chaque paradigme se revendique un positionnement différent par rapport à la nature de la réalité étudiée, de la connaissance produite et du statut du chercheur. Ainsi, le chercheur pourra, à partir du paradigme retenu, évaluer la scientificité de ses énoncés et in fine la validité ainsi que la légitimité des résultats de ses travaux.

Les paradigmes constructiviste et interprétativiste ont en commun certains postulats. Ils considèrent que la réalité présente un statut plus précaire et qu'elle n'est jamais indépendante de l'esprit de celui qui l'observe ou qui l'expérimente. Ils reposent sur des hypothèses relativistes. Selon les tenants de ces paradigmes, le monde social est fait d'interprétations et ces interprétations se construisent grâce aux interactions entre acteurs, dans des contextes toujours particuliers (Thiétart et al, 2003).

Par conséquent, les individus créent alors leur environnement par leurs pensées et leurs actions, guidés par leurs finalités (Le Moigne, 1994). Ainsi, la connaissance produite sera alors subjective et contextuelle (Koenig, 1993).

Ces deux paradigmes sont inopérants dans le cadre de notre recherche dans la mesure où le chercheur que nous sommes est détaché du terrain de l'étude et s'inscrit dans une approche qui considère la réalité comme étant objective et universelle. Nous avons par conséquent retenu le positivisme.

## **2. Positionnement épistémologique de notre recherche : le positivisme aménagé**

Le positivisme désigne un ensemble de courants qui considère que seules l'analyse et la connaissance des faits vérifiés par l'expérience peuvent expliquer les phénomènes du monde sensible. Il postule l'existence d'une réalité stable, extérieure et indépendante du sujet et qui peut être appréhendée par l'expérience scientifique ou la méthode expérimentale. Ainsi, Popper (1999) soutient que le positivisme considère que la réalité a une existence propre régie par la causalité et indépendante du chercheur qui l'étudie. Le sujet et l'objet d'étude sont indépendants et le chercheur est appelé principalement à interroger et dévoiler cette réalité (Allard-Poesi et Maréchal, 2003). Ces auteurs suggèrent ainsi une distanciation entre le sujet et l'objet afin de le saisir objectivement, dans sa forme et sa structure réelle.

Le critère de fidélité entre les savoirs ainsi générés et la réalité extérieure devient l'indicateur de validité ou de scientificité de la connaissance. Dans cette optique, l'observateur ou le chercheur a pour rôle de rendre compte de la réalité, en adoptant des attitudes d'objectivité et de neutralité vis-à-vis de l'objet de recherche et en utilisant des méthodes supposées lui permettre de la découvrir et de la décrire telle qu'elle existe. La méthodologie hypothético-déductive, qui consiste à formuler des hypothèses qui seront par la suite testées à l'épreuve des faits, est alors celle qui convient le mieux à cette posture (Rivière, 2009).

Toutefois, l'approche subjective adoptée dans notre recherche suggère le positivisme aménagé, au sens de Huberman et Miles (1991), comme posture épistémologique. En effet, ces auteurs considèrent que si les phénomènes sociaux existent dans le monde réel c'est en partie parce que les individus s'en font une représentation commune et reconnue de tous. Par conséquent, les perceptions sont cruciales quand on cherche à comprendre pourquoi un objet (ou un comportement) prend telle ou telle forme. Sans rejeter totalement l'idée d'une réalité « construite » dans de telles situations, Huberman et Miles (1991) considèrent que la tâche du chercheur consiste malgré tout à formuler les régularités sociales aussi précisément que possible, notamment en mettant au point un ensemble de méthodes valables et vérifiables. Ils revendiquent ainsi une épistémologie réaliste quand ils déclarent : « *Nous voulons interpréter et expliquer ces phénomènes et pouvoir nous dire que d'autres, avec les mêmes outils, parviendraient à des conclusions analogues* » (Huberman et Miles, 1985). Cette posture a été qualifiée plus tard de positivisme aménagé.

Notre recherche s'inscrit dans cette perspective puisqu'elle vise à expliquer les comportements stratégiques des dirigeants de PME à partir de l'interprétation qu'ils font de l'environnement. Par ailleurs, sur la base des résultats souvent divergents des nombreux travaux réalisés dans des situations différentes sur la relation entre environnement, comportement stratégique et performance, nous avons formulé nos hypothèses de recherche que nous allons tester dans le contexte ivoirien. C'est l'approche hypothético-déductive.

Ainsi, notre démarche qui mobilise le positivisme aménagé et l'approche hypothético-déductive permettra la production de façon objective et a-contextuelle de connaissances, afin de répondre à nos questionnements théoriques, en expliquant les interrelations entre les différents construits. Dans la section qui suit, nous présentons le cadre opératoire de notre recherche inhérent au positionnement épistémologique retenu.

## **Section 2 : Champ d'investigation et démarche méthodologique de la recherche**

La démarche hypothético-déductive implique de recourir à une approche quantitative qui a pour finalité de confronter les hypothèses formulées à partir de la revue critique de la littérature et le modèle de recherche à la réalité par la voie du test. La nature des données, les outils de collecte et les techniques d'analyse sont présentés dans cette section après avoir présenté le champ d'investigation.

## **1. Champ d'investigation**

Notre recherche porte sur les PME, un concept qui semble a priori être une notion courante et généralement claire. Cependant, comme indiqué dans le cadre théorique, les avis des chercheurs divergent sur sa définition (Habersaat M. et al., 2000). De nombreuses publications comme celles de Marchesnay (1993), Julien (1994) et Torrès (1997) soulignent la difficulté de définir de manière unique la notion de PME compte tenu du fait que sa caractéristique la plus évidente et incontestable réside dans sa diversité. En effet, sous l'égide de cette appellation sont regroupées des entreprises présentant des tailles et des structures extrêmement variées (Wtterwulghe R., 1998).

Au regard de la diversité des définitions de la PME à travers le monde, il importe de préciser celle que nous retenons. Ainsi, notre définition de la PME est celle contenue dans le décret n°2012-05 du 11 Janvier 2012 promulgué par le gouvernement ivoirien. Selon ce décret, la PME en Côte d'Ivoire est une entreprise employant moins de 200 salariés, réalisant un chiffre d'affaires inférieur ou égal à un milliard de francs CFA.

Ce décret classe les PME en trois catégories suivant les mêmes critères, à savoir :

- la Micro Entreprise qui emploie en permanence moins de dix (10) personnes, qui réalise un chiffre d'affaires annuel hors taxes inférieur ou égal à trente millions de F CFA ;
- la Petite Entreprise qui emploie en permanence moins de cinquante (50) personnes, qui réalise un chiffre d'affaires annuel hors taxes supérieur à trente millions de FCFA et inférieur ou égal à cent cinquante millions de F CFA ;
- la Moyenne Entreprise qui emploie en permanence moins de deux cents (200) personnes, qui réalise un chiffre d'annuel hors taxes supérieur à cent cinquante millions de francs CFA et inférieur ou égal à un milliard de F CFA.

Le cadre opératoire que nous présentons dans les lignes qui suivent intègre cette classification des PME ivoiriennes.

## **2. Echantillonnage et opérationnalisation des variables**

### **2.1. Constitution de notre échantillon**

La posture méthodologique de notre recherche impose de disposer d'un échantillon représentatif de PME afin de garantir la fiabilité des résultats qui en découlent. Toutefois, l'exercice de constitution d'un échantillon soulève deux problématiques importantes, à savoir, le nombre d'observations (taille) à retenir et la méthode de leur sélection.

Cependant, l'absence de bases de données exhaustives sur les PME ivoiriennes n'a pas favorisé le recours à des techniques robustes telles que les méthodes probabilistes. Nous avons dès lors utilisé la méthode d'échantillonnage par choix raisonné qui commande que le choix des individus repose sur le jugement du chercheur pour assurer la représentativité de l'échantillon. Ainsi, pour garantir une bonne représentativité de notre échantillon, nous avons ciblé **500 PME** et retenu deux variables clés pour définir sa structure, à savoir, la taille et le secteur d'activité de la PME.

En effet, la littérature en management stratégique suggère une relation entre la taille et le comportement stratégique de l'entreprise. Pour Ben Mlouka et Sahut (2008), les petites entreprises tirent pleinement leurs succès de leur capacité d'innovation et de flexibilité contrairement aux grandes entreprises qui appuient leur compétitivité essentiellement sur l'intensité des barrières à l'entrée et sur les économies d'échelles. Josée St-Pierre et al. (2010), considèrent, pour leur part, que la très forte l'hétérogénéité des PME étant source de comportement stratégique et de niveau de performance différents, il est indispensable de prendre en compte la variable taille dans les travaux portant sur cette catégorie d'entreprise.

De même, il nous est apparu nécessaire de prendre en compte le secteur d'activité dans la constitution de notre échantillon. En effet, les PME d'un même secteur d'activité étant soumises aux mêmes obstacles institutionnels et contraintes environnementales, elles sont susceptibles d'adopter les mêmes comportements notamment, en termes de stratégie pour améliorer leur performance (Bouri, 2019 ; Parienté et al., 2004 ; Kolsi et Ghorbel, 2011).

Sur la base de ces critères, nous avons retenu la structuration ci-après de notre échantillon cible.

- ✓ **Concernant la variable taille**, la répartition s'est faite en tenant compte du degré de structuration des PME qui semble corrélé avec leur taille. Ainsi, les PME les plus structurées seront les mieux représentées pour tenir compte des objectifs de la recherche.

La répartition suivant cette variable est la suivante :

- *Micro-entreprise (CA < 30 millions de F CFA) : 75*
- *Petites entreprises (30 < CA < 150 millions de F CFA) : 150*
- *Moyennes entreprises (CA < = 1 milliard de F CFA) : 275*

- ✓ **Pour la variable « secteur d'activité »**, l'échantillon est réparti de façon égalitaire dans les trois secteurs d'activité faute de statistiques sur le poids réel de chacun d'eux. La répartition selon le secteur d'activité retenue est la suivante :

- *Industrie (transformation) : 166 ;*
- *Commerce : 166 ;*
- *Services : 167.*

## **2.2. Opérationnalisation des variables**

La littérature mobilisée et discutée dans la première partie a mis en exergue différentes mesures des variables d'intérêt de notre recherche. Au regard du contexte de notre recherche et en tenant compte du cadre opératoire de certains travaux antérieurs qui traitent de la même problématique, nous avons opté pour une approche perceptuelle qui commande d'utiliser des mesures spécifiques, dont l'échelle de Likert, pour appréhender les différentes variables.

### **2.2.1. Dimensions de l'environnement**

L'abondante littérature sur l'environnement a fait émerger une multitude de dimensions qui sont considérées par de nombreux auteurs comme des construits et mesurées par conséquent à l'aide d'items. Gueguen (2001) d'abord et ensuite Kwane (2017), ont pu identifier respectivement six (6) et quatre (4) principales dimensions de l'environnement, à partir d'un recensement de travaux d'importance en management stratégique parus dans des revues scientifiques de référence. Toutefois, dans le cadre de leurs travaux, les deux auteurs ont retenu les quatre (4) dimensions les plus pertinentes à savoir, la complexité, l'incertitude, le dynamisme et la turbulence, car dans le fond, certaines dimensions se rejoignent aussi bien dans leur définition que dans leur contenu.

Nous nous sommes inscrits dans cette même veine et avons retenu les mêmes dimensions que les auteurs cités ci-haut. Chaque dimension est mesurée par un ensemble d'items issus de la synthèse de nombreux travaux de recherche.

#### **(i) Le dynamisme ou la volatilité de l'environnement est appréhendé par les items suivants :**

- *D1 : Dans notre secteur d'activité, les goûts des clients évoluent rapidement ;*
- *D2 : Il apparaît souvent de nouveaux concurrents sur mon secteur d'activité ;*
- *D3 : notre secteur d'activité, les comportements des concurrents changent fréquemment ;*
- *D4 : Le cycle de vie des produits ou services de mon entreprise change souvent ;*
- *D5 : Les connaissances nécessaires à mon activité évoluent souvent ;*
- *D6 : les changements de pratiques marketing sont fréquents dans notre secteur d'activité (mon entreprise change fréquemment de pratiques marketing) ;*
- *D7 : Mon entreprise utilise une technologie ou un savoir-faire qui évolue très souvent (dans notre secteur d'activité, la technologie progresse rapidement) ;*
- *D8 : L'environnement de mon entreprise est dynamique.*



**(ii) L'incertitude ou l'imprévisibilité de l'environnement est appréhendée par les items suivants :**

- I1 : *Mon entreprise n'a pas toujours les bonnes informations pour prendre une décision ;*
- I2 : *Mon entreprise a du mal à prévoir le comportement des acteurs environnementaux (clients) ;*
- I3 : *L'évolution des besoins des clients est imprévisible dans notre secteur d'activité ;*
- I4 : *Dans notre secteur d'activité, les actions des concurrents sont imprévisibles ;*
- I5 : *L'évolution de la technologie est imprévisible dans notre secteur d'activité ;*
- I6 : *Mon entreprise a du mal à trouver la meilleure réponse aux changements des acteurs environnementaux ;*
- I7 : *Mon entreprise se trompe souvent dans ses prévisions sur les acteurs environnementaux ;*
- I8 : *L'environnement de mon entreprise est incertain (imprévisible).*

**(iii) La complexité de l'environnement est appréhendée par les items suivants :**

- C1 : *L'environnement externe de mon entreprise est difficile à comprendre ;*
- C2 : *Le nombre de facteurs et de composantes de l'environnement externes à prendre en compte avant de prendre une décision est très élevé ;*
- C3 : *Dans notre secteur d'activité, les productions technologiques sont nombreuses et différentes*
- C4 : *Dans notre secteur d'activité, les clients ont des besoins différents*
- C5 : *Mon entreprise est en relation avec de nombreuses autres entreprises pour la production et la distribution de ses produits ;*
- C6 : *Il n'est pas toujours évident d'identifier l'origine d'un changement dans l'environnement de mon entreprise ;*
- C7 : *Mon entreprise produit différents biens ou services ;*
- C8 : *Le savoir-faire de mon entreprise ne peut pas être formalisé ;*
- C9 : *L'environnement de mon entreprise est complexe.*

**(iv) La turbulence de l'environnement est appréhendée par les items suivants :**

- T1 : *Le volume des ventes de mon entreprise fluctue beaucoup d'une année à l'autre ;*
- T2 : *Les changements de l'environnement de mon entreprise peuvent être menaçants ;*
- T3 : *Les changements de l'environnement de mon entreprise se produisent à intervalles courts ;*
- T4 : *Les changements de l'environnement de mon entreprise sont parfois nouveaux ;*
- T5 : *Les changements de l'environnement de mon entreprise sont imprévisibles ;*
- T6 : *L'environnement de mon entreprise est turbulent.*

### 2.2.2. Différents comportements stratégiques

Comme avec les dimensions de l'environnement, les concepts liés aux comportements stratégiques se trouvent également souvent enchevêtrés. Toutefois, il ressort de la synthèse d'un certain nombre de travaux quatre comportements stratégiques (Allouche et Huault, 1998 ; McCann et Selsky, 1985 et Beekun et Ginn, 1993), à savoir la stratégie entrepreneuriale, la stratégie de positionnement, la stratégie de souplesse organisationnelle et la stratégie de pérennisation collective. Chaque stratégie est également appréhendée à travers différents items.

**(i) La stratégie entrepreneuriale est déclinée à travers les items suivants :**

- *E1 : Mon Entreprise essaie d'innover fréquemment ;*
- *E2 : Mon Entreprise propose souvent des produits nouveaux ;*
- *E3 : Mon Entreprise s'adresse souvent à de nouveaux types de clients ;*
- *E4 : Mon Entreprise préfère devancer le changement quitte à prendre des risques.*

**(ii) La stratégie de positionnement est déclinée à travers les items suivants :**

- *P1 : Mon Entreprise essaie de se situer sur une niche dans un marché qu'elle connaît*
- *P3 : Mon Entreprise connaît bien son métier et son objectif est de se développer en gardant ses spécificités ;*
- *P3 : Mon entreprise préfère se positionner sur un segment de marché précis.*

**(iii) La stratégie de souplesse organisationnelle est déclinée à travers les items suivants :**

- *S1 : Mon Entreprise essaie de s'adapter aux fluctuations de la demande et à la demande.*
- *S2 : Mon Entreprise est flexible et essaie de suivre les changements rencontrés par le biais d'une redéfinition des tâches des employés ;*
- *S3 : Mon entreprise préfère réagir aux changements.*

**(iv) La stratégie de pérennisation collective est déclinée à travers les items suivants :**

- *PC1 : Mon Entreprise essaie de nouer des relations avec ses concurrents ou une partie d'entre eux ;*
- *PC2 : Plutôt que d'affronter sans cesse l'hostilité des concurrents, elle préfère essayer de calmer les relations avec les différentes parties en présence sur le secteur d'activité ;*
- *PC3 : Elle serait favorable à un code de bonne conduite entre les différentes entreprises concurrentes.*

### 2.2.3. La performance

Comme les deux autres variables d'intérêt de notre recherche, la performance est un concept multidimensionnel et polysémique. Les débats sur sa mesure opposent deux groupes de

chercheurs : ceux qui prônent les mesures objectives et ceux qui défendent les mesures subjectives. Ainsi, à côté de l'approche classique de mesure de la performance, émerge une autre approche qui privilégie les mesures perceptuelles, non seulement parce que indicateurs comptables et financiers (mesures objectives) sont souvent difficilement accessibles et peu fiables en raison de manipulation dont ils peuvent faire l'objet, mais aussi parce qu'il existerait une forte corrélation entre les deux types de mesure (Mendy et Diop, 2018 ; Djimnadjingar et Bosson, 2017, Gausente, 2000).

Ainsi, dans le cadre de notre recherche, compte tenu des difficultés à mobiliser les données financières auprès des PME ivoiriennes et du doute légitime sur la sincérité desdites données, nous avons retenu l'approche subjective pour appréhender la performance. Elle consiste à mesurer la performance de l'entreprise par le biais de la perception de son dirigeant de l'évolution des indicateurs jugés pertinents par les auteurs cités ci-haut, notamment, le capital social, les investissements, la rentabilité ; l'effectif du personnel ; le chiffre d'affaires ; la qualité des produits ou services ; la motivation des employés ; la vulnérabilité et la réputation de l'entreprise.

#### **2.2.4. Les variables de contrôle**

Certains travaux clés mobilisés dans notre recherche, notamment Gueguen (2001) et N'zué (2016), ont abordé la problématique du comportement stratégique du dirigeant de PME en lien avec sa perception de l'environnement en considérant un seul secteur d'activité. Par ailleurs, ces auteurs n'ont pas intégré dans leurs différentes démarches les effets potentiels de certaines variables dont la taille de l'entreprise et le profil du dirigeant qui sont des déterminants importants du comportement stratégique et de la performance des PME (Ben Mlouka et Sahut, 2008 ; Josée St-Pierre et al., 2010 ; Bouri, 2019).

Afin de prendre en compte les limites des travaux évoqués, nous avons choisi une approche qui vise non seulement à expliquer les relations entre les trois variables clés de notre recherche mais aussi à examiner les effets des variables importantes, surtout dans le contexte des PME, que sont le secteur d'activité, la taille de l'entreprise et le profil du dirigeant, sur lesdites relations.

### **3. Outils et techniques de collecte des données**

#### **3.1.Élaboration et organisation du questionnaire**

Pour Evrard et al. (2003), l'élaboration d'un questionnaire est prise comme la phase la plus délicate lors d'une mission d'enquête. C'est une phase délicate car il s'agit de méditer entre les

objectifs de simplicité et de clarté pour les gens interrogés et les objectifs de rigueur ainsi et de précision pour faire valoir le sens des variables (Igalens et Roussel, 1998)<sup>5</sup>. C'est pourquoi, l'élaboration du questionnaire fait l'objet de plusieurs processus utiles conduisant à des pré-tests avant sa finalisation définitive afin d'améliorer sa pertinence.

Suivant cette procédure, nous avons confronté les différentes mesures de nos variables issues de la littérature et retenu celles qui nous semblent pertinentes au regard du contexte et des hypothèses de notre recherche. Un projet de questionnaire a été par la suite élaboré suivant la logique de notre approche perceptuelle. Afin d'aboutir à une bonne compréhension de nos répondants et une contextualisation des items des différents construits, nous avons procédé à une phase de pré-test par la technique d'entretien comme le suggère Roussel (2005). Cette enquête pilote a été réalisée auprès de cinq (5) dirigeants de PME de différents profils et exerçant dans différents secteurs d'activités. Les critiques et suggestions issues de cette étape nous ont permis d'apporter des corrections notamment dans la reformulation de certains items et de quelques fautes de vocabulaire. Les répondants ont tous refusé et de façon catégorique de répondre à la question évoquant le chiffre d'affaires comme critère de taille de la PME, renforçant ainsi la justification de notre choix pour les mesures subjectives de la performance.

Au terme de ce processus, un questionnaire de cinq (5) pages, organisé autour de quatre (4) thématiques à savoir, les informations générales sur la PME et son dirigeant, la perception de l'environnement par le dirigeant, les comportements stratégiques au sein de l'entreprise et la perception de la performance de la PME par son dirigeant, a été conçu pour être administré.

Les différentes variables étant des construits appréhendés à travers des items, nous avons retenus les échelles de mesure multi items.

### **3.2. Echelles de mesure et validité des construits**

Les échelles de mesure multi items conduisent à la mise en œuvre de la fiabilité et de la validité convergente de chaque construit (Evrard et al., 2003), étape obligatoire pour la validation de du modèle conceptuel. Le recours à ces échelles de mesure présente plusieurs avantages (Evrard et Aurier, 1996). Elles permettent notamment de :

- *étudier la dimensionnalité du concept ;*
- *augmenter la validité de contenu ;*

---

<sup>5</sup> Jean-Jacques Rousseau considérait dans la Nouvelle Héloïse que « *l'art d'interroger n'est pas si facile qu'on pense. C'est bien plus l'art des maîtres que des disciples : il faut avoir déjà beaucoup appris de choses pour savoir demander ce qu'on ne sait pas* »

- *cerner les erreurs de mesure grâce à la possibilité d'analyser les relations entre les construits et leurs indicateurs ;*
- *indiquer pour chaque construit la fiabilité et la validité convergente grâce à des indicateurs de cohérence interne ;*
- *établir la validité discriminante entre les construits.*

Les variables d'intérêt de notre recherche étant des concepts abstraits, sans existence réelle, la validité des échelles de mesure utilisées pour les appréhender devra conduire à des définitions plus strictes et incidemment à une compréhension partagée par tous ceux qui s'intéressent à la même problématique. Ainsi, la validité d'un construit lui confère un caractère universel.

Pour Pichon (2006), la contenance d'une échelle de mesure pour l'étude d'un phénomène dépend en majeure partie de la qualité de l'échelle d'expression des réponses. Dans la même veine, Vernet (1991) identifie quatre méthodes pertinentes d'évaluation de l'efficacité d'une échelle :

- la rapidité de l'administration du questionnaire ;
- une facilité de construction, de comprendre et de résoudre ;
- l'approbation de l'instrument de mesure par le répondant ;
- la souplesse de l'échelle à différents modes de recueil.

Parmi les échelles de mesure généralement utilisées, la littérature en sciences de gestion accorde une place prépondérante aux échelles de Likert car elles satisfont les critères d'évaluation énumérés ci-dessus, d'une part et d'autre part, sont d'utilisation très facile et peu sensibles (Lawrence et Lorsçh, 1967 ; Miliken, 1990; Sutcliffe et Huber, 1998 ; Gueguen, 2001 ; Evrard et al, 2003). Leur utilisation permet d'évaluer de façon simple le degré de satisfaction du répondant avec une proposition et une simplicité pour la bonne compréhension des réponses. Pour ce faire, il est indispensable d'accorder beaucoup d'attention à l'élaboration des items et à la collecte des données afin ne pas biaiser les résultats de la recherche.

L'échelle de Likert soumet directement aux sujets dont il souhaite mesurer la perception, des propositions à juger selon une échelle prédéterminée, du type : pas du tout d'accord – pas d'accord - sans avis (indécis) – d'accord - Tout à fait en d'accord. Chaque modalité reçoit à priori une note. Le nombre des modalités possibles varie généralement de 3 à 7, mais correspond le plus souvent à un nombre impair de manière à ménager une modalité relativement neutre ou non polarisée au centre de l'échelle.

Le nombre de modalités proposées est fonction à la fois de la précision souhaitée, mais aussi de la capacité présumée des sujets à effectuer des discriminations fines, un trop grand nombre de catégories n'entraînant pas nécessairement une augmentation de la précision.

Dans le cadre de notre recherche, nous avons retenu, pour chaque variable d'intérêt, l'échelle de Likert à cinq (5) niveau et noté les modalités de 1 à 5 tout en favorisant la variation des items (Colle, 2006). Par ailleurs, des questions fermées ont été retenues pour les informations relatives à la PME et à son dirigeant.

### **3.3. Collecte des données sur le terrain**

Trois activités majeures ont été réalisées dans la phase de collecte des données de notre recherche à savoir :

- la constitution de la base de l'enquête ;
- la formation des enquêteurs ;
- l'administration du questionnaire.

#### **3.3.1. Constitution de la base de l'enquête**

L'une des difficultés que rencontrent les chercheurs qui s'intéressent aux problématiques liées aux PME en Côte d'Ivoire est l'absence de base de données fiable malgré l'existence de plusieurs institutions aussi bien publiques que privées chargées de la gestion de cet écosystème. Face à cette situation, nous avons procédé à la compilation de plusieurs sources de données collectées auprès de différentes structures dont la principale a été le Ministère en charge de la Promotion des PME, à travers l'Agence Côte d'Ivoire PME (Agence CI PME). En effet, grâce à ses programmes et projets qu'elle met en œuvre, l'Agence CI PME dispose de quelques bases de données sur les PME qui y participent. La compilation et l'apurement des différentes bases, à partir des critères retenus pour la constitution de l'échantillon, a permis de disposer d'une base de mille (1 000) PME dont 200 microentreprises, 350 petites entreprises et 450 moyennes entreprises.

#### **3.3.2. Sélection et formation des enquêteurs**

La couverture de l'échantillon, la qualité et l'exactitude des données recueillies dépendent principalement des compétences de l'enquêteur. C'est pourquoi, tout enquêteur dans le cadre d'un travail de recherche doit disposer des qualités personnelles suivantes :

- avoir le sens du relationnel ;

- être suffisamment dynamique pour soumettre et faire remplir avec efficacité les questionnaires ;
- être rigoureux, très attentif, patient et persévérant ;
- savoir s'adapter aux spécificités des méthodes et lieux qu'il investit.

Ainsi, pour garantir la fiabilité des données de notre recherche, nous avons procédé au recrutement de cinq (5) enquêteurs parmi dix (10) candidats sur la base de quatre (4) critères principaux :

- avoir un niveau d'étude Bac+5 en sciences de gestion ou sciences sociales ;
- avoir déjà participé à au moins une enquête ayant utilisé l'échelle de Likert ;
- avoir une connaissance suffisante de l'écosystème des PME en Côte d'Ivoire ;
- être disponible sur une période de cinq (5) mois.

Tous les candidats enquêteurs ont été formés durant deux jours sur le contenu du questionnaire, l'utilisation de l'échelle de Likert et le comportement à adopter vis-à-vis des dirigeants de PME. Ils ont été sensibilisés sur les difficultés de ce type d'enquête en raison de la réticence de la cible à communiquer des informations de peur qu'elles soient récupérées par les services du fisc.

La formation s'est achevée par une enquête qui a consisté, pour chaque enquêteur, à interroger deux (2) dirigeants de PME. Cet exercice pratique a permis d'estimer le temps d'administration d'un questionnaire à 30 min, d'affiner le contenu du questionnaire et de mieux orienter les consignes aux enquêteurs.

Tout ce processus a conduit à la sélection de cinq candidats remplissant les critères de sélection et disposant des qualités évoquées ci-dessus. A chaque enquêteur, plusieurs consignes de collecte ont été données, à savoir :

- présenter le questionnaire comme une enquête à caractère académique ;
- bien expliquer ce qu'on entend par enquête à caractère académique ;
- n'administrer le questionnaire qu'aux dirigeants ou propriétaires ;
- récupérer rigoureusement les questionnaires dans un délai de 5 jours après les avoir remis à la personne interrogée, lorsqu'il s'agit d'enquête en face à face ;
- demander une décharge pour chaque questionnaire renseigné physiquement (cachet de la PME sur le questionnaire).

### **3.3.3. Administration du questionnaire**

Plusieurs techniques existent pour administrer un questionnaire notamment le ''face à face'', l'enquête par téléphone et l'enquête via internet. Chaque technique présente des avantages et des inconvénients. Afin de garantir à la fois une bonne couverture, un taux de réponse acceptable et la fiabilité des informations collectées, nous avons choisi de combiner les trois techniques. Cependant, après le pré-test, nous avons abandonné l'enquête par téléphone car inopérante dans le contexte des PME ivoiriennes. La version en ligne a été réalisée grâce à l'application Kobotoolbox.

Ainsi, une liste de deux cents (200) PME, contenant les numéros de téléphones et/ou les adresses mail ainsi que les secteurs d'activité, a été remise à chacun des cinq (5) enquêteurs avec pour objectif d'avoir un retour d'au moins cent (100) questionnaires, soit 50%, en tenant compte de la répartition selon la taille et le secteur d'activité.

Le temps imparti pour la collecte des données a été de quatre (4) mois allant du 15 Mai au 15 Septembre 2021. Durant cette période, chaque enquêteur était chargé de deux activités à la fois :

- envoyer le lien du questionnaire par mail aux PME de sa liste, les relancer par téléphone et par mail régulièrement jusqu'à l'obtention d'un retour ;
- se déplacer auprès de certains responsables pour déposer le questionnaire et expliquer le contenu, repasser les voir pour l'administrer et/ou le récupérer.

### **3.3.4. Echantillon issu de la collecte des données**

Le protocole de collecte des données rigoureusement appliqué a permis d'obtenir un retour de quatre cent cinquante-sept (457) questionnaires renseignés, soit un taux de réponse de 45,7%, inférieur au taux de 50% escompté. Cent vingt-trois (123) PME ont été enquêtées physiquement, soit 27% contre trois cent trente-quatre (334), soit 73%, via internet.

Ce faible taux de participation à l'enquête malgré la forte mobilisation de l'équipe d'enquêteurs, la disponibilité de ressources suffisantes (un budget de 1 700 000 FCFA, environ 2 600 Euros), traduit le peu d'engouement des dirigeants pour les enquêtes portant leur écosystème.

Des échanges avec certains dirigeants de PME lors de la collecte des données, il ressort plusieurs raisons qui justifient une telle posture. Primo et c'est la principale raison, la crainte que les informations communiquées aux enquêteurs tombent entre les mains des agents du Fisc qui pourraient les utiliser pour accentuer la pression déjà très forte sur les entreprises dans le cadre du recouvrement des dettes fiscales. Secundo, la multiplicité des collectes d'informations



par les nombreuses institutions publiques qui gouvernent les PME irritent les responsables d'entreprise dans la mesure où aucun retour ne leur a fait relativement à l'exploitation desdites informations. Tertio, les dirigeants ne trouvent aucun intérêt à participer à une recherche académique puisque, pour eux, les résultats ne seront pas utilisés par les décideurs pour améliorer la compétitivité de l'écosystème des PME.

Ces raisons sont sources de biais dans le remplissage des questionnaires. Par conséquent, un important travail d'apurement s'est imposé à nous. Au terme de ce travail qui a consisté à éliminer les questionnaires mal renseignés et supprimer les doublons, la taille finale de notre échantillon a été stabilisée à trois cent quatre-vingt-douze (**392**) PME contre une taille cible de **500** PME, soit un taux d'atteinte des objectifs de **78,4%**. Cent vingt-trois (123) PME, soit 31% ont été enquêtées physiquement et deux cent soixante-neuf (269), soit 69%, via internet.

Les résultats de l'échantillonnage sont résumés comme suit :

**Tableau 5 : Comparaison échantillon initial et échantillon final**

		Echantillon Final		Echantillon Initial	
		Effectif	%	Effectif	%
<b>TAILLE DE LA PME</b>	Micro entreprise	104	27	75	15
	Moyenne entreprise	109	28	150	30
	Petite entreprise	179	46	275	55
	<b>TOTAL</b>	<b>392</b>	<b>100</b>	<b>500</b>	<b>100</b>
<b>SECTEUR D'ACTIVITE</b>		<b>Effectif</b>	<b>%</b>	<b>Effectif</b>	<b>%</b>
	Bâtiments et Travaux Publics	52	13%	-	-
	Commerce	111	28%	166	33
	Industrie	50	13%	166	33
	Services	179	46%	167	34
	<b>TOTAL</b>	<b>392</b>	<b>100%</b>	<b>500</b>	<b>100</b>

Source : auteur, à partir de la littérature

#### 4. Méthodes d'analyse

Dans cette section, nous présentons les techniques mobilisées pour confronter notre modèle de recherche au terrain et en déduire les résultats empiriques correspondants. Plusieurs méthodes d'analyse ont été mobilisées.

D'abord l'analyse factorielle exploratoire est utilisée pour identifier les différents construits et sous-construits de la recherche, ensuite l'alpha de Cronbach pour analyser la fiabilité et la validité convergente et discriminante des variables de notre modèle. Enfin, une fois les échelles de mesures validées, nous avons procédé dans un premier temps aux tests de corrélation pour appréhender les liens entre les différentes variables, et dans un second temps,

nous avons eu recours à la méthode de régression linéaire multiple pour examiner les différentes influences des variables exogènes sur les variables endogènes.

#### **4.1. Analyse multivariée : construction des échelles de mesure à l'aide de l'ACP**

##### **4.1.1. Présentation de la démarche**

Dans notre approche, les variables sont des construits appréhendés à travers des items. Lesdits items ont été mesurés à l'aide de l'échelle de Likert comme expliqué plus haut. Dès lors, il devient indispensable, après la collecte des données, de s'assurer de la cohérence entre les différents items qui forment un construit ou sous-construit avant de poursuivre l'analyse, d'où le recours à l'analyse factorielle exploratoire en composantes principales (ACP).

L'ACP permet de condenser l'information contenue à l'intérieur d'un grand nombre de variables en un ensemble restreint en supprimant les items à faible communalité. Ainsi, elle permet de réduire le nombre d'items en un ensemble plus restreint (Akrouf, 2010). En outre, l'ACP est employée pour des variables métriques et des échelles d'intervalle et les échelles ordinales de type Likert mesurant des variables non-métriques. Dans le cas de notre travail, l'ACP est effectuée sur les 3 variables intégrées dans notre modèle de recherche, à savoir l'environnement, comportement stratégique et la performance.

L'ACP tourne autour de cinq (5) grandes phases.

##### **(i) Analyse de la matrice de corrélations**

Cette étape est la phase préparatoire de l'ACP et permet de vérifier si les données sont factorisables, c'est-à-dire adaptées pour cette technique d'analyse. Les chercheurs préconisent de ce fait deux tests pour effectuer une analyse factorielle, à savoir le test de sphéricité Bartlett et le test KMO (Kaiser Meyer Olkin) qui sont généralement utilisés (Evrard et al., 2003 ; Jourdan et Jolibert, 2006). L'examen de cette matrice permet de décider s'il est intéressant de procéder à une analyse factorielle.

La valeur du test KMO varie entre 0 et 1. Un KMO élevé, c'est-à-dire proche de 1, signifie que les données sont factorisables. Selon Kaiser et Rice (1974), un indice de KMO qui atteint 0,90 est excellent ; il est méritoire s'il atteint 0,80 ; moyen à 0,70 ; médiocre à 0,60 ; faible à 0,50 et enfin inacceptable si celui-ci est inférieur à 0,50.

## (ii) Construction des sous-construits

Cette étape vise à déterminer le nombre d'axes factoriels pertinents à retenir pour appréhender chaque dimension. L'objectif pour le chercheur est de réduire le nombre de facteurs sans perdre d'informations, afin de clarifier et rendre simple l'analyse ; chaque facteur étant la combinaison linéaire de plusieurs items. Afin de s'assurer de la bonne représentation des items, nous utilisons la rotation de type Varimax. Par ailleurs, nous avons décidé de retenir tous les items dont la corrélation (poids factoriel) avec un axe factoriel est au moins égale à 0,5.

## (iii) Analyse de la fiabilité et de la consistance interne des construits

La consistance interne fait référence à l'homogénéité des items, c'est-à-dire à quel point les items du test sont similaires ou, autrement dit, à quel point ils mesurent la même dimension d'un construit Cronbach (1951). Pour la mesure de la consistance interne, on a recours à l'alpha de Cronbach.

Le tableau ci-dessous présente une synthèse des recommandations des auteurs concernant le seuil à retenir.

**Tableau 6 : Différentes recommandation du seuil de l'alpha de Cronbach**

Auteurs	Niveau recommandé	Observations
Davis (1964)	Entre 0,5 et 0,75	En fonction de la taille de l'échantillon
Kaplan et Saccuzzo (1982)	Entre 0,7 et 0,95	Selon que la recherche soit fondamentale ou appliquée
Murphy et Davidshofer (1988)	Entre 0,6 et 0,90	--
Nunnally (1967)	Entre 0,5 et 0,95	Selon qu'il s'agisse d'une recherche préliminaire, fondamentale ou appliquée
Nunnally (1978)	Entre 0,7 et 0,95	Selon qu'il s'agisse d'une recherche préliminaire, fondamentale ou appliquée
Perrien et al. (1984)	Entre 0,5 et 0,9	Selon qu'il s'agisse d'une recherche exploratoire ou confirmatoire (appliquée)
Evrard et al. (1997)	0,6 et plus	Selon qu'il s'agisse d'une recherche exploratoire ou confirmatoire (appliquée)
Thiéart et al. (1999)	Au moins 0,7	--

Source : auteur, à partir de la littérature

Peterson (1995), à partir de l'analyse de 4.286 coefficients alpha récoltés, est arrivé à la conclusion que la valeur de l'alpha de Cronbach oscille entre 0,6 et 0,99 avec une moyenne de 0,77 et une médiane de 0,79.

Sur cette base nous considérons qu'une valeur minimale de 0,6 de l'alpha de Cronbach est jugée acceptable pour traduire la fiabilité d'une échelle dans le cadre de notre recherche que l'on

classe parmi les recherches fondamentales, puisqu'elle porte sur les comportements des dirigeants de PME.

#### **(iv) L'analyse de la validité discriminante**

L'étape ultime pour valider les sous-construits est l'analyse de la validité discriminante, c'est à dire l'absence de corrélation entre les sous-construits d'une même dimension. En effet, deux sous-construits ne peuvent être retenus pour appréhender une composante que s'ils ne sont pas corrélés, auquel cas les deux contiennent la même information et ne sauraient être considérés séparément. On a eu recours au coefficient de corrélation de Pearson.

#### **(v) La nomination des construits**

La dernière étape de ce processus consiste à nommer les différents facteurs jugés valides en tenant compte des principaux items qui les composent. Ces construits et/ou sous construits constituent les variables qui seront retenues dans la suite de l'analyse.

### **4.1.2. Analyse de la variable "environnement"**

#### **4.1.2.1. Test de sphéricité de Bartlett et indice KMO**

Les résultats du test de sphéricité de Bartlett et l'indice KMO montrent que les données collectées sur les quatre dimensions de l'environnement à l'aide de l'échelle de Likert sont factorisables. Par conséquent, l'utilisation de l'ACP est autorisée pour identifier les différents sous-construits de chacune des composantes.

**Tableau 7 : Test de Bartlett et indice KMO relatifs aux dimensions de l'environnement**

<b>Indicateurs</b>	<b>Dynamisme</b>	<b>Incertitude</b>	<b>Turbulence</b>	<b>Complexité</b>
<b>P-value du Test de Bartlett</b>	0,000	0,00	0,00	0,00
<b>Indice KMO</b>	0,80	0,84	0,75	0,78

Source : auteur, à partir des données collectées auprès des PME ivoiriennes du 15 mai au 15 septembre 2021

#### **4.1.2.2. Construits et sous-construits de l'environnement**

D'une manière générale, il ressort des différentes ACP que les composantes de l'environnement retenues dans notre recherche sont bidimensionnelles.

##### **(i) Le Dynamisme**

Sur les huit (8) items retenus pour l'analyse, sept ont été jugés pertinents après l'ACP et forment deux sous-construits dont quatre (4) pour le sous-construit 1 et trois (3) pour le sous-

construit 2. L’item « *le cycle de vie des produits ou services de mon entreprise change souvent* » a été rejeté car sa contribution à la formation de l’un des axes n’est pas significative.

**Tableau 8 : Axes factoriels de la dimension « Dynamisme » de l’environnement**

ITEMS	Composantes	
	Axe 1	Axe 2
D7 : Mon entreprise utilise une technologie ou un savoir-faire qui évolue très souvent (dans notre secteur d’activité, la technologie progresse rapidement)	0,753	
D6 : Les changements de pratiques marketing sont fréquents dans notre secteur d’activité	0,724	
D8 : L’environnement de mon entreprise est dynamique	0,656	
D5 : Les connaissances nécessaires à mon activité évoluent souvent.	0,518	
D2 : Il apparaît souvent de nouveaux concurrents sur mon secteur d’activité		0,794
D3 : Notre secteur d’activité, les comportements des concurrents changent fréquemment		0,726
D1 : Dans notre secteur d’activité, les goûts des clients évoluent rapidement		0,537

Source : auteur, à partir des données collectées auprès des PME ivoiriennes du 15 mai au 15 septembre 2021

### (ii) L’Incertitude

Pour cette dimension, huit (8) items ont été retenus. Au terme de la factorisation et après rotation Varimax, tous les huit items ont été retenus pour former deux axes factoriels à raison de cinq pour le premier et trois pour le second.

**Tableau 9 : Axes factoriels de la dimension « Incertitude » de l’environnement**

ITEMS	Composantes	
	Axe 1	Axe 2
I4 : Dans notre secteur d’activité, les actions des concurrents sont imprévisibles	0,794	
I3 : L’évolution des besoins des clients est imprévisible dans notre secteur d’activité	0,794	
I1 : Mon entreprise n’a pas toujours les bonnes informations pour prendre une décision	0,585	
I5 : L’évolution de la technologie est imprévisible dans notre secteur d’activité	0,573	
I2 : Mon entreprise a du mal à prévoir le comportement des acteurs environnementaux (clients et fournisseurs par exemples)	0,564	
I7 : Mon entreprise se trompe souvent dans ses prévisions sur les acteurs environnementaux		0,836
I8 : L’environnement de mon entreprise est incertain (imprévisible)		0,776
I6 : Mon entreprise a du mal à trouver la meilleure réponse aux changements des acteurs environnementaux		0,770

Source : auteur, à partir des données collectées auprès des PME ivoiriennes du 15 mai au 15 septembre 2021

### (iii) La Complexité

Tous les neuf (9) items de la dimension « Complexité » de l’environnement sont jugés pertinents pour l’expliquer à travers deux sous-construits. Le premier sou-construit est formé par cinq (5) items et le second par quatre (4).

**Tableau 10 : Axes factoriels de la dimension « Complexité » de l'environnement**

ITEMS	Composantes	
	1	2
C1 : L'environnement externe de mon entreprise est difficile à comprendre	0,754	
C9 : L'environnement de mon entreprise est complexe	0,697	
C2 : Le nombre de facteurs et de composantes de l'environnement externes à prendre en compte avant de prendre une décision est très élevé	0,679	
C6 : Il n'est pas toujours évident d'identifier l'origine d'un changement dans l'environnement de mon entreprise	0,651	
C8 : Le savoir-faire de mon entreprise ne peut pas être formalisé	0,556	
C7 : Mon entreprise produit différents biens ou services		0,752
C5 : Mon entreprise est en relation avec de nombreuses autres entreprises pour la production et la distribution de ses produits		0,640
C4 : Dans notre secteur d'activité, les clients ont des besoins différents		0,633
C3 : Dans notre secteur d'activité, les technologiques utilisées sont nombreuses et différentes		0,605

Source : auteur, à partir des données collectées auprès des PME ivoiriennes du 15 mai au 15 septembre 2021

#### (iv) La Turbulence

Les six (6) items de cette dimension saturent presque tous sur un seul axe à l'exception de l'item « *Le volume des ventes de mon entreprise fluctue beaucoup d'une année à l'autre* » qui forme à lui seul un axe.

**Tableau 11 : Axes factoriels de la dimension « Turbulence » de l'environnement**

ITEMS	Composantes	
	1	2
T5 : Les changements de l'environnement de mon entreprise sont imprévisibles	0,832	
T6 : L'environnement de mon entreprise est turbulent	0,752	
T4 : Les changements de l'environnement de mon entreprise sont parfois nouveaux	0,640	
T2 : Les changements de l'environnement de mon entreprise peuvent être menaçants.	0,609	
T3 : Les changements de l'environnement de mon entreprise se produisent à intervalles courts	0,608	
T1 : Le volume des ventes de mon entreprise fluctue beaucoup d'une année à l'autre		,946

Source : auteur, à partir des données collectées auprès des PME ivoiriennes du 15 mai au 15 septembre 2021

#### 4.1.2.3. Analyse de la fiabilité et de la consistance interne des construits de l'environnement

D'une manière générale, les échelles de mesure des sous-construits des quatre dimensions de l'environnement sont consistantes et fiables au regard de l'alpha de Cronbach. Toutefois, le sous-construit 2 de la composante « *Dynamisme* » présente une valeur de  $\alpha$  au-dessous du seuil de 0,6 en valeur réelle. On serait tenté de l'exclure dans la suite de notre travail mais en valeur arrondie à un chiffre après la virgule, 0,56 est égal à 0,6. De plus, il ressort clairement de l'ACP

la formation de l'axe 2 à l'aide de trois items. Partant, nous retenons cet axe comme sous-construit du « *Dynamisme* ».

Concernant la composante « *Incertitude* », nous observons que les deux sous-construits issus de l'ACP sont jugés cohérents et fiables avec respectivement des valeurs de  $\alpha$  de 0,76 et 0,77.

Les deux sous-construits qui permettent d'appréhender la composante « *Complexité* » sont également jugés consistants et fiables avec des valeurs  $\alpha$  respectives de **0,71 et 0,61**.

Quant à la composante « *Turbulence* », elle est appréhendée à travers deux construits qui émergent de l'ACP. Le *sous-construit 1* est suffisamment consistant au regard de la valeur de  $\alpha$ . L'analyse de la fiabilité du *sous-construit 2* n'est pas possible puisqu'il est formé par un seul item. Au regard de sa faible contribution à l'explication de la composante (17,6% de la variance totale), nous avons décidé de ne pas retenir ce sous-construit dans la suite de notre recherche.

**Tableau 12 : Alpha de Cronbach des sous-construits des dimensions de l'environnement**

Composante	Axe factoriel	Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
Dynamisme	1	0,66	0,66	4
	2	<b>0,56</b>	<b>0,57</b>	<b>3</b>
Incertitude	1	0,76	0,76	5
	2	0,77	0,77	3
Complexité	1	0,71	0,71	5
	2	0,61	0,61	4
Turbulence	1	0,74	0,74	5
	2	-	-	-

Source : auteur, à partir des données collectées auprès des PME ivoiriennes du 15 mai au 15 septembre 2021

#### 4.1.2.4. Analyse de la validité discriminante

Cette exigence s'impose pour les composantes qui disposent de deux sous – construits.

##### (i) Validité discriminante des sous-construits du « *Dynamisme* »

La nullité du coefficient de corrélation de Pearson témoigne d'une absence de relation entre les deux sous-construits de la composante « *Dynamisme* ». Nous pouvons donc conclure que chacun des sous-construits contient une quantité d'informations distinctes permettant d'appréhender la composante qu'ils mesurent.

**Tableau 13 : Coefficient de corrélation entre les deux sous-construits de la composante « Dynamisme »**

		Dynamisme axe 1	Dynamisme axe 2
<b>Dynamisme axe 1</b>	Corrélation de Pearson	1	0,000
	Sig. (bilatérale)	-	1,000
<b>Dynamisme axe 2</b>	Corrélation de Pearson	0,000	1
	Sig. (bilatérale)	1,000	-

Source : auteur, à partir des données collectées auprès des PME ivoiriennes du 15 mai au 15 septembre 2021

**(ii) Validité discriminante des sous-construits de l'« Incertitude »**

De même que le « Dynamisme », les deux sous-construits qui forment la composante « Incertitude » ne sont nullement corrélés. Ainsi, la somme des informations qu'ils contiennent permet d'appréhender environ 60% des facteurs de l'incertitude de l'environnement.

**Tableau 14 : Coefficient de corrélation entre les deux sous-construits de la composante « Incertitude »**

		Incertitude axe 1	Incertitude axe 2
<b>Incertitude axe 1</b>	Corrélation de Pearson	1	0,000
	Sig. (bilatérale)	-	1,000
<b>Incertitude axe 2</b>	Corrélation de Pearson	0,000	1
	Sig. (bilatérale)	1,000	-

Source : auteur, à partir des données collectées auprès des PME ivoiriennes du 15 mai au 15 septembre 2021

**(iii) Validité discriminante des sous-construits de la « Complexité »**

L'absence de corrélation entre les deux axes factoriels qui mesurent la complexité ne souffre d'aucun doute au regard de la valeur du coefficient de corrélation. Ainsi, à l'aide de ces sous-construits, nous pouvons appréhender 48% de l'information contenue dans la « Complexité » de l'environnement.

**Tableau 15 : Coefficient de corrélation entre les deux sous-construits de la composante « Complexité »**

		Complexité axe 1	Complexité axe 2
<b>Complexité axe 1</b>	Corrélation de Pearson	1	0,000
	Sig. (bilatérale)	-	1,000
<b>Complexité axe 2</b>	Corrélation de Pearson	0,000	1
	Sig. (bilatérale)	1,000	-

Source : auteur, à partir des données collectées auprès des PME ivoiriennes du 15 mai au 15 septembre 2021

**4.1.2.5. Synthèse de l'analyse des construits de l'environnement**

Au terme du processus de l'ACP, les construits et sous construits retenus pour appréhender l'environnement sont synthétisés dans les tableaux ci-après.



**Tableau 16 : Sous-construits de la composante « Dynamisme » retenus**

ITEMS	Composante	
	Dynamisme dû aux Changements de l'industrie (secteur d'activité)	Dynamisme dû à l'imprévisibilité du comportement des acteurs du micro environnement
D7 : Mon entreprise utilise une technologie ou un savoir-faire qui évolue très souvent	0,750	
D6 : Les changements de pratiques marketing sont fréquents dans notre secteur d'activité	0,729	
D8 : L'environnement de mon entreprise est dynamique	0,679	
D5 : Les connaissances nécessaires à mon activité évoluent souvent.	0,519	
D2 : Il apparaît souvent de nouveaux concurrents sur mon secteur d'activité		0,808
D3 : notre secteur d'activité, les comportements des concurrents changent fréquemment		0,718
D1 : Dans notre secteur d'activité, les goûts des clients évoluent rapidement		0,552
<b>% de la variance expliquée</b>	<b>38,02%</b>	<b>14,50%</b>
<b><math>\alpha</math> de Cronbach</b>	<b>0,66</b>	<b>0,56</b>
<b>Indice KMO</b>	<b>0,79</b>	
<b>Test de Sphéricité de Bartlett (P-value)</b>	<b>0,00</b>	

Source : auteur, à partir des données collectées auprès des PME ivoiriennes du 15 mai au 15 septembre 2021

**Tableau 17 : Sous-construits de la composante « Incertitude » retenus**

ITEMS	Composante	
	Incertitude liée au micro environnement	Incertitude liée à l'environnement général
I4 : Dans notre secteur d'activité, les actions des concurrents sont imprévisibles	0,794	
I3 : L'évolution des besoins des clients est imprévisible dans notre secteur d'activité	0,794	
I1 : Mon entreprise n'a pas toujours les bonnes informations pour prendre une décision	0,585	
I5 : L'évolution de la technologie est imprévisible dans notre secteur d'activité	0,573	
I2 : Mon entreprise a du mal à prévoir le comportement des acteurs environnementaux (clients et fournisseurs par exemples)	0,564	
I7 : Mon entreprise se trompe souvent dans ses prévisions sur les acteurs environnementaux		0,836
I8 : L'environnement de mon entreprise est incertain (imprévisible)		0,776
I6 : Mon entreprise a du mal à trouver la meilleure réponse aux changements des acteurs environnementaux		0,770
<b>% de la variance expliquée</b>	<b>45,33</b>	<b>13,55</b>
<b><math>\alpha</math> de Cronbach</b>	<b>0,76</b>	<b>0,77</b>
<b>Indice KMO</b>	<b>0,84</b>	
<b>Test de Sphéricité de Bartlett (P-value)</b>	<b>0,00</b>	

Source : auteur, à partir des données collectées auprès des PME ivoiriennes du 15 mai au 15 septembre 2021

**Tableau 18 : Sous-construits de la composante « Complexité » retenus**

ITEMS	Composante	
	Complexité liée à l'environnement général	Complexité liée au Méso environnement
C1 : L'environnement externe de mon entreprise est difficile à comprendre	0,754	
C9 : L'environnement de mon entreprise est complexe	0,697	
C2 : Le nombre de facteurs et de composantes de l'environnement externe à prendre en compte avant de prendre une décision est très élevé	0,679	
C6 : Il n'est pas toujours évident d'identifier l'origine d'un changement dans l'environnement de mon entreprise	0,651	
C8 : Le savoir-faire de mon entreprise ne peut pas être formalisé.	0,556	
C7 : Mon entreprise produit différents biens ou services		0,752
C5 : Mon entreprise est en relation avec de nombreuses autres entreprises pour la production et la distribution de ses produits		0,640
C4 : Dans notre secteur d'activité, les clients ont des besoins différents		0,633
C3 : Dans notre secteur d'activité, les technologies utilisées sont nombreuses et différentes		0,605
<b>% de la variance expliquée</b>	<b>32,2%</b>	<b>16,2%</b>
<b><math>\alpha</math> de Cronbach</b>	<b>0,71</b>	<b>0,6</b>
<b>Indice KMO</b>	<b>0,78</b>	
<b>Test de Sphéricité de Bartlett (P-value)</b>	<b>0,00</b>	

Source : auteur, à partir des données collectées auprès des PME ivoiriennes du 15 mai au 15 septembre 2021

**Tableau 19 : Sous-construits de la composante « Turbulence » retenus**

ITEMS	Turbulence
T5 : Les changements de l'environnement de mon entreprise sont imprévisibles	0,820
T6 : L'environnement de mon entreprise est turbulent	0,726
T2 : Les changements de l'environnement de mon entreprise peuvent être menaçants.	0,663
T3 : Les changements de l'environnement de mon entreprise se produisent à intervalles courts	0,639
T4 : Les changements de l'environnement de mon entreprise sont parfois nouveaux	0,632
<b>% de la variance expliquée</b>	<b>48,90%</b>
<b><math>\alpha</math> de Cronbach</b>	<b>0,74</b>
<b>Indice KMO</b>	<b>0,76</b>
<b>Test de Sphéricité de Bartlett (P-value)</b>	<b>0,00</b>

Source : auteur, à partir des données collectées auprès des PME ivoiriennes du 15 mai au 15 septembre 2021

### 4.1.3. Analyse de la variable "Comportement Stratégique"

#### 4.1.3.1. Test de sphéricité de Bartlett et indice KMO

Les items utilisés pour appréhender les différents comportements stratégiques peuvent être résumés à l'aide de sous-construits en utilisant la méthode ACP comme le montrent les résultats du tableau ci-après. En effet, même si les résultats de l'indice KMO semblent suggérer une corrélation modérée entre les items des stratégies de positionnement, de souplesse organisationnelle et de pérennisation collective, la P-value du test de Bartlett ne laisse aucun doute quant à la possibilité de recourir à l'ACP résumer l'information concernant les différents construits.

Tableau 20 : Test de Bartlett et indice KMO relatifs aux comportements stratégiques

Indicateurs	Entrepreneuriale	Positionnement	Souplesse Organisationnelle	Pérennisation Collective
P-value du Test de Bartlett	0,000	0,00	0,00	0,00
Indice KMO	0,79	0,60	0,65	0,64

Source : auteur, à partir des données collectées auprès des PME ivoiriennes du 15 mai au 15 septembre 2021.

#### 4.1.3.2. Construits et sous-construits des comportements stratégiques

Contrairement aux dimensions de l'environnement, les différentes stratégies retenues dans notre recherche sont unidimensionnelles au regard des résultats de l'ACP. Il n'a donc pas été nécessaire de recourir à la rotation Varimax pour améliorer la qualité de la représentation des items.

**Tableau 21 : Axes factoriels issus de l'analyse des différentes stratégies**

ITEMS	Stratégie Entrepreneuriale	Stratégie de Positionnement	Stratégie de Souplesse organisationnelle	Stratégie de Pérennisation Collective
E1 : Mon Entreprise essaie d'innover fréquemment	0,826			
E2 : Mon Entreprise propose souvent des produits nouveaux	0,822			
E3 : Mon Entreprise s'adresse souvent à de nouveaux types de clients	0,790			
E4 : Mon Entreprise préfère devancer le changement quitte à prendre des risques	0,728			
P1 : Mon Entreprise essaie de se situer sur une niche dans un marché qu'elle connaît		0,803		
P3 : Mon entreprise préfère se positionner sur un segment de marché précis		0,751		
P2 : Mon Entreprise connaît bien son métier et son objectif est de se développer en gardant ses spécificités		0,643		
S1 : Mon Entreprise essaie de s'adapter aux fluctuations de la demande et à la demande			0,811	
S2 : Mon Entreprise est flexible et essaie de suivre les changements rencontrés par le biais d'une redéfinition des tâches des employés			0,753	
S3 : Mon entreprise préfère réagir aux changements			0,744	
PC2 : Plutôt que d'affronter sans cesse l'hostilité des concurrents, elle préfère essayer de calmer les relations avec les différentes parties en présence sur le secteur d'activité				0,793
PC1 : Mon Entreprise essaie de nouer des relations avec ses concurrents ou une partie d'entre eux				0,760
PC3 : Elle serait favorable à un code de bonne conduite entre les différentes entreprises concurrentes				0,722

Source : auteur, à partir des données collectées auprès des PME ivoiriennes du 15 mai au 15 septembre 2021

#### 4.1.3.3. Consistance des sous-construits des comportements stratégiques

A l'exception de la « Stratégie de Positionnement », qui affiche une valeur de  $\alpha$  inférieure au seuil défini, les échelles de mesure des comportements stratégiques des PME présentent des niveaux de cohérence et de consistance jugés satisfaisants ; chaque comportement étant appréhendé par un construit.

**Tableau 22 : Alpha de Cronbach des sous-construits des comportements stratégiques**

Composante	Axe factoriel	Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
Stratégie Entrepreneuriale	Stratégie Entrepreneuriale	0,79	0,8	4
Stratégie de Positionnement	Stratégie de Positionnement	0,57	0,57	3
Stratégie de Souplesse Organisationnelle	Stratégie de Souplesse Organisationnelle	0,646	0,655	3
Stratégie de Pérennisation Collective	Stratégie de Pérennisation Collective	0,63	0,63	3

Source : auteur, à partir des données collectées auprès des PME ivoiriennes du 15 mai au 15 septembre 2021

Les construits étant unidimensionnels, il n'a pas été nécessaire d'examiner la validité discriminante.

#### 4.1.3.4. Synthèse des construits des comportements stratégiques

Les tableaux ci-après présentent la synthèse de l'analyse des comportements stratégiques.

**Tableau 23 : Construit de la « Stratégie Entrepreneuriale »**

ITEMS	Stratégie Entrepreneuriale
E1 : Mon Entreprise essaie d'innover fréquemment	0,826
E2 : Mon Entreprise propose souvent des produits nouveaux	0,822
E3 : Mon Entreprise s'adresse souvent à de nouveaux types de clients	0,790
E4 : Mon Entreprise préfère devancer le changement quitte à prendre des risques	0,728
<b>% de la variance expliquée</b>	<b>62,8</b>
<b><math>\alpha</math> de Cronbach</b>	<b>0,80</b>
<b>Indice KMO</b>	<b>0,79</b>
<b>Test de Sphéricité de Bartlett (P-value)</b>	<b>0,00</b>

Source : auteur, à partir des données collectées auprès des PME ivoiriennes du 15 mai au 15 septembre 2021

**Tableau 24 : Construit de la « Stratégie de Positionnement »**

ITEMS	Stratégie de Positionnement
P1 : Mon Entreprise essaie de se situer sur une niche dans un marché qu'elle connaît	0,803
P3 : Mon entreprise préfère se positionner sur un segment de marché précis	0,751
P2 : Mon Entreprise connaît bien son métier et son objectif est de se développer en gardant ses spécificités	0,643
<b>% de la variance expliquée</b>	<b>54,03%</b>
<b><math>\alpha</math> de Cronbach</b>	<b>0,6</b>
<b>Indice KMO</b>	<b>0,6</b>
<b>Test de Sphéricité de Bartlett (P-value)</b>	<b>0,00</b>

Source : auteur, à partir des données collectées auprès des PME ivoiriennes du 15 mai au 15 septembre 2021

**Tableau 25 : Construit de la « Stratégie de Souplesse Organisationnelle »**

ITEMS	Stratégie de Souplesse organisationnelle
S1 : Mon Entreprise essaie de s'adapter aux fluctuations de la demande et à la demande	0,811
S2 : Mon Entreprise est flexible et essaie de suivre les changements rencontrés par le biais d'une redéfinition des tâches des employés	0,753
S3 : Mon entreprise préfère réagir aux changements	0,744
<b>% de la variance expliquée</b>	<b>59,24%</b>
<b><math>\alpha</math> de Cronbach</b>	<b>0,65</b>
<b>Indice KMO</b>	<b>0,65</b>
<b>Test de Sphéricité de Bartlett (P-value)</b>	<b>0,00</b>

Source : auteur, à partir des données collectées auprès des PME ivoiriennes du 15 mai au 15 septembre 2021

**Tableau 26 : Construit de la « Stratégie de Pérennisation Collective »**

ITEMS	Stratégie de Pérennisation Collective
PC2 : Plutôt que d'affronter sans cesse l'hostilité des concurrents, elle préfère essayer de calmer les relations avec les différentes parties en présence sur le secteur d'activité	0,793
PC1 : Mon Entreprise essaie de nouer des relations avec ses concurrents ou une partie d'entre eux	0,760
PC3 : Elle serait favorable à un code de bonne conduite entre les différentes entreprises concurrentes	0,722
<b>% de la variance expliquée</b>	<b>57,6%</b>
<b><math>\alpha</math> de Cronbach</b>	<b>0,63</b>
<b>Indice KMO</b>	<b>0,64</b>
<b>Test de Sphéricité de Bartlett (P-value)</b>	<b>0,00</b>

Source : auteur, à partir des données collectées auprès des PME ivoiriennes du 15 mai au 15 septembre 2021

#### 4.1.4. Analyse de la variable "performance"

##### 4.1.4.1. Test de sphéricité de Bartlett et indice KMO sur la performance

L'indice KMO est de **0,90** et traduit l'existence de très forte corrélation entre les items qui composent la variable performance de notre recherche. Le test de Bartlett, avec une P-value de **0,00**, conduit au même constat. Nous pouvons donc recourir à l'ACP pour identifier les différentes formes de performances mises en exergue par les dirigeants de PME ivoiriennes.

Toutes les conditions préalables à l'utilisation de l'ACP été vérifiées pour les trois variables clés de notre recherche, nous pouvons procéder à la factorisation des données afin d'identifier les construits et/ou sous-construits nécessaires pour la suite de notre analyse.

##### 4.1.4.2. Construits et sous-construits des dimensions de la performance

L'approche perceptuelle de la performance analysée à l'aide de l'ACP fait apparaître trois (3) composantes formées respectivement par quatre (4), cinq (5) et un (1) items.

**Tableau 27 : Composantes de la performance issues de l'analyse ACP**

ITEMS	Composantes		
	Axe 1	Axe 2	Axe 3
Evolution de la qualité des produits/services de l'entreprise de 2012 à 2019	0,824		
Evolution de la satisfaction des clients de l'entreprise de 2012 à 2019	0,809		
Evolution de la réputation de l'entreprise de 2012 à 2019	0,794		
Evolution de la motivation du personnel de l'entreprise de 2012 à 2019	0,776		
Evolution du résultat net de l'entreprise de 2012 à 2019		0,745	
Evolution des investissements de l'entreprise de 2012 à 2019		0,736	
Evolution du capital social de l'entreprise 2012 à 2019		0,716	
Evolution du chiffre d'affaires de l'entreprise 2012 à 2019		0,689	
Evolution de l'effectif du personnel de l'entreprise de 2012 à 2019		0,542	
Evolution de la vulnérabilité de l'entreprise de 2012 à 2019			0,945

Source : auteur, à partir des données collectées auprès des PME ivoiriennes du 15 mai au 15 septembre 2021

#### 4.1.4.3. Analyse de la fiabilité et de la consistance interne des construits de la performance

Compte tenu du fait que la composante 3 soit formée d'un seul item, nous avons décidé de ne pas la retenir dans la suite de notre recherche. La suppression de cet item nous a amené à relancer l'ACP en considérant les neuf (9) items restants. Les résultats montrent que l'item « *Evolution de l'effectif du personnel* » sature désormais à la fois sur les deux axes comme l'indique le tableau suivant, ce qui est synonyme de mauvaise représentation.

**Tableau 28 : Composantes de la performance issues de l'analyse ACP**

ITEMS	Composante	
	1	2
Evolution de la qualité des produits/services de l'entreprise de 2012 à 2019	0,826	
Evolution de la satisfaction des clients de l'entreprise de 2012 à 2019	0,813	
Evolution de la réputation de l'entreprise de 2012 à 2019	0,798	
Evolution de la motivation du personnel de l'entreprise de 2012 à 2019	0,780	
Evolution du capital social de l'entreprise 2012 à 2019		0,762
Evolution des investissements de l'entreprise de 2012 à 2019		0,727
Evolution du résultat net de l'entreprise de 2012 à 2019		0,716
Evolution du chiffre d'affaires de l'entreprise 2012 à 2019		0,661
Evolution de l'effectif du personnel de l'entreprise de 2012 à 2019	0,506	0,549

Source : auteur, à partir des données collectées auprès des PME ivoiriennes du 15 mai au 15 septembre 2021

Pour des raisons de fiabilité des axes, l'item « Evolution de l'effectif du personnel » a également été supprimé.

Par la suite, nous avons calculé le coefficient alpha de Cronbach pour les construits 1 et 2 de la performance, obtenus après la suppression des deux items cités ci-haut. Les résultats laissent apparaître une très bonne cohérence et une excellente fiabilité de leur contenu.

**Tableau 29 : Alpha de Cronbach des sous-construits des comportements stratégiques**

Composante	Axe factoriel	Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
Performance	1	0,87	0,87	4
	2	0,79	0,79	4

Source : auteur, à partir des données collectées auprès des PME ivoiriennes du 15 mai au 15 septembre 2021

#### 4.1.4.4. Synthèse de l'analyse des construits de la performance

Le contenu définitif des deux construits retenus pour appréhender la performance est résumé dans le tableau ci-après.

**Tableau 30 : Sous-construits de la Performance retenus**

ITEMS	Composante	
	Performance Organisationnelle	Performance économique et financière
Evolution de la qualité des produits/services de l'entreprise de 2012 à 2019	0,831	
Evolution de la satisfaction des clients de l'entreprise de 2012 à 2019	0,816	
Evolution de la réputation de l'entreprise de 2012 à 2019	0,803	
Evolution de la motivation du personnel de l'entreprise de 2012 à 2019	0,783	
Evolution du capital social de l'entreprise 2012 à 2019		0,780
Evolution des investissements de l'entreprise de 2012 à 2019		0,717
Evolution du résultat net de l'entreprise de 2012 à 2019		0,713
Evolution du chiffre d'affaires de l'entreprise 2012 à 2019		0,668
<b>% de la variance expliquée</b>	<b>55,07%</b>	<b>12,78%</b>
<b><math>\alpha</math> de Cronbach</b>	<b>0,87</b>	<b>0,79</b>
<b>Indice KMO</b>	<b>,890</b>	
<b>Test de Sphéricité de Bartlett (P-value)</b>	<b>0,00</b>	

Source : auteur, à partir des données collectées auprès des PME ivoiriennes du 15 mai au 15 septembre 2021

Après avoir présenté l'analyse factorielle exploratoire et les différents construits et sous-construits qui en découlent, nous abordons dans la sous-section suivante la méthode de régression linéaire multiple utilisée pour valider le modèle de recherche.



## 4.2. Analyse du lien entre les variables de l'environnement, les comportements stratégiques et la performance

Cette partie de l'analyse comporte deux phases, à savoir l'analyse descriptive univariée et bivariée et l'analyse économétrique.

### 4.2.1. Analyse descriptive

Toutes les variables de la recherche ayant été transformées en variables quantitatives à l'aide des manipulations précédentes, il devient possible de faire une analyse statistique descriptive à travers le calcul des indicateurs de position et de dispersion, d'une part et d'autre part, d'étudier la relation entre les dimensions de l'environnement et les comportements stratégiques grâce au calcul des coefficients de corrélation. Ainsi, la matrice de corrélation entre les construits (variables) de l'environnement et ceux du comportement stratégique sera construite afin d'appréhender les relations entre ces variables prises deux à deux. Il en sera de même pour les construits du comportement stratégique et ceux de la performance.

### 4.2.2. Analyse explicative : le modèle de régression linéaire

La technique de l'analyse de régression linéaire a été retenue dans notre recherche compte tenu du caractère quantitatif des variables endogènes dans les modèles qui seront estimés.

Dans cette sous-section nous présentons tout d'abord le modèle théorique d'une analyse de régression linéaire multiple avant d'exposer les conditions de son utilisation.

L'expression mathématique du modèle est la suivante :

$$Y(i) = \alpha_0 + \alpha_1 X_{i1} + \alpha_2 X_{i2} + \alpha_3 X_{i3} + \dots + \alpha_{ip} X_{ip} + \varepsilon_i \quad i = 1,2,3, \dots n$$

$Y(i)$  = variable à expliquer (comportement stratégique dans notre recherche) ;

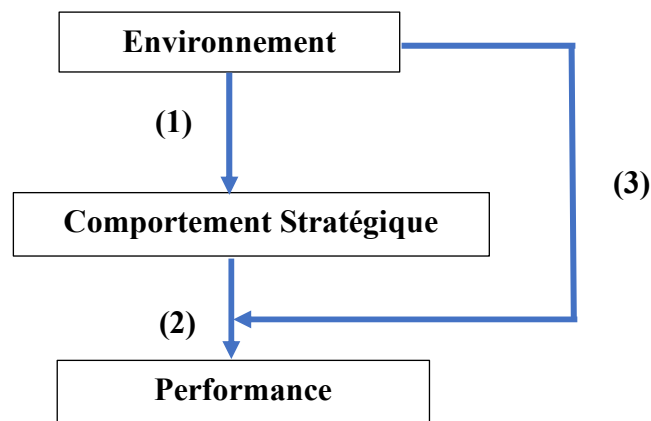
$X_{i1}$  = variables explicative (dimensions de l'environnement après l'ACP) ;

$\alpha_0$  = constante de la régression

$\alpha_i$  = coefficient de régression qui mesure le pouvoir explicatif de la variable

$\varepsilon_i$  = le theme d'erreur

Le modèle général d'analyse dans le cadre de notre recherche se présente comme suit :



**Légende du modèle :**

- (1) : influence des variables environnementales sur le comportement stratégique ;
- (2) : influence du comportement stratégique sur la performance de l'entreprise ;
- (3) : Effet modérateur de l'environnement sur la relation entre « comportement stratégique » et « Performance »

Ainsi, deux types de modèle seront estimés, à savoir le modèle (1) et le modèle (2). Ces modèles seront (éventuellement) estimés également dans des sous-groupes de l'échantillon pour prendre en compte l'effet du secteur d'activité (*SecAc*), de la taille de l'entreprise (*Taill*) et le profil du dirigeant (*ProfDir*).

**Modèles(1):**  $ComporS_i = a_0 + \alpha_1Dynamis1 + \alpha_2Dynamis2 + \alpha_3Incert1 + \alpha_4Incert2 + \alpha_5Complex1 + \alpha_6Complex1 + \alpha_7Turbul + \epsilon_i$

Chaque comportement stratégique (*ComporS<sub>i</sub>*) sera régressé sur les variables environnementales. Au total, quatre (4) modèles, sur la base des résultats issus de l'analyse des données et présentés dans les sections précédentes, vont être estimés en vue d'appréhender l'influence de l'environnement perçu sur les comportements stratégiques des PME. On aura ainsi les modèles suivants :

$$\begin{aligned} \text{StratEnp}_i &= \alpha_0 + \alpha_1 \text{Dynamis1} + \alpha_2 \text{Dynamis2} + \alpha_3 \text{Incert1} + \alpha_4 \text{Incert2} + \\ &\quad \alpha_5 \text{Complex1} + \alpha_6 \text{Complex1} + \alpha_7 \text{Turbul} + \varepsilon_i \\ \text{StratPos}_i &= \alpha_0 + \alpha_1 \text{Dynamis1} + \alpha_2 \text{Dynamis2} + \alpha_3 \text{Incert1} + \alpha_4 \text{Incert2} + \alpha_5 \text{Complex1} \\ &\quad + \alpha_6 \text{Complex1} + \alpha_7 \text{Turbul} + \varepsilon_i \\ \text{SouplOrg}_i &= \alpha_0 + \alpha_1 \text{Dynamis1} + \alpha_2 \text{Dynamis2} + \alpha_3 \text{Incert1} + \alpha_4 \text{Incert2} + \alpha_5 \text{Complex1} \\ &\quad + \alpha_6 \text{Complex1} + \alpha_7 \text{Turbul} + \varepsilon_i \\ \text{PereCol}_i &= \alpha_0 + \alpha_1 \text{Dynamis1} + \alpha_2 \text{Dynamis2} + \alpha_3 \text{Incert1} + \alpha_4 \text{Incert2} + \\ &\quad \alpha_5 \text{Complex1} + \alpha_6 \text{Complex1} + \alpha_7 \text{Turbul} + \varepsilon_i \end{aligned}$$

Modèles (2) :

$$\text{Perform}_i = \alpha_0 + \alpha_1 \text{StratEnp} + \alpha_2 \text{StratPos} + \alpha_3 \text{SouplOrg} + \alpha_4 \text{PereCol} + \varepsilon_i$$

Les types de performances ( $\text{Perform}_i$ ) issus de l'ACP seront régressés sur les variables du comportement stratégique. Au total, deux modèles, sur la base des résultats issus de l'ACP et présentés dans les sections antérieures, ont été retenus. L'objectif est de mesurer l'influence du comportement stratégique sur la performance des PME. Les deux modèles à estimer sont les suivants :

$$\begin{cases} \text{Perforg}_i = \alpha_0 + \alpha_1 \text{StratEnp} + \alpha_2 \text{StratPos} + \alpha_3 \text{SouplOrg} + \alpha_4 \text{PereCol} + \varepsilon_i \\ \text{Perfecof}_i = \alpha_0 + \alpha_1 \text{StratEnp} + \alpha_2 \text{StratPos} + \alpha_3 \text{SouplOrg} + \alpha_4 \text{PereCol} + \varepsilon_i \end{cases}$$

Tableau 31 : Liste des variables des modèles de notre recherche

Variable	Libellé	Type de variable dans le modèle 1	Type de variable dans le modèle 2	Type de variable dans le modèle 3
<i>StratEnp</i>	<i>Stratégie Entrepreneuriale</i>	Expliquée	Explicative	Explicative
<i>StratPos</i>	<i>Stratégie de Positionnement</i>	Expliquée	Explicative	Explicative
<i>SouplOrg</i>	<i>Souplesse organisationnelle</i>	Expliquée	Explicative	Explicative
<i>PereCol</i>	<i>Pérennisation Collective</i>	Expliquée	Explicative	Explicative
<i>Perforg</i>	<i>Performance organisationnelle</i>	-	Expliquée	Expliquée
<i>Perfecof</i>	<i>Performance Economique et Financière</i>	-	Expliquée	Expliquée
<i>Dynamis1</i>	<i>Dynamisme lié aux Changements de l'industrie</i>	Explicative	-	Modératrice
<i>Dynamis2</i>	<i>Dynamisme lié au micro environnement</i>	Explicative	-	Modératrice
<i>Incert1</i>	<i>Incertitude liée au micro environnement</i>	Explicative	-	Modératrice
<i>Incert2</i>	<i>Incertitude liée à l'environnement général</i>	Explicative	-	Modératrice
<i>Complex1</i>	<i>Complexité liée à l'environnement général</i>	Explicative	-	Modératrice
<i>Complex2</i>	<i>Complexité liée au Mésos environnement</i>	Explicative	-	Modératrice
<i>Turbul</i>	<i>Turbulence perçue</i>	Explicative	-	Modératrice
<i>SecAc</i>	<i>Secteur d'Activité</i>	Contrôle		
<i>Taill</i>	<i>Taille de la PME</i>	Contrôle		
<i>ProfDir</i>	<i>profit du Dirigeant</i>	Contrôle		

Source : auteur

L'estimation des différents modèles est conditionnée par la vérification des exigences préalables, à savoir :

- la normalité de la distribution des résidus ;
- l'homoscédasticité ou variance constante des erreurs ;
- l'auto corrélation des erreurs ;
- l'indépendance des erreurs ;
- l'analyse de la multicolinéarité entre variables explicatives.

Dès lors que toutes les dispositions ont été prises pour un meilleur calibrage du modèle, il ne reste plus qu'à l'estimer et à examiner sa significativité, aussi bien globale qu'au niveau des coefficients.

#### **(i) La significativité globale du modèle : le coefficient de détermination $R^2$**

Le  $R^2$  indique le pourcentage de variance de la variable endogène expliqué par la régression, c'est-à-dire par l'ensemble des variables explicatives  $X_p$  retenues dans le modèle. L'objectif visé à travers cet indicateur est de s'assurer qu'il existe au moins une variable explicative qui explique le phénomène étudié. Sa valeur de ce coefficient est comprise entre 0 et 1, et plus elle est élevée, plus grand est le pouvoir explicatif du modèle (Malhotra et al., 2011).

Le test de Fisher Snedecor permet de juger de la significativité du modèle.

#### **(ii) La significativité des coefficients**

Cette étape de la procédure vise à identifier, parmi les variables explicatives, celles qui ont une influence significative sur la variable expliquée. Pour ce faire, le test de significativité des coefficients de Student à  $(n-p-1)$  degrés de liberté est utilisé.

Le tableau ci-après synthétise l'ensemble des choix relatifs à la régression des modèles linéaires.

**Tableau 32 : Les seuils et les choix retenus dans l'analyse de la régression linéaire multiple**

Axes d'analyse		Seuils et choix retenus	
Vérification des conditions d'utilisation de la régression linéaire multiple	L'analyse de la multicollinéarité	Corrélations entre $X_p$	$R < 0,7$
		tolérance	$\geq 0,7$
		VIF	$< 10$
Vérification des conditions d'utilisation de la régression linéaire multiple	L'homoscédasticité ou variance constante des erreurs	La variance des termes d'erreur est constante	
	La normalité de la distribution des termes d'erreurs	Test de Jarque-Bera : p-value $< 0,05$ <b>ou</b> Courbe de distribution des valeurs résiduelles (une courbe de la loi normale)	
Choix du modèle de régression		Régression simultanée et régression hiérarchique	
Le diagnostic des observations extrêmes « outliers »		Distance de Cook $> 1$ <b>ou</b> $3,29 < \text{valeur résiduelle standardisée} < 3,29$	
Qualité globale de la régression		Test F de Fisher : p-value $< \alpha$ La régression est statistiquement significative (l'hypothèse nulle $H_0$ est rejetée)	
La significativité statistique de chaque coefficient de régression		Valeur t de Student se lit de la manière suivante : p-value $< 0,05$	

Source : Mohamed Bouamama, 2016

#### 4.2.3. Régression multiple modérée : analyse de l'effet modérateur de l'environnement

Le rôle modérateur d'une variable correspond à un effet non linéaire d'interaction entre la variable explicative et la variable modératrice (Aiken et West, 1991). L'interaction entre ces deux variables génère une modification de l'intensité ou/et de la forme de la relation entre la variable explicative et la variable dépendante.

Plusieurs méthodes existent pour tester l'effet modérateur d'une variable selon la nature des variables explicative et modératrice. Ainsi, on recourt à l'analyse de la variance (ANOVA) lorsque les deux variables sont dichotomiques et à l'analyse multi-groupe lorsqu'il est possible de constituer des groupes selon les différents niveaux de la variable modératrice. Dans la dernière méthode, il s'agit de régresser la variable dépendante sur les variables explicatives dans chacun des groupes constitués. La variation du coefficient de détermination  $R^2$  d'un groupe à l'autre suggère l'existence d'un effet modérateur. Beaucoup de reproches ont été faits à ces deux méthodes notamment la non prise en compte des erreurs de mesure, la possibilité de perte d'information en raison de la réduction de la taille de l'échantillon lors de la constitution des groupes (Aguinis, 1995 ; Stone-Romero et Anderson, 1994).

Afin de dépasser les faiblesses de ces méthodes, la régression multiple modérée a été proposée (Jaccard et al. 1990). Le déploiement de cette méthode suit les étapes suivantes :

- Soit **Z**, la variable modératrice, **X<sub>p</sub>** une variable explicative et **Y** la variable expliquée ; on calcule le produit **X<sub>p</sub>\*Z**, qui est l'effet non linéaire d'interaction ;
- On teste deux régressions :  $Y = a + b_1 X_P + b_2 Z$  et  $Y = a + b_1 X_P + b_2 Z + b_3 X_P * Z$  ; la première est un test des effets principaux de **X<sub>p</sub>** et **Z** sur **Y** alors que la seconde est réalisée après l'introduction du terme multiplicatif (**X<sub>p</sub> \* Z**).

Ainsi, si le coefficient **b<sub>3</sub>** est statistiquement significatif alors on conclut à la présence d'un effet modérateur de **Z** sur la relation entre **X<sub>p</sub>** et **Y**. Dans ce cas, le coefficient de détermination **R<sup>2</sup>** devrait être plus élevé dans la seconde régression que dans la première pour traduire l'ajout de l'effet modérateur (Aiken et West, 1991).

La robustesse de cette méthode repose sur la satisfaction de certaines conditions dont la fiabilité des mesures, l'absence de multicollinéarité entre les variables et une taille suffisante de l'échantillon étudié (Aguinis, 1995).

Au regard des précautions prises pour assurer la fiabilité des mesures des variables et de la taille de notre échantillon relativement élevée (392 observations), nous avons choisi la régression multiple modérée pour analyser l'effet modérateur de l'environnement sur la relation entre le comportement stratégique et la performance des PME.

Ainsi, le modèle 3 de notre recherche est le suivant :

$$\text{Modèle (3) : } \left\{ \begin{array}{l} \text{Perform}_i = a + b_1 \text{ComportS}_i + b_2 \text{Envirt}_i \\ \text{et} \\ \text{Perform}_i = a + b_1 \text{ComportS}_i + b_2 \text{Envirt}_i + b_3 \text{ComportS}_i * \text{Envirt}_i \end{array} \right\}$$

**Avec :**

*Perform<sub>i</sub> : Construit i de la performance*

*ComportS<sub>i</sub> : Construit i du Comportement stratégique*

*Envirt<sub>i</sub> : Construit i de l'environnement*

En somme, les développements dans ce chapitre nous ont permis de justifier le positionnement épistémologique de notre recherche, de présenter la démarche méthodologique qui en découle et d'opérationnaliser les variables de la recherche à partir de nos données empiriques.

Les résultats issus de l'application de ce cadre opératoire et l'inférence avec les travaux antérieurs font l'objet du chapitre 4 ci-après.

## **Chapitre 4 : résultats et discussion**

Les résultats obtenus au terme du déploiement de la démarche méthodologique décrite ci-avant ainsi que leur discussion font l'objet de ce dernier chapitre qui est structuré en deux sections. La première présente les résultats de l'analyse descriptive, les corrélations entre les différents construits et de l'analyse explicative, tandis que la deuxième est consacrée à la discussion desdits résultats et aux implications managériales de notre recherche.

### **Section 1 : Résultats**

Les résultats de notre recherche mettent en exergue les caractéristiques importantes des PME ivoiriennes, les effets de certaines de ces caractéristiques sur les variables clés de la recherche ainsi que la nature des relations entre elles.

#### **1. Caractéristiques de l'échantillon et description des construits**

##### **1.1. Caractéristiques de notre échantillon**

Comme indiqué dans les sections précédentes, la stratégie de collecte déployée a permis de constituer une base de données de trois cent quatre-vingt-douze (392) PME malgré les difficultés. Ainsi, la taille de notre échantillon apparaît de loin supérieure à celle des échantillons retenus dans des travaux similaires dont ceux de Gueguen (2001) et N'zué (2016) qui ont travaillé respectivement sur un échantillon de 242 et 127 PME.

Les caractéristiques de notre échantillon sont résumées dans le tableau ci-dessous. Il en ressort qu'il est composé de 27% de microentreprises, 28% de petites entreprises et 46% de moyennes entreprises, d'une part et d'autre part, de 13% de PME exerçant dans le secteur des BTP, 28% dans le Commerce, 13% dans l'industrie et 46% dans les services. Comme souhaité au départ, cette structure de l'échantillon permet d'évaluer valablement les effets des variables "taille" et "secteur d'activité".

Par ailleurs, la répartition des dirigeants selon le sexe, la tranche d'âge et l'expérience met en exergue respectivement la prédominance des hommes (75%), la jeunesse des chefs d'entreprises ivoirienne (70% âgés entre 35 et 55 ans) et un niveau d'étude relativement élevé (71% ont le niveau universitaire). De plus, la majorité des dirigeants de PME interrogés cumule plus de 10 années d'expérience.

Ces statistiques et principalement celles relatives au niveau d'étude et à l'expérience suggèrent que d'une manière générale, les répondants disposent des capacités intellectuelles et d'une bonne connaissance de l'environnement ivoirien, y compris l'écosystème des PME. Ainsi, les

évaluations qu'ils ont faites des items qui mesurent les différents construits peuvent être considérées comme le reflet d'une opinion sincère et objective.

**Tableau 33 : Caractéristiques de l'échantillon de la recherche**

<b>TAILLE DE LA PME</b>	<b>TAILLE</b>	<b>EFFECTIF</b>	<b>%</b>
	Micro entreprise	104	27%
	Moyenne entreprise	109	28%
	Petite entreprise	179	45%
	<b>TOTAL</b>	<b>392</b>	<b>100%</b>
<b>SECTEUR D'ACTIVITE</b>	<b>SECTEUR D'ACTIVITE</b>	<b>EFFECTIF</b>	<b>%</b>
	Bâtiments et Travaux Publics	52	13%
	Commerce	111	28%
	Industrie	50	13%
	Services	179	46%
	<b>TOTAL</b>	<b>392</b>	<b>100%</b>
<b>SEXE DU DIRIGEANT</b>	<b>SEXE DU DIRIGEANT</b>	<b>EFFECTIF</b>	<b>%</b>
	Féminin	98	25%
	Masculin	294	75%
	<b>TOTAL</b>	<b>392</b>	<b>100%</b>
<b>TRANCHE D'AGE DU DIRIGEANT</b>	<b>TRANCHE D'AGE</b>	<b>EFFECTIF</b>	<b>%</b>
	35 à 55 ans	273	70%
	Moins de 35 ans	59	15%
	Plus de 55 ans	60	15%
	<b>TOTAL</b>	<b>392</b>	<b>100%</b>
<b>EXPERIENCE DU DIRIGEANT</b>	<b>EXPERIENCE</b>	<b>EFFECTIF</b>	<b>%</b>
	Entre 5 et 10 ans	127	32%
	Moins de 5 ans	63	16%
	Plus de 10 ans	202	52%
	<b>TOTAL</b>	<b>392</b>	<b>100%</b>
<b>NIVEAU D'ETUDE DU DIRIGEANT</b>	<b>NIVEAU D'ETUDE</b>	<b>EFFECTIF</b>	<b>%</b>
	Primaire	12	3%
	Secondaire 1er Cycle	31	8%
	Secondaire 2è Cycle	72	18%
	Universitaire	277	71%
	<b>TOTAL</b>	<b>392</b>	<b>100%</b>

Source : auteur, à partir des données collectées auprès des PME ivoiriennes du 15 mai au 15 septembre 2021

## 1.2. Description de la perception des construits de la recherche

### 1.2.1. Perception des construits de l'environnement par les dirigeants

Les items retenus pour évaluer la perception des composantes de l'environnement par les dirigeants de PME ont été mesurés sur une échelle de Likert de 5 niveaux, allant de **1** (*pas du tout d'accord*) à **5** (*tout à fait d'accord*). Ainsi, pour chaque échelle (sous-construit) retenue, la



valeur minimale et la valeur maximale sont obtenues en multipliant le nombre d'items qui la composent, respectivement par un (1) et par cinq (5).

- ***Dynamisme perçu lié aux changements technologiques***

La valeur minimale de l'échelle qui mesure ce sous-construit est de **4** et sa valeur maximale **20**. Avec une moyenne de 15,59, les dirigeants de PME interrogés perçoivent les changements technologiques comme cause du dynamisme de l'environnement de leur entreprise. Cependant, cette perception varie plus ou moins fortement d'un dirigeant à un autre au regard du coefficient de variation de 19%.

- ***Dynamisme perçu lié au microenvironnement***

La valeur minimale de l'échelle qui mesure ce sous-construit est de **3** et sa valeur maximale **15**. Avec une moyenne de 12,02, les dirigeants de PME perçoivent l'évolution imprévisible du comportement des acteurs du micro environnement (concurrents, clients et fournisseurs) comme la deuxième cause du dynamisme de leur environnement. Toutefois, cette perception est également hétérogène même si sa variance reste inférieure à celle de l'échelle précédente.

- ***Incertitude liée au microenvironnement***

L'échelle de ce sous-construit présente des valeurs minimale et maximale respectives de 5 et 25. Sa moyenne de 15,25 reste entrevoir que les dirigeants perçoivent très distinctement l'incertitude de leur environnement liée au microenvironnement. Mais le coefficient de variation de 30% appelle à relativiser ce commentaire puisqu'il traduit une forte hétérogénéité de cette perception.

- ***Incertitude liée à l'environnement général***

Avec 3 items, cette échelle présente des valeurs minimale et maximale respectives de 3 et 15. La moyenne de 7,98 indique que les dirigeants de PME enquêtés ne perçoivent pas de façon très claire le fait que l'environnement général puisse être source de l'incertitude de l'environnement dans son ensemble. La perception de ce sous-construit est très variable d'un dirigeant à l'autre.

- ***Complexité liée au Méso environnement***

Le méso environnement est appréhendé ici par le marché, le secteur d'activité, la technologie, les partenaires et les clients. En moyenne, les dirigeants de PME de l'échantillon sont en accord avec les affirmations concernant cette sous-dimension de la complexité de l'environnement. L'échelle qui la mesure étant composée de 4 items, ses valeurs minimale et maximale sont

respectivement de 4 et 20. Ainsi, la valeur moyenne de 14,89 signifie que les dirigeants perçoivent ce sous-construit comme facteur explicatif de la complexité de l'environnement.

- **Complexité liée à l'environnement général**

L'environnement général est composé des facteurs externes à l'exception de ceux du micro environnement. L'échelle qui la mesure étant formée par 5 items, ses valeurs minimale et maximale respectives sont de 5 et 25. Ainsi, la valeur moyenne de 14,84 signifie que les dirigeants perçoivent ce sous-construit comme le second facteur explicatif de la complexité de l'environnement. Cette perception est très hétérogène avec un coefficient de variation de 29%.

- **Turbulence**

L'incertitude est la seule composante de l'environnement, sur les quatre, qui est appréhendée par un seul construit. L'échelle qui la mesure est composée de 5 items et présente par conséquent des valeurs minimale et maximale respectives de 5 et 25. Sa moyenne de 15,66 reste entrevoir que les dirigeants perçoivent la turbulence comme élément déterminant de leur environnement. Toutefois, il existe une forte hétérogénéité entre les dirigeants relativement à cette perception.

**Tableau 34 : Statistiques d'échelle des construits et sous-construits de l'environnement**

Composantes	Sous-construits	Moyenne	Variance	Ecart type	Coefficient de variation	Nombre d'éléments
<b>DYNAMISME</b>	Dynamisme dû aux Changements de l'industrie	15,59	8,509	2,917	19%	4
	Dynamisme dû à l'imprévisibilité du comportement des acteurs du micro environnement	12,02	4,764	2,183	18%	3
<b>INCERTITUDE</b>	Incertitude liée au micro environnement	15,27	21,021	4,585	30%	5
	Incertitude liée à l'environnement général	7,98	9,966	3,157	40%	3
<b>TURBULENCE</b>	Turbulence	15,66	17,468	4,179	27%	5
<b>COMPLEXITE</b>	Complexité liée à l'environnement général	14,84	19,005	4,359	29%	5
	Complexité liée au Mésos environnement	14,89	11,046	3,324	22%	4

Source : auteur, à partir des données collectées auprès des PME ivoiriennes du 15 mai au 15 septembre 2021

### 1.2.2. Perception des construits du comportement stratégique

- ***Stratégie Entrepreneuriale***

Les statistiques d'éléments indiquent qu'en moyenne, les dirigeants d'entreprise interrogés sont d'accord avec les affirmations concernant la stratégie entrepreneuriale. De même, avec une moyenne de 15,83 de l'échelle de mesure pour des valeurs minimale et maximale respectives de 4 et 20, les dirigeants de PME considèrent qu'ils adoptent un comportement stratégique qu'on qualifie d'entrepreneurial. Toutefois, le comportement stratégique des dirigeants est assez hétérogène au regard du coefficient de variation relativement élevé.

- ***Stratégie de Positionnement***

Les statistiques issues de l'analyse des trois items qui forment ce construit montrent qu'en moyenne les dirigeants de PME sont d'accord avec les affirmations concernant cette stratégie. Quant à l'échelle de mesure du construit, elle présente une moyenne de 11,84 pour des valeurs minimales et maximales de 3 et 15. Ce qui suggère qu'en moyenne, les dirigeants de PME affirment adopter un comportement stratégique dit « stratégie de positionnement ». Cependant, le niveau relativement élevé du coefficient de variation est le signe que cette posture stratégique n'est pas celle de la majorité des dirigeants.

- ***Stratégie de Souplesse organisationnelle***

Les dirigeants de PME de notre échantillon sont en moyenne (3,98) d'accord avec le contenu de cette stratégie. De plus, de l'analyse de l'échelle qui la mesure, il ressort que les dirigeants ayant participé à l'enquête obtiennent une moyenne de 11,94, pour des valeurs minimale et maximale respectives de 3 et 15. Ce qui signifie que ces dirigeants considèrent qu'ils adoptent une stratégie qualifiée de « souplesse organisationnelle ». Toutefois, ce comportement n'est pas homogène au sein de l'échantillon de dirigeants au regard du coefficient de variation qui est de 17%.

- ***Stratégie de Pérennisation collective***

Avec une note moyenne de 3,74 des 3 items qui forment ce construit, les dirigeants marquent leur accord avec le contenu de cette stratégie. Quant à l'échelle de mesure, elle présente des valeurs minimale et maximale respectives de 3 et 15 et une moyenne de 11,22. Par conséquent, nous considérons que les dirigeants de PME adoptent le comportement de « pérennisation collective » dans leur prise de décision qui reste tout de même hétérogène (coefficient de variation de 21%).

**Tableau 35 : Statistiques d'échelle des construits du comportement stratégique**

Comportement stratégique	Construits	Moyenne	Variance	Ecart type	Coefficient de variation	Nombre d'éléments
Stratégie Entrepreneuriale	Stratégie Entrepreneuriale	15,83	10,241	3,200	20%	4
Stratégie de Positionnement	Stratégie de Positionnement	11,84	5,128	2,264	19%	3
Stratégie de Souplesse organisationnelle	Stratégie de Souplesse organisationnelle	11,94	4,042	2,011	17%	3
Stratégie de Pérennisation collective	Stratégie de Pérennisation collective	11,22	5,796	2,407	21%	3

Source : auteur, à partir des données collectées auprès des PME ivoiriennes du 15 mai au 15 septembre 2021

### 1.2.3. Perception des construits de la performance

L'ACP a fait émerger deux composantes de la performance selon la perception des dirigeants de PME ivoiriennes : la performance organisationnelle et la performance économique et financière.

- ***Performance organisationnelle***

La performance organisationnelle est appréhendée par la réputation de l'entreprise, la motivation des employés, la satisfaction des clients, la qualité des produits et services. L'échelle de mesure qui permet de l'appréhender a une moyenne de 15,41 et des valeurs minimale et maximale respectives de 4 et 20. Avec ses valeurs, nous notons que les dirigeants de PME considèrent qu'en moyenne, leurs entreprises sont performantes sous cet angle. Toutefois, le niveau de performance est très hétérogène avec un coefficient de variation de 21%.

- ***Performance économique et financière***

Les indicateurs économiques et financiers, notamment le chiffre d'affaires, les investissements, le capital social et le résultat net forment le construit de la performance économique et financière. Les statistiques de son échelle de mesure, avec des valeurs minimale et maximale respectives de 4 et 20 et une moyenne de 13,37 et un coefficient de variation de 27%, suggèrent que les dirigeants considèrent leurs entreprises comme étant performantes, d'un point de vue économique et financier mais aussi que cette perception est hétérogène au sein de l'échantillon.

**Tableau 36 : Statistiques d'échelle des construits du comportement stratégique**

Variable	Construits	Moyenne	Variance	Ecart type	Coefficient de variation	Nombre d'éléments
PERFORMANCE	Performance organisationnelle	15,41	10,942	3,308	21%	4
	Performance économique et financière	13,37	13,287	3,645	27%	4

Source : auteur, à partir des données collectées auprès des PME ivoiriennes du 15 mai au 15 septembre 2021

## **2. Analyse de la corrélation entre les construits et sous-construits**

La corrélation entre deux variables permet d'avoir une idée du degré d'association ou de covariation qui existe entre ces deux variables. Elle évalue la relation linéaire entre deux variables continues. Une relation est dite linéaire lorsqu'une modification de l'une des variables est associée à une modification proportionnelle de l'autre variable.

L'analyse de la corrélation entre les variables dépendantes et indépendantes constitue les prémices de la modélisation.

### **2.1. Corrélation entre les construits de l'environnement et ceux du comportement stratégique**

L'analyse des résultats du test de corrélation met en exergue l'existence de relation significative entre plusieurs sous-construits pris deux à deux.

Les sous-construits « *Dynamisme dû aux Changements Technologiques* » et « *Dynamisme dû à l'imprévisibilité du comportement des acteurs du micro environnement* » sont positivement et significativement corrélés à tous les 4 comportements stratégiques au seuil de 1% d'une manière générale, à l'exception de la relation entre le second sous-construit du dynamisme et la « *stratégie de pérennisation collective* » qui est significative au seuil 5%. Ainsi, il existe une relation linéaire entre les deux composantes du dynamisme de l'environnement et les comportements stratégiques prises deux à deux.

Concernant la composante incertitude de l'environnement, seul son construit « *incertitude liée au micro environnement* » a une relation positive et significative avec les 4 comportements stratégiques. Le second construit « *incertitude liée à l'environnement général* » est corrélé de façon significative uniquement avec la « *stratégie entrepreneuriale* ». Contrairement aux autres corrélations, cette dernière est négative c'est-à-dire que plus les dirigeants perçoivent l'environnement général comme incertain, moins ils adoptent la stratégie entrepreneuriale.

Quant aux deux sous-construits de la complexité, nous observons une relation significative au seuil de 5% entre la « *Complexité liée au Méso environnement* » et les 4 comportements, alors que la « *Complexité liée à l'environnement général* » n'est corrélée significativement qu'à deux comportements stratégiques à savoir, la stratégie de souplesse organisationnelle et la stratégie de « *pérennisation collective* ». Tous les coefficients de corrélation sont positifs.

Enfin, pour ce qui est de la « *turbulence* », nous observons une seule relation significative avec la « *stratégie de pérennisation collective* » au seuil de 5%. Si nous ramenons ce seuil à 10%, ce qui est possible de ce type de recherche, alors la corrélation entre ce construit et ceux des « *stratégie entrepreneuriale* » et de « *positionnement* » devient significative.

**Tableau 37 : matrice de corrélation entre les sous-construits de l'environnement et ceux du comportement stratégique**

	<b>Dynamis1</b>	<b>Dynamis2</b>	<b>Incert1</b>	<b>Incert2</b>	<b>Complex1</b>	<b>Complex2</b>	<b>Turbul</b>
<b>StratEnp</b>	0,467*** (0,00)	0,207*** (0,00)	0,182*** (0,00)	-0,172** (0,001)	0,057 (0,263)	0,529*** (0,00)	0,092* (0,068)
<b>StratPos</b>	0,301*** (0,00)	0,199*** (0,00)	0,126** (0,012)	-0,041 (0,413)	0,044 (0,385)	0,277*** (0,00)	0,061 (0,227)
<b>SouplOrg</b>	0,405*** (0,00)	0,151*** (0,003)	0,182*** (0,00)	-0,035 (0,491)	0,148*** (0,003)	0,377*** (0,00)	0,094* (0,063)
<b>PereCol</b>	0,191*** (0,00)	0,125** (0,013)	0,104** (0,039)	0,044 (0,382)	0,167*** (0,001)	0,261*** (0,00)	0,172*** (0,001)

\*\*\* significatif au seuil de 1% ; \*\*significatif au seuil de 5% ; \*significatif au seuil de 10%

Source : auteur, à partir des données collectées auprès des PME ivoiriennes du 15 mai au 15 septembre 2021

## 2.2. Corrélation entre les construits de l'environnement et ceux de la performance

L'analyse de la corrélation entre les construits et sous-construits des dimensions de l'environnement et ceux de la performance mettent en exergue, d'une part, l'existence d'une relation positive et significative entre le « *Dynamisme dû aux Changements Technologiques* » et les deux types de performance et d'autre part, le fait que l'« *incertitude liée au micro environnement* », la « *complexité liée au Méso environnement* », et la « *turbulence* » ne sont corrélées à aucune forme de performance.

Par ailleurs, la corrélation entre le « *Dynamisme dû à l'imprévisibilité du comportement des acteurs du micro environnement* », l'« *incertitude liée à l'environnement général* » et la « *Complexité liée au Méso environnement* », avec respectivement « *la performance organisationnelle* » et la « *performance économique et financière* » apparaît significative. Toutefois, l'« *incertitude liée à l'environnement général* » a une relation linéaire négative avec la « *performance organisationnelle* ».

**Tableau 38 : matrice de corrélation entre les sous-construits de l'environnement et ceux de la performance**

	<b>Dynamis1</b>	<b>Dynamis2</b>	<b>Incert1</b>	<b>Incert2</b>	<b>Complex1</b>	<b>Complex2</b>	<b>Turbul</b>
<b>Perforg</b>	0,172*** (0,00)	0,094 (0,062)	-0,042 (0,404)	-0,135*** (0,007)	-0,062 (0,221)	0,074 (0,146)	-0,051 (0,312)
<b>Perfecof</b>	0,174*** (0,001)	0,120** (0,017)	-0,022 (0,658)	-0,036 (0,474)	0,046 (0,363)	0,156*** (0,002)	0,001 (0,991)

\*\*\* significatif au seuil de 1% ; \*\*significatif au seuil de 5%

Source : auteur, à partir des données collectées auprès des PME ivoiriennes du 15 mai au 15 septembre 2021

### 2.3. Corrélation entre les construits du comportement stratégique et ceux de la performance

Les coefficients de corrélation et les tests de significativité associés montrent qu'il existe une relation linéaire positive entre la « performance organisationnelle » et trois des 4 comportements stratégiques à savoir la « *stratégie entrepreneuriale* », « *la stratégie de positionnement* » et la « *stratégie de souplesse organisationnelle* ». Au seuil de 10%, la relation est significative également avec la « *stratégie de pérennisation collective* ».

Quant à la « performance économique et financière », elle est significativement corrélée seulement à la « *stratégie entrepreneuriale* » et à la « *stratégie de pérennisation collective* » au seuil de 5%. Ces relations linéaires sont positives. Cependant, si le seuil de significativité monte à 10%, la corrélation entre cette composante de la performance et les deux autres comportements stratégiques devient significative.

**Tableau 39 : matrice de corrélation entre les sous-construits du comportement stratégique et ceux de la performance**

	<b>StratEnp</b>	<b>StratPos</b>	<b>SouplOrg</b>	<b>PereCol</b>
<b>Perforg</b>	0,170*** (0,001)	0,151*** (0,003)	0,248*** (0,00)	0,085* (0,093)
<b>Perfecof</b>	0,157*** (0,002)	0,083* (0,099)	0,090* (0,075)	0,149*** (0,003)

\*\*\* significatif au seuil de 1% ; \*\*significatif au seuil de 5% ; \*significatif au seuil de 10%

Source : auteur, à partir des données collectées auprès des PME ivoiriennes du 15 mai au 15 septembre 2021

### 3. Analyse des effets des modes de collecte des données

Nous cherchons à vérifier si le fait de collecter les données à travers deux modes différents (physiquement et via internet) a une influence sur la perception des dirigeants des différentes variables. Nous avons eu recours pour ce faire, au test A l'aide du test de comparaison de deux moyennes, notamment le test de Student avec pour hypothèse nulle ( $H_0$ ) :

$$H_0 : \text{mean(Physiquement)} - \text{mean(Via internet)} = 0$$

Au risque alpha généralement fixé à 0,05, si la p-value est inférieure à ce seuil alors l'hypothèse nulle est rejetée. Et dans ce cas on va conclure à la différence entre les deux moyennes des populations dont sont issus les échantillons.

En revanche, si la p-value est supérieure à 0,05, alors l'hypothèse nulle n'est pas rejetée. Et dans ce cas, on ne va pas pouvoir conclure à l'absence de différence entre les deux groupes.

Ainsi, pour chaque variable (construit), nous avons comparé les moyennes des deux sous-échantillons obtenus selon le mode de collecte.

### 3.1. Environnement perçu selon le mode de collecte des données

Les résultats synthétisés dans le tableau ci-dessous montrent qu'au seuil de 5%, il n'existe aucune différence de moyenne significative de la perception des différents construits de l'environnement par les dirigeants de PME selon le mode de collecte des données utilisé.

**Tableau 40 : Différence de moyenne des construits de l'environnement selon le mode de collecte des données**

Construits de l'environnement	Pr(T < t)	Pr( T  >  t )	Pr(T > t)
Dynamisme dû aux Changements de l'industrie	0,02	0,052	0,9738
Dynamisme dû à l'imprévisibilité du comportement des acteurs du micro environnement	0,839	0,3215	0,160
Incertitude liée au micro environnement	0,765	0,469	0,234
Incertitude liée à l'environnement général	0,676	0,6464	0,3232
Turbulence	0,698	0,604	0,3020
Complexité liée à l'environnement général	0,888	0,222	0,111
Complexité liée au Mésos environnement	0,276	0,552	0,723

Source : auteur, à partir des données collectées auprès des PME ivoiriennes du 15 mai au 15 septembre 2021

### 3.2. Comportement stratégique perçu et mode de collecte des données

Les résultats des différents tests synthétisés dans le tableau ci-dessous montrent qu'au seuil de 5%, il n'existe aucune différence de moyenne significative de la perception des différents construits du comportement stratégique par les dirigeants de PME selon le mode de collecte des données utilisé.

**Tableau 41 : Différence de moyenne des construits du comportement stratégique selon le mode de collecte des données**

Construits du comportement stratégique	Pr(T < t)	Pr( T  >  t )	Pr(T > t)
Stratégie entrepreneuriale	0,192	0,384	0,807
Stratégie de positionnement	0,08	0,16	0,92
Stratégie de Souplesse organisationnelle	0,476	0,952	0,52
Stratégie de pérennisation collective	0,660	0,679	0,339

Source : auteur, à partir des données collectées auprès des PME ivoiriennes du 15 mai au 15 septembre 2021



### 3.3. Performance perçue et mode de collecte des données

De même que les construits des deux variables précédentes, le mode de collecte des données n'a aucune influence sur la performance perçue par les dirigeants de PME. En effet, les résultats du tableau ci-après indiquent une absence de différence de moyenne significative.

**Tableau 42 : Différence de moyenne des construits de la performance perçue selon le mode de collecte des données**

Construits de la performance	Pr(T < t)	Pr( T  >  t )	Pr(T > t)
Performance organisationnelle	0,5772	0,8456	0,4228
Performance économique et financière	0,054	0,108	0,945

Source : auteur, à partir des données collectées auprès des PME ivoiriennes du 15 mai au 15 septembre 2021

## 4. Analyse de l'effet des variables de contrôle

Dans cette section de l'analyse, nous procédons à l'examen des effets des variables de contrôle, c'est à dire la taille et le secteur d'activité de la PME ainsi que le profil de son dirigeant appréhendé par son niveau d'étude.

La méthode de l'analyse de la variance (ANOVA) a été utilisée pour faire différents tests de comparaisons de plusieurs moyennes.

### 4.1. Analyse de la perception de l'environnement, du comportement stratégique et de la performance selon la taille de la PME

Les résultats du tableau ci-dessous montrent qu'il n'existe aucune différence de moyenne significative dans la perception de l'environnement, du comportement stratégique et de la performance par les dirigeants de PME quelle que soit la taille de l'entreprise. Toutefois, la perception de la performance économique et financière des PME par leurs dirigeants diffère suivant la taille de la PME.

**Tableau 43 : Analyse de la différence de moyenne selon la taille des PME**

	Taille de la PME							
	Micro entreprise		Moyenne entreprise		Petite entreprise		F	Prob > F
	N	Moy	N	Moy	N	Moy		
DYNAMISME1	104	-0,1437	109	0,1275	179	0,0058	1,97	0,1404
DYNAMISME2	104	0,067	109	-0,022	179	-0,025	0,32	0,7263
INCERTITUDE1	104	-0,069	109	-0,078	179	0,0878	1,27	0,2807
INCERTITUDE2	104	0,0289	109	-0,100	179	0,0446	0,78	0,4608
COMPLEXITE1	104	-0,0525	109	0,035	179	0,0092	0,22	0,8047
COMPLEXITE2	104	-0,0819	109	0,027	179	0,0311	0,47	0,6228
TURBULENCE	104	0,0204	109	0,0709	179	-0,055	0,57	0,5675
STRATENTREP	104	0,00004	109	-0,081	179	0,0496	0,58	0,5595
STRATPOSI	104	-0,047	109	0,0155	179	0,018	0,16	0,8538
STRATSOUPL	104	-0,061	109	0,051	179	0,0046	0,34	0,7122
STRATPEREN	104	0,0175	109	0,092	179	-0,066	0,89	0,4135
PERFORMANCE1	104	-0,091	109	0,030	179	0,034	0,59	0,556
PERFORMANCE2	104	-0,198	109	0,168	179	0,012	3,66	<b>0,0267</b>

Source : auteur, à partir des données collectées auprès des PME ivoiriennes du 15 mai au 15 septembre 2021

#### **4.2. Analyse de la perception de l'environnement, du comportement stratégique et de la performance selon le secteur d'activité de la PME**

Le tableau ci-dessus nous présente le test de comparaisons des moyennes entre les différents secteurs d'activité. On peut constater que la perception du comportement stratégique et de la performance par les dirigeants de PME ne diffère pas suivant les secteurs d'activités. Il en est de même pour les variables environnementales à l'exception de la perception du dynamisme dû à l'imprévisibilité du comportement des acteurs du micro environnement et de la complexité liée au méso environnement qui varient selon le secteur d'activité de la PME.

**Tableau 44 : Analyse de la différence de moyenne selon le secteur d'activité des PME**

	Secteur d'activité de la PME									
	BTP		Commerce		Industrie		Services		F	Prob > F
	N	Moy	N	Moy	N	Moy	N	Moy		
DYNAMISME1	52	0,049	111	-0,043	50	-0,028	179	0,020	0,15	0,9300
DYNAMISME2	52	0,350	111	-0,283	50	0,134	179	0,036	5,67	<b>0,0008</b>
INCERTITUDE1	52	0,312	111	-0,139	50	-0,034	179	0,005	2,46	0,0622
INCERTITUDE2	52	-0,026	111	-0,031	50	0,143	179	-0,012	0,40	0,753
COMPLEXITE1	52	0,067	111	-0,036	50	-0,210	179	0,061	1,09	0,3512
COMPLEXITE2	52	0,337	111	-0,125	50	0,129	179	-0,562	3,07	<b>0,028</b>
TURBULENCE	52	0,228	111	-0,054	50	-0,108	179	-0,002	1,21	0,3060
STRATENTREP	52	0,030	111	-0,048	50	0,146	179	-0,019	0,48	0,696
STRATPOSI	52	-0,24	111	0,01	50	0,178	179	0,178	1,58	0,193
STRATSOUPL	52	0,153	111	-0,08	50	0,122	179	-0,026	0,96	0,410
STRATPEREN	52	0,076	111	-0,016	50	0,133	179	-0,049	0,55	0,648
PERFORMANCE1	52	-0,13	111	-0,024	50	0,133	179	0,017	0,66	0,5744
PERFORMANCE2	52	-0,032	111	0,058	50	0,189	179	-0,079	1,13	0,337

Source : auteur, à partir des données collectées auprès des PME ivoiriennes du 15 mai au 15 septembre 2021

#### 4.3. Analyse de la perception de l'environnement, du comportement stratégique et de la performance selon le profil du dirigeant

D'une manière générale, il y a absence de différence de moyenne significative. Toutefois, l'on note une différence de moyenne significative au niveau de la perception de la turbulence et de la performance économique et financière comme l'indique le tableau ci-dessous.

**Tableau 45 : Analyse de la différence de moyenne selon le profil des dirigeants des PME**

	Niveau d'étude du dirigeant									
	Primaire		Secondaire 1 <sup>er</sup> cycle		Secondaire 2 <sup>nd</sup> cycle		Universitaire		F	Prob > F
	N	Moy	N	Moy	N	Moy	N	Moy		
DYNAMISME1	12	-0,59	31	0,121	72	0,121	277	-0,019	1,96	0,1188
DYNAMISME2	12	-0,13	31	0,088	72	0,124	277	-0,036	0,65	0,5841
INCERTITUDE1	12	0,142	31	0,381	72	0,063	277	-0,065	2,10	0,0998
INCERTITUDE2	12	0,290	31	-0,100	72	0,249	277	-0,066	2,36	0,0708
COMPLEXITE1	12	0,046	31	0,0679	72	0,067	277	0,2786	2,57	0,0538
COMPLEXITE2	12	-0,238	31	0,160	72	0,035	277	-0,016	0,55	0,6496
TURBULENCE	12	0,382	31	0,0245	72	0,340	277	-0,107	4,57	<b>0,0037</b>
STRATENTREP	12	0,231	31	0,1558	72	0,098	277	-0,053	0,96	0,4121
STRATPOSI	12	0,077	31	0,082	72	0,017	277	0,0172	0,13	0,9435
STRATSOUPL	12	-0,093	31	-0,011	72	0,072	277	-0,013	0,18	0,9102
STRATPEREN	12	0,312	31	0,243	72	-0,011	277	-0,037	1,14	0,3333
PERFORMANCE1	12	0,033	31	0,023	72	-0,042	277	0,007	0,06	0,9813
PERFORMANCE2	12	-0,322	31	0,296	72	0,246	277	-0,083	3,49	<b>0,0159</b>

Source : auteur, à partir des données collectées auprès des PME ivoiriennes du 15 mai au 15 septembre 2021

Ces résultats suggèrent que les estimations des modèles, pour les variables ayant des différences de moyennes significatives, se fassent en considérant les sous-échantillons afin de mieux appréhender les effets des variables de contrôle.

## **5. Analyse des résultats**

Cette section porte sur l'analyse des différents résultats issus des tests de régression multiple linéaire afin de vérifier les différentes hypothèses. Trois relations ont été examinées à travers les résultats de différents modèles, à savoir, la relation entre l'environnement perçu et le comportement stratégique, la relation entre le comportement stratégique et la performance et en définitive, la relation entre le comportement stratégique et la performance sous l'effet de l'environnement perçu.

### **5.1. Analyse de l'influence des variables environnementales sur le comportement stratégique**

Comme l'ont montré les résultats de l'analyse en composantes principales, les variables « environnement » et « comportement stratégique » sont appréhendées par les dirigeants de PME ivoiriennes respectivement par sept (7) et quatre (4) construits. Nous avons retenu d'étudier les effets des sept dimensions de l'environnement sur chacune des quatre dimensions du comportement stratégique. Ainsi, dans ce qui suit, nous examinons ces effets à travers les résultats de quatre modèles de régression.

#### **5.1.1. Comportement entrepreneurial et variables environnementales perçues**

Le tableau ci-dessous présente les résultats de la régression du comportement entrepreneurial sur les sept dimensions de l'environnement. Pour remédier aux problèmes de normalité des résidus, d'homoscédasticité, et d'autocorrélation des erreurs, la régression linéaire robuste avec des estimateurs des moindres carrés généralisés a été utilisée. Il en ressort que le modèle est globalement significatif ( $N= 392$  ;  $F(7, 384) = 47,22$  ;  $R^2 = 0,53$ ), avec une absence de multi colinéarité entre les variables environnementales.

L'analyse de la significativité des coefficients des variables explicatives met en exergue deux principaux résultats. D'un côté, nous avons les variables environnementales qui ont une influence significative sur le comportement entrepreneurial des dirigeants de PME, à savoir le dynamisme dû aux changements technologiques ( $\beta = 0,2115$  ;  $t = 4,33$  ;  $p < 0,001$ ), le dynamisme lié à l'imprévisibilité des acteurs du micro environnement ( $\beta = 0,1692$  ;  $t = 3,42$  ;  $p < 0,001$ ), l'incertitude liée à l'environnement général ( $\beta = -0,2552$  ;  $t = -5,74$  ;  $p < 0,001$ ), la complexité

liée aux méso environnement ( $\beta = 0,3989$  ;  $t = 8,30$  ;  $p < 0,001$ ), la complexité liée à l'environnement général ( $\beta = 0,083$  ;  $t = 1,76$  ;  $p > 0,01$ ) et la turbulence.

Toutefois, au regard du signe des coefficients de régression, nous notons que les deux sous-construits de la dimension « dynamisme », ceux de la dimension « complexité » ainsi que la turbulence apparaissent comme des facteurs favorables à l'adoption d'un comportement entrepreneurial par les dirigeants de PME, alors que le sous-construit « incertitude liée à l'environnement général » est défavorable au comportement entrepreneurial des PME. Nous notons par ailleurs que la variable « complexité liée au méso environnement », c'est-à-dire la multiplicité des facteurs difficilement maîtrisables dans le secteur d'activité, au regard de son coefficient détermine plus l'adoption du comportement entrepreneurial par les dirigeants de PME.

D'un autre côté, les résultats indiquent que deux construits environnementaux n'exercent aucune influence significative sur le comportement entrepreneurial, à savoir l'incertitude liée au microenvironnement ( $\beta = -0,0348$  ;  $t = -0,88$  ;  $p > 0,01$ ) et la turbulence ( $\beta = 0,1241$  ;  $t = 2,40$  ;  $p > 0,01$ ). Ainsi, les dirigeants de PME se préoccupent peu de ces dimensions de l'environnement dans leur choix d'adopter ou non le comportement stratégique entrepreneurial.

**Tableau 46 : Estimation de la relation entre l'environnement et la stratégie entrepreneuriale**

STRATENTREP	Coef.	VIF	t	p> t
DYNAMISME1	0,2115***	1,48	4,33	0,000
DYNAMISME2	0,1692***	1,68	3,42	0,001
INCERTITUDE1	-0,0348	1,98	-0,88	0,377
INCERTITUDE2	-0,2552***	2,46	-5,74	0,000
COMPLEXITE1	0,083*	2,38	1,76	0,079
COMPLEXITE2	0,3989***	1,77	8,30	0,000
TURBULENCE	0,1241**	2,66	2,40	0,017
Cons	0,0053		0,13	0,896

\*\*\*Significatif à 1% ; \*\*Significatif à 5% ; \*Significatif à 10%

Source : auteur, à partir des données collectées auprès des PME ivoiriennes du 15 mai au 15 septembre 2021

### 5.1.2. Stratégie de pérennisation collective et variables environnementales perçues

La dimension « pérennisation collective » du comportement stratégique a été régressée sur les sept (7) variables environnementales issues de l'ACP dans les mêmes conditions que précédemment. Il en résulte que le modèle est globalement significatif ( $N = 392$ ,  $F(7, 389) = 6,21$ ,  $R^2 = 0,14$ ) et sans autocorrélation des erreurs ( $F(3, 385) = 0,68$  ;  $\text{Prob} > F = 0,56$ ).

Toutefois, contrairement à la stratégie entrepreneuriale, la stratégie de pérennisation collective est influencée de façon significative uniquement par les deux sous-construits de la dimension complexité, et ce, lorsque le seuil de significativité est ramené à 10%. En effet, au seuil de 5%, seule « la complexité liée au méso environnement a un effet significatif. Au regard des signes des coefficients de régression, l'on note que la dimension complexité de l'environnement, à travers ses deux sous-construits, est favorable à l'adoption de la stratégie de pérennisation collective.

Ainsi, les dirigeants de PME qui perçoivent l'environnement externe de leurs entreprises comme étant composé d'une multiplicité de facteurs difficilement maîtrisables, préfèrent les accords et alliances avec les partenaires comme unique stratégie pour se maintenir et se développer sur leurs différents marchés. En effet, les cinq autres variables de l'environnement n'ont aucune influence significative au regard des résultats ci-dessous.

**Tableau 47 : Estimation de la relation entre l'environnement et la stratégie de pérennisation collective**

STRATPEREN	Coef.	VIF	t	p> t
DYNAMISME1	0,076	1,35	1,24	0,217
DYNAMISME2	0,0509	1,22	0,80	0,426
INCERTITUDE1	-0,056	1,39	-0,89	0,374
INCERTITUDE2	-0,020	1,48	-0,34	0,730
COMPLEXITE1	0,1308*	2,04	1,67	0,096
COMPLEXITE2	0,130**	1,42	3,58	0,000
TURBULENCE	0,221	1,97	0,87	0,384
Cons	4,17e-16		0,00	1,000

\*\*\*Significatif à 1% ; \*\*Significatif à 5% ; \*Significatif à 10%

Source : auteur, à partir des données collectées auprès des PME ivoiriennes du 15 mai au 15 septembre 2021

### 5.1.3. Stratégie de positionnement et variables environnementales perçues

Comme les modèles précédents, le modèle de régression de la dimension « stratégie de positionnement » du comportement stratégique sur les sept (7) dimensions de l'environnement est jugé globalement significatif ( $N= 391$ ,  $F(7, 383) = 13,67$ ,  $R^2= 0,199$ ). L'analyse de la significativité des coefficients des variables explicatives montrent que trois dimensions de l'environnement ont une influence significative sur l'adoption de la stratégie de positionnement. Il s'agit des deux sous-construits du « dynamisme » et de la complexité liée au méso environnement. Le signe des coefficients desdites dimensions suggère que celles-ci favorisent l'adoption d'un comportement de positionnement par les dirigeants de PME. Ainsi, lorsque les dirigeants de PME perçoivent l'environnement comme étant dynamique et/ou leur secteur d'activité complexe, ils adoptent un comportement de positionnement. Cette posture

leur permet de rechercher un avantage concurrentiel leur permettant de se distinguer de leurs concurrents et s'adapter aux changements de l'environnement.

Les autres facteurs environnementaux à savoir l'incertitude (liée au micro environnement et celle liée à l'environnement) ; la complexité liée à l'environnement général et la turbulence environnementale affichent des coefficients non significatifs. Ils ne déterminent donc pas le choix ou non du comportement de positionnement pour les dirigeants de PME.

**Tableau 48 : Estimation de la relation entre l'environnement et la stratégie de positionnement**

<b>STRATPOSI</b>	<b>Coef.</b>	<b>VIF</b>	<b>t</b>	<b>p&gt; t </b>
DYNAMISME1	0,273***	1,36	4,97	0,000
DYNAMISME2	0,255***	1,24	4,79	0,000
INCERTITUDE1	-0,0242	1,52	-0,46	0,643
INCERTITUDE2	0,0300	1,69	0,58	0,561
COMPLEXITE1	-0,0382	2,19	-0,59	0,553
COMPLEXITE2	0,1487***	1,51	2,74	0,006
TURBULENCE	0,0063	2,54	0,10	0,922
Cons	0,0032		0,07	0,946

\*\*\*Significatif à 1% ; \*\*Significatif à 5% ; \*Significatif à 10%

Source : auteur, à partir des données collectées auprès des PME ivoiriennes du 15 mai au 15 septembre 2021

#### **5.1.4. Stratégie de souplesse organisationnelle et variables environnementales perçues**

Les résultats du test de régression de la stratégie de souplesse organisationnelle sur les dimensions environnementales indiquent que le modèle de spécification est globalement significatif (N= 392, F (7,384) = 15,69, R2= 0,235), avec une absence de multi colinéarité entre les variables explicatives. Il en ressort que le dynamisme perçu dû aux changements technologiques ( $\beta = 0,283$  ;  $t = 4,77$  ;  $p < 0,000$ ) et la complexité perçue, à travers ses deux sous-construits ( $\beta = 0,1429$  ;  $t = 2,09$  ;  $p < 0,05$  et  $\beta = 0,2381$  ;  $t = 4,00$  ;  $p < 0,001$ ) exercent une influence positive sur la stratégie de souplesse organisationnelle. Ainsi, les dirigeants de PME seront plus enclins à adopter un comportement de souplesse organisationnelle lorsqu'ils perçoivent l'environnement comme complexe et/ou comme changeant en raison de l'évolution technologique.

Quant aux autres facteurs environnementaux, ils enregistrent des coefficients non significatifs. Par conséquent, ils n'ont aucune influence significative sur la stratégie de souplesse organisationnelle. L'adoption ou non d'une telle stratégie par les dirigeants de PME ne dépend donc pas de la façon dont ils perçoivent ces dimensions de l'environnement.

**Tableau 49 : Estimation de la relation entre l'environnement et la stratégie de souplesse organisationnelle**

<b>STRATSOUPL</b>	<b>Coef.</b>	<b>VIF</b>	<b>t</b>	<b>p&gt; t </b>
DYNAMISME1	0,283***	1,35	4,77	0,000
DYNAMISME2	0,081	1,22	1,30	0,193
INCERTITUDE1	0,0222	1,39	0,33	0,744
INCERTITUDE2	-0,014	1,48	-0,25	0,800
COMPLEXITE1	0,1429**	2,04	2,09	0,037
COMPLEXITE2	0,2381***	1,42	4,00	0,000
TURBULENCE	-0,0785	1,97	-1,03	0,305
Cons	-4,55 <sup>e</sup> -17		0,00	1,000

\*\*\*Significatif à 1% ; \*\*Significatif à 5%

Source : auteur, à partir des données collectées auprès des PME ivoiriennes du 15 mai au 15 septembre 2021

### **5.1.5. Synthèse de l'analyse de la relation entre variables environnementales et comportement stratégique**

L'objectif de cette première séquence de modélisation est de rechercher l'existence d'effets significatifs de la perception des changements de l'environnement sur le comportement stratégique des PME. Les résultats sont assez disparates d'une variable environnementale à une autre.

D'une manière générale, les résultats résumés dans le tableau ci-après suggèrent l'existence d'effets positifs des dimensions « dynamisme » et « complexité » perçues sur le comportement stratégique des dirigeants de PME, à l'exception de la stratégie de pérennisation collective pour la première dimension.

#### **(i) Dynamisme perçu et comportement stratégique**

Plus les dirigeants de PME perçoivent l'environnement comme étant dynamique, plus ils sont amenés à adopter un comportement stratégique entrepreneurial, de positionnement et/ou de souplesse organisationnelle. Ainsi, lorsque les PME considèrent que leur environnement change de façon fréquente, elles adoptent :

- la stratégie entrepreneuriale, en étant proactives et innovantes grâce à des efforts d'organisation des ressources ;
- la stratégie de positionnement, en recherchant à construire des avantages comparatifs qui les distinguent de leurs concurrents et leur permettent de s'adapter à la vitesse de changement des facteurs environnementaux ;
- ou la stratégie de souplesse organisationnelle, en développant leurs capacités à réagir très rapidement face à l'évolution de l'environnement et à s'y adapter. L'adoption de



cette posture stratégique est déterminée uniquement par une seule sous-dimension du dynamisme à savoir, le dynamisme lié aux changements de l'industrie.

Cependant, les PME estiment que le recours à la stratégie de pérennisation collective n'est nullement influencé par le dynamisme perçu. Leur choix de nouer des alliances avec les partenaires en vue de réguler collectivement l'environnement ne dépend ni des changements fréquents dans les secteurs d'activité dans lesquels elles opèrent, ni de l'évolution des facteurs de leur environnement de proximité.

**Nous pouvons donc constater que l'hypothèse H1a de notre recherche est partiellement confirmée.**

### **(ii) Incertitude perçue et comportement stratégique**

Seul un lien sur les huit (8) testés pour appréhender l'influence de l'incertitude perçue sur le comportement stratégique des PME, est jugé significatif. Ces résultats révèlent donc que la perception de l'incertitude de l'environnement par les dirigeants de PME n'a aucun effet significatif sur le choix de leur comportement stratégique, à l'exception de la stratégie entrepreneuriale qui est adoptée lorsque que l'environnement général est perçu comme stable par ces derniers.

**L'hypothèse H1b qui postule l'influence positive de l'incertitude perçue sur le comportement stratégique est rejetée.**

### **(iii) Complexité perçue et comportement stratégique**

Il ressort des résultats des régressions économétriques que la complexité perçue détermine significativement le choix des quatre comportements stratégiques des dirigeants de PME. Ainsi, les PME adoptent soit la stratégie entrepreneuriale, soit la stratégie de pérennisation collective, soit la stratégie de positionnement ou encore la stratégie de souplesse organisationnelle lorsqu'ils perçoivent leur environnement, aussi bien macro que méso, comme étant complexe.

Pour les dirigeants de PME, face à un environnement composé de nombreux facteurs hétérogènes et difficiles à maîtriser, le recours à l'une des quatre stratégies, selon des moyens dont dispose l'entreprise, facilite son adaptation.

**L'hypothèse H1c de notre recherche est validée (partiellement).**

#### (iv) Turbulence perçue et comportement stratégique

La turbulence perçue a une influence significative et positive sur un seul comportement stratégique sur les quatre retenus dans la recherche, à savoir la stratégie entrepreneuriale. Ces résultats relèvent que dans un environnement caractérisé par des changements fréquents, discontinus et inattendus, les dirigeants de PME privilégient la posture stratégique orientée vers la création de changements par l'innovation.

A contrario, les dirigeants de PME qui choisissent les trois autres postures stratégiques ne sont nullement influencés par leur perception de la turbulence de l'environnement.

**L'hypothèse H1d de recherche est donc très partiellement confirmée.**

**Tableau 50 : Synthèse de la relation entre l'environnement et les comportements stratégiques**

	Stratégie entrepreneuriale	Stratégie de pérennisation collective	Stratégie de positionnement	Stratégie de souplesse organisationnelle	Total (+/-)	Hypothèses
DYNAMISME1	+	0	+	+	3/4	H1a confirmée (partiellement)
DYNAMISME2	+	0	+	0	2/4	
INCERTITUDE1	0	0	0	0	0/4	H1b rejetée
INCERTITUDE2	-	0	0	0	1/4	
COMPLEXITE1	+	+	0	+	3/4	H1C confirmée (partiellement)
COMPLEXITE2	+	+	+	+	4/4	
TURBULENCE	+	0	0	0	1/4	H1d confirmée (partiellement)

(+) : influence positive significative ; (-) : influence négative significative ; (0) : absence de liens significatifs  
Source : auteur, à partir des données collectées auprès des PME ivoiriennes du 15 mai au 15 septembre 2021

Au regard des tous ces résultats, nous pouvons conclure que **l'hypothèse H1** de notre recherche, qui postule que la perception de l'environnement par les dirigeants de PME influence positivement leur comportement stratégique, **est partiellement confirmée.**

#### **5.2. Analyse de l'influence du comportement stratégique sur la performance des PME**

Deux modèles de régression linéaire multiple robuste de la performance organisationnelle et de la performance économique et financière avec absence de multi colinéarité entre variables stratégiques ont été estimées afin d'expliquer la performance des PME par leur comportement stratégique. Deux modèles ont été estimés en fonction du type de performance.

### 5.2.1. Performance organisationnelle et comportement stratégique

Le modèle estimé est globalement significatif ( $N= 392$ ,  $F(4, 388) = 4,81$ ,  $R^2= 0,0676$ ) et sans autocorrélation des erreurs ( $F(3, 385) = 0,39$ ,  $\text{Prob} > F = 0,76$ ).

Les résultats de l'analyse de la régression simultanée sur les variables stratégiques, nous ont permis de constater que seule la stratégie de souplesse organisationnelle a une influence positive et significative sur la performance organisationnelle des PME. Ainsi, l'adoption d'un tel comportement stratégique par les dirigeants de PME est source de performance organisationnelle pour les entreprises.

Ces résultats suggèrent que la capacité des dirigeants de PME à s'adapter rapidement aux changements continus des facteurs environnementaux par le déploiement des ressources nécessaires induit la motivation du personnel, l'évolution de la qualité des produits, la satisfaction des clients et par ricochet l'amélioration de la réputation de l'entreprise.

Quant aux autres postures stratégiques, nos résultats concluent à une absence d'effet sur la performance organisationnelle.

**Tableau 51 : Estimation de la relation entre la performance organisationnelle et les comportements stratégiques**

PERFORMANCE1	Coef.	VIF	t	p> t
STRATENTREP	0,052	1,51	0,71	0,479
STRATPOSI	0,051	1,35	0,81	0,421
STRATSOUPL	0,216**	1,47	2,58	0,010
STRATPEREN	-0,0321	1,23	-0,51	0,611
Cons	4,97 <sup>c</sup> -17		0,00	1,000

\*\*Significatif à 5%

Source : auteur, à partir des données collectées auprès des PME ivoiriennes du 15 mai au 15 septembre 2021

### 5.2.2. Performance économique et financière et comportement stratégique

Le modèle estimé ici également est globalement significatif ( $N= 392$ ,  $F(4, 389) = 4,19$ ,  $R^2= 0,041$ ) et sans autocorrélation des termes d'erreurs ( $F(3, 385) = 0,21$ ,  $\text{Prob} > F = 0,8886$ ).

Contrairement à la performance organisationnelle, la performance économique et financière est influencée significativement et positivement par deux postures stratégiques sur les quatre, à savoir la stratégie entrepreneuriale et la stratégie de pérennisation collective.

Ces résultats postulent donc que plus les dirigeants de PME sont proactifs et innovants, plus ils améliorent les indicateurs financiers de leurs entreprises d'année en année. De plus, les dirigeants qui construisent des alliances avec des partenaires en vue de créer les conditions

d'une adaptation au changement de l'environnement augmentent la performance économique et financière des PME.

Quant aux deux autres postures stratégiques, positionnement et souplesse organisationnelle, elles n'exercent aucune influence significative sur la performance économique et financière des PME.

**Tableau 52 : Estimation de la relation entre la performance économique et financière et les comportements stratégiques**

PERFORMANCE2	Coef.	VIF	t	p> t
STRATENTREP	0,129**	1,51	2,30	0,022
STRATPOSI	-0,001	1,35	-0,02	0,985
STRATSOUPL	-0,017	1,47	-0,26	0,794
STRATPEREN	0,1096**	1,23	2,02	0,044
Cons	5,58e-17		0,00	1,000

\*\*Significatif à 5%

Source : auteur, à partir des données collectées auprès des PME ivoiriennes du 15 mai au 15 septembre 2021

### **5.2.3. Synthèse de l'analyse de la relation entre la performance et les comportements stratégiques**

La synthèse des résultats de l'estimation des deux modèles met en exergue l'influence de trois postures stratégiques sur la performance des PME, à savoir les stratégies entrepreneuriale, de souplesse organisationnelle et de pérennisation collective et une absence de lien significatif entre la stratégie de positionnement et la performance.

#### **(i) Stratégie entrepreneuriale et performance**

Les résultats de nos estimations mettent en exergue deux informations clés, à savoir d'une part, l'absence d'impact significatif de la stratégie entrepreneuriale sur la performance organisationnelle et d'autre part, l'existence d'une influence significative et positive de cette posture sur la performance économique et financière.

**Ces résultats confirment partiellement l'hypothèse H2a de notre recherche.**

#### **(ii) Stratégie de positionnement et performance des PME**

Les résultats de nos travaux suggèrent une absence de lien significatif entre la stratégie de positionnement et les deux dimensions de la performance des PME. Ainsi, cette posture stratégique n'influence ni la performance organisationnelle, ni la performance économique et financière.

**L'hypothèse H2b de notre recherche est donc rejetée.**

**(iii) Stratégie de souplesse organisationnelle et performance des PME**

Il ressort des résultats des deux modèles que l'adoption de la stratégie de souplesse organisationnelle exerce une influence significative sur la performance organisationnelle alors qu'elle n'a aucun effet sur la performance économique et financière.

**L'hypothèse H2c de notre recherche est partiellement confirmée.**

**(iv) Stratégie de pérennisation collective et performance des PME**

De même que la stratégie entrepreneuriale, la stratégie de pérennisation collective exerce une influence significative et positive sur la performance économique et financière. Son impact sur la performance organisationnelle est non significatif.

**Par conséquent, l'hypothèse H2d de notre recherche est confirmée partiellement.**

**Tableau 53 : Synthèse de la relation entre performance et comportement stratégique**

	<b>Performance organisationnelle</b>	<b>Performance financière</b>	<b>Total (+/-)</b>	<b>Hypothèses</b>
Stratégie entrepreneuriale	0	+	1/2	H2a Confirmée (partiellement)
Stratégie de positionnement	0	0	0/2	H2b rejetée
Stratégie de souplesse organisationnelle	+	0	1/2	H2c Confirmée (partiellement)
Stratégie de pérennisation collective	0	+	1/2	H2d Confirmée (partiellement)

(+) : influence positive significative ; (-) : influence négative significative ; (0) : absence de liens significatifs  
Source : auteur, à partir des données collectées auprès des PME ivoiriennes du 15 mai au 15 septembre 2021

Au total, l'hypothèse H2 de notre recherche, qui postule que le comportement stratégique adopté par les dirigeants de PME influence positivement leur performance, est partiellement confirmée au terme des différentes estimations et tests.

**5.3. Analyse de l'effet de l'environnement sur la relation entre comportement stratégique et performance**

Dans cette section, nous utilisons la régression modérée (MRA) pour savoir si le terme d'interaction "environnement\*stratégie" a une influence significative sur la performance,

c'est-à-dire si les facteurs environnementaux modifient la forme de la relation entre la stratégie et la performance. Pour ce faire, nous évaluons le pouvoir significatif de ce terme d'interaction à l'aide des différents coefficients de la régression MRA.

Au total, ce sont cinquante-six (56) régressions modérées qui ont été estimées. En effet, il s'agit de tester l'effet de sept (7) variables environnementales sur les quatre (4) variables de comportement stratégique, ce qui conduit à créer vingt-huit (28), soit  $7 \times 4$ , termes d'interaction. De plus, nous avons deux (2) variables endogènes (performance organisationnelle et performance économique et financière) qui sont régressées, chacune, les 28 termes d'interaction, ce qui nous conduit, au nombre de 56 analyses de régression à faire.

Les tableaux ci-après qui présentent les résultats des régressions modérées donnent la valeur du coefficient de régression en fonction des stratégies et la p-value du test de Fisher Snedecor (test F).

### **5.3.1. Effet modérateur de l'interaction environnement\*stratégie entrepreneuriale sur la relation entre la performance et la stratégie entrepreneuriale**

Le tableau ci-dessous présente les résultats de l'analyse de la régression modérée des variables d'interaction entre les facteurs de l'environnement perçu et le comportement stratégique sur la performance à travers ses deux dimensions, performance organisationnelle et la performance économique et financière.

Il en ressort que toutes les variables d'interaction, exceptée « **incertitude2 x STRATENTREP** », présentent un coefficient positif et significatif dans les différents modèles de régression modérée de la performance organisationnelle. Ce qui signifie que ces facteurs modèrent positivement et significativement la relation entre la stratégie entrepreneuriale et la performance organisationnelle. Autrement dit, la variable environnement, à travers ses sept construits et sous-construits, modifie la relation entre la stratégie entrepreneuriale et la performance organisationnelle. Ainsi, un changement dans une dimension de l'environnement induit une modification de la forme de l'influence de la stratégie entrepreneuriale sur la performance organisationnelle.

Contrairement à la performance organisationnelle, les variables d'interaction **environnement\*stratégie entrepreneuriale**, n'ont aucun effet significatif sur la relation entre la stratégie entrepreneuriale et la performance économique et financière, à l'exception de l'interaction entre « **Turbulence x STRATENTREP** » qui influence positivement et significativement la performance économique et financière à un seuil inférieur à 5%. Il s'en suit

qu'un changement dans la perception de la dimension turbulence de l'environnement modifie l'influence de la stratégie entrepreneuriale sur la performance économique et financière.

**Tableau 54 : Stratégie entrepreneuriale-Performance de la PME**

Z	Performance organisationnelle		Performance économique et financière	
	MRA	Coef Z	MRA	Coef Z
DYNAMISME1	0,1407917** (0,001)	0, 133* (0.017)	0,0307282 (0,458)	0,132* (0.020)
DYNAMISME2	0,1168036** (0,001)	0, 094 (0.067)	0,04097 (0,260)	0, 102* (0.049)
INCERTITUDE1	0,1459489** (0,002)	-0,097 (0.054)	0,0468689 (0,672)	-0,049 (0.334)
INCERTITUDE2	0,069862 (0,125)	-0,119* (0.019)	0,031451 (0.494)	-0,014 (0,778)
COMPLEXITE1	0,1476542** (0,002)	-0,091 (0,067)	0,0474907 (0.321)	0, 031 (0,539)
COMPLEXITE2	0,1100243** (0,007)	-0,027 (0,643)	-0,0238712 (0,558)	0, 102 (0.082)
TURBULENCE	0,1215496* (0,011)	-0,088 (0,080)	0,1019914* (0,034)	-0,031 (0,533)

\*\*Significatif à 5% ; \*Significatif à 10%

Source : auteur, à partir des données collectées auprès des PME ivoiriennes du 15 mai au 15 septembre 2021

### 5.3.2. Effet modérateur de la perception de l'environnement sur la relation entre la performance et la stratégie de positionnement

Contrairement aux résultats précédents, l'estimation des modèles de régression modérée fournit seulement trois modérations (pures) sur quatorze variables d'interaction (tableau ci-dessous). Ces résultats paraissent tout de même intéressants en ce sens qu'ils révèlent que la stratégie de positionnement, qui n'affichait aucun lien significatif avec les mesures de performance, entretient dans les modèles de régression modérée et sous l'effet de l'interaction avec les dimensions « dynamisme », « incertitude » et « turbulence » de l'environnement, une relation positive et significative avec la performance.

En effet, il découle des résultats ci-après, que l'interaction entre le « dynamisme lié au micro environnement » et la stratégie de positionnement induit une influence significative et positive de la stratégie de positionnement sur la performance organisationnelle. Il en est de même de l'effet de l'interaction entre « l'incertitude liée au micro environnement » et la stratégie de positionnement sur la relation entre la performance et la stratégie de positionnement.

Concernant la performance économique et financière, nous observons la modification de sa relation avec la stratégie de positionnement sous l'effet de l'interaction entre la dimension

turbulence de l'environnement et la stratégie de positionnement (« **TURBULENCE x STRATPOSI** »).

**Tableau 55 : Stratégie de positionnement –Performance de la PME**

<b>Z</b>	<b>Performance organisationnelle</b>		<b>Performance économique et financière</b>	
	<b>MRA</b>	<b>Coef_Z</b>	<b>MRA</b>	<b>Coef_Z</b>
DYNAMISME1	0,06903 (0,108)	0,139** (0,007)	-0,0361284 (0,403)	0,163** (0,002)
DYNAMISME2	0,098239** (0,007)	0,084 (0,100)	0,0534359 (0,147)	0,117 (0,024)
INCERTITUDE1	0,1293246** (0,006)	-0,085 (0,093)	-0,0391531 (0,414)	-0,026 (0,608)
INCERTITUDE2	-0,019132 (0,668)	-0,126 (0,012)	0,0699143 (0,122)	-0,042 (0,401)
COMPLEXITE1	0,0792078 (0,096)	-0,078 (0,119)	0,030842 (0,521)	0,038 (0,448)
COMPLEXITE2	0,063247 (0,129)	0,032 (0,528)	-0,014947 (0,720)	0,144** (0,006)
TURBULENCE	0,0319423 (0,473)	-0,064 (0,203)	0,14988* (0,001)	-0,021 (0,671)

\*\*Significatif à 5% ; \*Significatif à 10%

Source : auteur, à partir des données collectées auprès des PME ivoiriennes du 15 mai au 15 septembre 2021

### 5.3.3. Effet modérateur de la perception de l'environnement sur la relation entre la performance et le comportement de souplesse organisationnelle

Selon les résultats résumés dans le tableau ci-dessous, les estimations des modèles de régression modérée révèlent la présence de deux variables modératrices pures et deux variables quasi-modératrices concernant les deux dimensions de la performance.

Relativement à la performance organisationnelle, nous observons que les variables d'interaction « **Dynamisme2 x STRATSOUPL** », « **Complexité1 x STRATSOUPL** » et « **Turbulence x STRATSOUPL** » affichent des coefficients positifs et significatifs. Ainsi, le dynamisme dû à l'imprévisibilité du comportement des acteurs du micro environnement, la complexité liée à l'environnement général et la turbulence environnementale modifient positivement et significativement la relation entre la stratégie de souplesse organisationnelle et la performance organisationnelle.

Quant à la relation entre la performance économique et financière et la stratégie de souplesse organisationnelle, elle est modérée par la seule variable d'interaction entre la turbulence environnementale et la souplesse organisationnelle « **Turbulence x STRATSOUPL** ».

Au total, sur les variables environnementales retenues, quatre, à savoir le dynamisme dû aux changements technologiques, l'incertitude (avec ses deux sous-construits) et la complexité liée



au méso environnement n'ont aucun effet significatif sur la relation entre la stratégie de souplesse organisationnelle et la performance.

**Tableau 56 : Stratégie de souplesse organisationnelle –Performance de la PME**

<b>Z</b>	<b>Performance organisationnelle</b>		<b>Performance économique et financière</b>	
	<b>MRA</b>	<b>Coef_Z</b>	<b>MRA</b>	<b>Coef_Z</b>
DYNAMISME1	-0,0003328 (0,993)	0,085 (0,111)	-0,0325504 (0,422)	0,1607** (0,004)
DYNAMISME2	0,1224444** (0,001)	0,067 (0,171)	0,0549189 (0,144)	0,112* (0,027)
INCERTITUDE1	0,0103088 (0,813)	-0,091 (0,068)	0,0213248 (0,634)	-0,0433 (0,403)
INCERTITUDE2	0,044549 (0,634)	-0,135** (0,007)	0,0488782 (0,292)	-0,042 (0,404)
COMPLEXITE1	0,113941* (0,016)	-0,120* (0,016)	0,0479523 (0,326)	0,0252 (0,625)
COMPLEXITE2	0,0248363 (0,539)	-0,022 (0,678)	0,0007912 (0,985)	0,142** (0,009)
TURBULENCE	0,1213047** (0,004)	-0,100* (0,043)	0,130073** (0,003)	-0,035 (0,492)

\*\*Significatif à 5% ; \*Significatif à 10%

Source : auteur, à partir des données collectées auprès des PME ivoiriennes du 15 mai au 15 septembre 2021

#### 5.3.4. Effet modérateur de la perception de l'environnement sur la relation entre la performance et le comportement de pérennisation collective

Les résultats des estimations des modèles de régression modérée révèlent la présence de deux variables modératrices pures et d'une variable quasi-modératrice concernant les deux dimensions de la performance.

Nous observons un effet modérateur significatif et positif de la variable d'interaction « **Dynamisme2 x STRATPEREN** » sur la relation entre la performance globale et la stratégie de pérennisation collective, d'une part et d'autre, un effet modérateur positif des variables d'interaction « **Dynamisme 2 x STRATPEREN** » et « **Turbulence x STRATPEREN** » sur la relation entre la performance économique et financière et la stratégie de pérennisation collective.

Ainsi, seuls le dynamisme lié au micro environnement et la turbulence de l'environnement modifient la relation entre la performance et la stratégie de pérennisation collective. Les cinq autres variables environnementales de notre recherche à savoir le dynamisme dû aux changements technologiques, l'incertitude (avec ses deux sous-construits) et la complexité (avec ses deux sous-construits) n'ont aucun effet modérateur sur la relation entre la stratégie de pérennisation collective et la performance.

**Tableau 57 : Stratégie de pérennisation collective –Performance de la PME**

<b>Z</b>	<b>Performance organisationnelle</b>		<b>Performance économique et financière</b>	
	<b>MRA</b>	<b>Coef Z</b>	<b>MRA</b>	<b>Coef Z</b>
DYNAMISME1	0,0313403 (0,461)	0,164* (0,001)	0,029515 (0,485)	0,153 (0,003)
DYNAMISME2	0,1421539** (0,000)	0,105 (0,036)	0,084052* (0,034)	0,115* (0,023)
INCERTITUDE1	0,0701163 (0,127)	-0,066 (0,196)	0,0504624 (0,270)	-0,0492 (0,338)
INCERTITUDE2	0,0506448 (0,267)	-0,143** (0,004)	0,06922 (0,129)	-0,049 (0,327)
COMPLEXITE1	0,0498528 (0,259)	-0,084 (0,102)	0,0646045 (0,141)	0,0143 (0,779)
COMPLEXITE2	0,0167362 (0,698)	0,056 (0,280)	-0,0222629 (0,601)	0,123* (0,017)
TURBULENCE	0,051028 (0,252)	-0,074 (0,151)	0,0910454* (0,039)	-0,0368 (0,470)

\*\*Significatif à 5% ; \*Significatif à 10%

Source : auteur, à partir des données collectées auprès des PME ivoiriennes du 15 mai au 15 septembre 2021

### 5.3.5. Synthèse de l'analyse des variables modératrices

La synthèse des résultats des modèles de régression modérée nous permet de discuter de la confirmation ou non de notre hypothèse 3 qui postule que l'environnement a un effet modérateur significatif sur la relation entre le comportement stratégique des dirigeants de PME et leur performance.

#### (i) Effet de l'interaction « Dynamisme perçu x comportement stratégique » sur la relation entre la stratégie et la performance des PME

Sur un total de seize (16) interactions entre les sous-construits des dimensions « DYNAMISME » et « COMPORTEMENT STRATEGIQUE » utilisées pour les deux variables de la performance, seulement six (6) ont été identifiées comme modérant de façon significative et positive la relation entre la performance et le comportement stratégique.

Les dix (10) autres interactions n'ont aucun effet sur ladite relation. Il s'en suit que **l'hypothèse H3a de notre recherche est rejetée partiellement.**

**(ii) Effet de l'interaction « incertitude perçue x comportement stratégique » sur la relation entre la stratégie et la performance des PME**

Les résultats indiquent que seulement deux (2) interactions entre les sous-construits des dimensions « INCERTITUDE » et « COMPORTEMENT STRATEGIQUE » sur les seize (16) enregistrent un effet modérateur significatif et positif sur la relation entre la performance et le comportement stratégique. Les effets des quatorze (14) autres interactions apparaissent non significatifs.

**L'hypothèse H3b de notre recherche est donc rejetée partiellement.**

**(iii) Effet de l'interaction « complexité perçue x comportement stratégique » sur la relation entre la stratégie et la performance des PME**

Les interactions entre « COMPLEXITE PERÇUE » et « COMPORTEMENT STRATEGIQUE » modèrent la relation entre la performance et le comportement stratégique dans seulement trois (3) cas, dont deux (2) modérateurs purs et un quasi-modérateur, sur le total de seize (16). Les treize (13) autres interactions n'induisent aucun effet significatif sur cette relation.

**L'hypothèse H3c de notre recherche est donc rejetée partiellement.**

**(iv) Effet de l'interaction « turbulence perçue x comportement stratégique » sur la relation entre la stratégie et la performance des PME**

L'interaction entre « TUBURLENCE PERÇUE » et « COMPORTEMENT STRATEGIQUE » enregistre le plus grand nombre de modérateurs sur la relation entre la performance (à travers ses composantes) et le comportement stratégique (via ses dimensions). En effet, sur huit (8) effets de modulation testés sur cette relation, six (6) apparaissent significatifs dont quatre (4) modérateurs purs et deux (2) quasi-modérateurs. La modulation de la relation par les deux autres interactions est jugée non significative.

**L'hypothèse H3d de notre recherche est donc partiellement confirmée.**

**Tableau 58 : Synthèse des effets modérateurs**

	Stratégie Entrepreneuriale		Stratégie de Positionnement		Souplesse organisationnelle		Pérennisation Collective		Hypothèse
	P.O	P.E.F	P.O	P.E.F	P.O	P.E.F	P.O	P.E.F	
DYNAMISME1	+(Q)	0	0	0	0	0	0	0	H3a rejetée partiellement
DYNAMISME2	+(P)	0	+(P)	0	+(P)	0	+(P)	+(Q)	
INCERTITUDE 1	+(P)	0	+(P)	0	0	0	0	0	H3b Rejetée partiellement
INCERTITUDE 2	0	0	0	0	0	0	0	0	
COMPLEXITE 1	+(P)	0	0	0	+(Q)	0	0	0	H3c Rejetée partiellement
COMPLEXITE 2	+(P)	0	0	0	0	0	0	0	
TURBULENCE	+(P)	+(P)	0	+(P)	+(Q)	+(P)	0	+(P)	H3d Confirmée partiellement

(+) : existence d'effet significatif positif de la variable modératrice ; (0) : absence d'effet significatif de la variable modératrice ; (P) : modérateur pur ; (Q) : quasi-modérateur ; PO = Performance Organisationnelle ; PEF = Performance Economique et Financière

Source : auteur, à partir des données collectées auprès des PME ivoiriennes du 15 mai au 15 septembre 2021

Au total, sur les cinquante-six (56) effets d'interaction testés, seulement dix-sept (17) ont un effet significatif sur la relation entre le comportement stratégique des dirigeants et la performance des PME. Nous dénombrons treize (13) modérateurs purs et quatre (4) quasi-modérateurs. Ainsi, la prise en compte de la perception de certaines variables environnementales par les dirigeants dans le choix de leur comportement stratégique modifie l'influence de ce dernier sur la performance des PME.

Nous pouvons donc dire que l'hypothèse **H3** de notre recherche, qui postule que **l'environnement perçu a un effet modérateur significatif sur la relation entre le comportement stratégique des dirigeants de PME et leur performance, est rejetée partiellement.**

## **Section 2 : Discussion et implications managériales**

Après avoir mobilisé de nombreux travaux ayant traité de la relation entre les trois variables clés de notre recherche, à savoir environnement perçu, comportement stratégique et performance, pour construire le soubassement théorique ainsi que le cadre opératoire de notre

recherche, nous procédons dans cette section à l'inférence. L'objectif est de confronter nos différents résultats à ceux trouvés dans d'autres contextes ou dans des contextes similaires.

Dans un second temps, nous examinons les enseignements tirés de nos résultats d'un point de vue managérial pour une meilleure prise en compte des variables environnementales dans la stratégie de développement des PME.

## **1. Discussion des résultats**

Le constat de départ qui a motivé ce travail de recherche est que la perception de l'environnement par les dirigeants de PME n'est pas de nature à impulser un comportement stratégique qui est source de meilleure performance. Ainsi, nous avons voulu vérifier ce constat en testant les relations et les effets d'interaction entre nos trois concepts clés.

### **1.1. Environnement perçu et comportement stratégique des PME**

D'une manière générale, il ressort de la synthèse des travaux empiriques mobilisés dans le cadre de cette recherche deux écoles de pensées concernant la relation entre l'environnement perçu et le comportement stratégique des dirigeants de PME.

D'un côté l'école « de la neutralité », dont Child (1972) est l'un des précurseurs, postule que le comportement stratégique n'a pas de lien avec la perception de l'environnement surtout lorsque celui-ci est instable. De l'autre côté, l'école « de la dépendance », dont Bourgeois (1985) est l'un des adeptes, défend l'idée selon laquelle la perception des caractéristiques de l'environnement par les dirigeants d'entreprises, notamment ceux des PME, influence leurs orientations stratégiques.

Dans les lignes qui suivent, nous discutons les résultats de nos travaux obtenus, à la suite des tests de régression multiple des différents comportements stratégiques sur les facteurs environnementaux, au regard des positions défendues par ces deux écoles.

#### **(i) Environnement perçu et stratégie entrepreneuriale**

Les résultats de l'analyse économétrique montrent que les dirigeants de PME adoptent une stratégie entrepreneuriale selon leur perception de certaines dimensions de l'environnement. Ainsi, selon qu'ils perçoivent leur secteur d'activité et leur environnement immédiat comme étant dynamiques ou uniquement leur secteur d'activité comme étant complexe, ils adoptent la posture stratégique entrepreneuriale. Ils sont, dans ce cas, motivés à vouloir façonner l'avenir plutôt que de le subir en étant proactifs et innovants, et en prenant des risques rationnels qui

sont en adéquation avec les objectifs de l'entreprise. Ces résultats sont conformes à ceux des travaux de Mils et al, (2000) ; Zahra (1993a) ; Miller (1983), Lockéus et al, (2016) et de N'zué (2016) qui conçoivent la stratégie entrepreneuriale comme une réponse à un environnement hautement concurrentiel et turbulent pour la survie des PME.

Cependant, ces résultats sont contraires aux conclusions des travaux de Miller (1993), Gueguen (2001) et Elbanna et al. (2013) qui stipulent que le dynamisme de l'environnement n'a aucune influence significative sur l'adoption d'un comportement entrepreneurial.

Par ailleurs, nos résultats concluent à une relation négative et significative entre l'incertitude liée au méso environnement et le comportement entrepreneurial. Ce qui signifie que plus les dirigeants de PME trouvent leur secteur d'activité incertain, c'est-à-dire caractérisé par un fort taux d'imprévisibilité, moins ils ont recours à la stratégie entrepreneuriale. Cette posture s'explique par l'incapacité de ces dirigeants à trouver des solutions innovantes pour s'adapter à l'environnement dans un contexte où il n'est pas possible de prévoir l'impact d'une décision spécifique sur les entreprises en raison du manque d'informations suffisantes.

#### **(ii) Environnement perçu et stratégie de pérennisation collective**

Dans ce modèle, une seule dimension de l'environnement sur les quatre, à savoir la complexité à travers ses deux sous-construits, exerce une influence significative et positive sur l'adoption de la stratégie de pérennisation collective. Ces résultats s'alignent partiellement sur ceux que N'zué (2016) qui suggèrent l'existence d'un impact significatif de trois dimensions de l'environnement, dont la complexité, sur la stratégie de pérennisation. Ils viennent enrichir également ceux d'autres travaux de la littérature notamment ceux de Hung et al. (2014) et Bengtson (2017) qui soutiennent que dans un environnement complexe, le choix de la stratégie de pérennisation collective par les entreprises paraît crucial pour consolider leurs positions sur les marchés et augmenter leur avantage concurrentiel. Ainsi, pour les PME, l'exercice de leurs activités dans un environnement complexe nécessite un comportement orienté vers les accords avec les partenaires afin d'avoir accès aux ressources et s'adapter au foisonnement de facteurs environnementaux hétérogènes.

Par ailleurs, en rejetant les trois autres dimensions de l'environnement comme variables explicatives du comportement de pérennisation collective, nos résultats se rapprochent de ceux de Gueguen (2001) qui ne constate aucune relation significative entre la stratégie de pérennisation collective et les variables environnementales.

Nous pouvons tirer comme conclusion que le choix de la stratégie de pérennisation collective, à l'exception de l'environnement complexe, peut se faire indépendamment des autres types d'environnement perçu retenus dans notre recherche.

### **(iii) Environnement perçu et stratégie de positionnement**

Il ressort de nos résultats que trois sous dimensions de l'environnement, à savoir le dynamisme dû aux changements technologiques, le dynamisme dû à l'imprévisibilité du comportement des acteurs du micro environnement et la complexité liée au méso environnement, déterminent le choix de la stratégie de positionnement par les dirigeants de PME. Ces résultats sont similaires à certaines conclusions de la littérature notamment celles des travaux Bosch et al. (2021), Maulana et al. (2021) et Sukmawati et al. (2021).

Par ailleurs, contrairement à ces variables susvisées, les autres sous dimensions de l'environnement à savoir l'incertitude, la turbulence et la complexité liée à l'environnement général n'exercent aucun impact significatif sur le choix de la stratégie de positionnement. En d'autres termes, le choix d'une telle stratégie n'est pas dicté par la perception que les dirigeants de PME ont de l'évolution ces variables environnementales. En effet, cela signifie que plus l'environnement perçu par les PME sera complexe, turbulent rempli d'incertitude moins les dirigeants de ces entreprises feront le choix de la stratégie de positionnement. Ces résultats ne corroborent pas ceux de Lam et Yeung (2010) et N'zué (2016) qui ont conclu au terme de leurs travaux, que l'incertitude environnementale renforce le choix des stratégies de focalisation (de positionnement) des PME dans les pays en voie de développement. Ils sont également contraires à ceux très récents de Sukmawati et al. (2021) et Maulana et al. (2021), qui suggèrent que la turbulence environnementale aggravée par la pandémie de la maladie à corona virus (COID19) a conduit à l'adoption de la stratégie de positionnement par les entreprises afin de pouvoir survivre à la crise dans les différents contextes de leurs travaux. Dans la même veine, les résultats de Gueguen (2001), qui stipulent que le choix de la stratégie de positionnement ne semble pas être influencée par aucune dimension environnementale, sont également contredits.

### **(iv) Environnement perçu et stratégie de souplesse organisationnelle**

La flexibilité des PME est l'une de leurs caractéristiques défendues par la littérature en management stratégique. Cependant, les résultats de nos travaux ont montré que seulement trois variables environnementales (sous-construits) sur les sept retenues ont une influence significative et positive sur la stratégie de souplesse organisationnelle. Il s'agit du dynamisme

lié aux changements technologiques, de la complexité liée à l'environnement général et celle liée au méso environnement.

Ces résultats sont contraires à ceux de Lam et Yeung (2010) qui postulent que l'incertitude environnementale renforce le choix des stratégies de souplesse par les PME dans les pays en voie de développement ainsi, et à ceux des travaux de Gueguen (2001) qui suggèrent que la complexité est un facteur négatif dans l'adoption de cette posture stratégique. Ils contredisent également ceux de N'zué (2016) qui ont conclu, d'une part, que la complexité, l'incertitude et le dynamisme de l'environnement réduisent la probabilité d'adoption de la souplesse organisationnelle comme stratégie par les dirigeants de PME, et d'autre part, que la turbulence augmente cette probabilité.

Nos résultats sont toutefois conformes à ceux de Kahingo et al. (2018), Zhon et Wu (2010) et Atwa (2013) qui suggèrent que la pérennité et le développement des PME est en partie due à leur capacité d'adaptation et à leur flexibilité organisationnelle à tout changement environnemental. Nos résultats confirment également ceux de Cingóz et al. (2014) qui ont trouvé que le dynamisme environnemental est l'un des facteurs qui expliquent le comportement de souplesse organisationnelle des PME ainsi que la position de Meghdad et al. (2017) qui suggèrent aux PME la flexibilité lorsqu'elles se trouvent dans un environnement commercial instable.

S'inscrivant dans la même perspective que ceux de Ahmed et al. (2016), les résultats de nos travaux font observer que le dynamisme environnemental caractérisé par une pression commerciale hyperconcurrentielle, pousse les petites organisations à élaborer et développer des plans d'entrepreneuriat stratégiques flexibles afin de prendre une longueur d'avance sur les concurrents en construisant des idées commerciales innovantes.

En somme nos résultats confirment la persistance du débat sur la relation entre la perception de l'environnement par les dirigeants de PME et l'adoption, par ceux-ci, de l'un ou l'autre des quatre comportements stratégiques. En effet, alors que Gueguen (2001) trouvait, dans le contexte français, que l'adoption d'un comportement stratégique par ces dirigeants n'étaient aucunement dictée par leur perception des variables environnementales, N'Zué (2016) trouvait, dans le contexte ivoirien, que certains comportements stratégiques des dirigeants étaient influencés par certaines dimensions de l'environnement. Cette contradiction conjuguée au constat de sous performance des PME ivoiriennes dans un contexte d'évolution très favorable



de l'environnement a constitué l'argument fondamental de justification de la problématique de notre travail de recherche.

Nous constatons, au terme de cette discussion, que nos résultats sont aussi mitigés que ceux des auteurs cités plus haut dans la mesure où l'influence de l'environnement sur l'adoption des comportements varie d'une dimension à l'autre et d'un comportement à un autre. La quasi-totalité des résultats trouvés dans les travaux cités plus haut se trouve être rejetée par notre recherche même ceux trouvés par N'Zué (2016) dans le même environnement socio-économique.

## **1.2. Comportement stratégique et performance des PME**

Le choix des PME, en matière de stratégie, est un facteur important pour leur croissance et leur pérennité d'après la littérature en stratégie d'entreprise. Cependant, selon les résultats de nos travaux, le lien n'est pas aussi évident. Il est fonction du type de comportement stratégique et du type de performance retenu.

### **(i) Stratégie entrepreneuriale et performance**

Les résultats des tests de régression nous conduisent à conclure à l'existence d'une influence significative et positive de la stratégie entrepreneuriale sur la performance économique et financière. Ils sont conformes à ceux de N'Zué (2016) et de Gueguen (2001), et suggèrent que dans un environnement instable, la posture proactive portée sur l'innovation (stratégie entrepreneuriale) est source d'avantages concurrentiels et incidemment de création de valeur donc de performance financière. Ils corroborent également les conclusions de Oduyoye et al. (2017), Krauss et al, (2012), Ghazi et al, (2014), Okoi et al. (2022), Tijani et al. (2020) et Hoque et al. (2018) qui ont montré que la stratégie entrepreneuriale augmente la performance financière des PME.

Cependant, nos résultats n'ont trouvé aucun lien significatif entre la stratégie entrepreneuriale et la performance organisationnelle. Ils sont contraires à ceux de Gueguen (2001) qui suggèrent que la performance organisationnelle des PME a tendance à s'améliorer lorsque celles-ci basent leur stratégie sur l'innovation et la prise de risque, et à ceux de Oduyoye et al, (2017) ; Okoi et al, (2022) ; Ologunde et al, (2015) qui suggèrent une influence positive des dimensions de la stratégie entrepreneuriale sur la performance organisationnelle en termes de part de marché.

## **(ii) Stratégie de pérennisation collective et performance**

Il ressort de nos résultats que la stratégie de pérennisation collective influence positivement et significativement la performance économique et financière des PME. Ainsi, les jeux d'alliances et les partenariats apparaissent comme des sources d'avantages concurrentiels et incidemment de création de valeur donc de performance financière. Ces résultats corroborent les conclusions de Oduyoye et al. (2017), Okoi et al. (2022), Tijani et al. (2020) et Hoque et al. (2018) qui trouvent que l'appartenance des PME à des réseaux d'entreprise ou à des alliances stratégiques, favorise l'accès à des ressources à des coûts de transaction faibles, ce qui induit par ricochet une amélioration de leur performance financière. Ils renforcent également les résultats de Brouthers et al. (2014), Hameed et al. (2021), Tehseen et al. (2016) qui ont fourni des preuves empiriques d'une amélioration de la performance des PME grâce à des alliances, des partenariats et des collaborations avec certaines organisations.

Cependant nos résultats sont contraires à ceux de N'Zué (2016) qui concluent à une influence significative mais négative de la stratégie de pérennisation sur la performance et à ceux de Gueguen (2001) qui suggèrent une absence d'effet significatif de cette posture stratégique sur la performance des PME.

## **(iii) Stratégie de positionnement et performance**

Les résultats des tests des différentes régressions que nous avons effectuées montrent que la stratégie de positionnement est la seule stratégie sur les quatre retenues qui n'a aucune influence ni sur la performance organisationnelle ni sur la performance économique et financière. On peut trouver l'explication de ce constat dans le fait que cette stratégie génère des coûts supplémentaires susceptibles de réduire le niveau de rentabilité des PME. En effet, en raison de la faiblesse des capacités et des ressources des PME dans le contexte ivoirien, le recours à une telle stratégie qui offre des avantages aux clients et/ou conduit l'entreprise à se fixer sur une niche de marché pourrait être une source de non rentabilité. Cette posture stratégique impose à l'entreprise une amélioration continue de la qualité de ses produits à l'aide d'une veille technologique et de l'optimisation des sources d'approvisionnement ; toute chose qui nécessitent des ressources humaines de qualité et des moyens techniques et financiers nécessaires (Xhavit et al, 2020), qui sont souvent hors de portée de la majorité des PME.

Ces résultats contredisent ceux de N'zué (2016) qui a trouvé un impact significatif mais négatif, et ceux de Gueguen (2001) qui a conclu à une influence positive de la stratégie de positionnement sur la performance. Ils sont également contraires à ceux de Dirisu et al. (2013),

Ngandu, (2014), Nihat et al. (2015), Mwanza (2015), Wibowo et al. (2017), Odipo (2016) et Islami et al. (2021).

#### **(iv) Stratégie de souplesse organisationnelle et performance**

L'influence de la stratégie de souplesse organisationnelle sur la performance organisationnelle a été jugée significative et positive au terme de nos régressions. Ces résultats, s'expliquent par le fait que dans un environnement instable, la flexibilité organisationnelle favorise une meilleure adaptation de l'entreprise et spécifiquement de la PME qui peut continuer à offrir des produits et des prestations de qualité et garantir ou améliorer sa notoriété auprès de ses partenaires internes et externes. Ils sont contraires à ceux de Gueguen (2001) qui postulent que la performance organisationnelle n'est pas favorable à une stratégie privilégiant l'adaptation aux fluctuations de la demande.

Quant à l'influence sur la performance économique et financière, elle a été jugée non significative à l'issue de nos estimations. Ces résultats se rapprochent de ceux de N'zué (2016) qui n'a trouvé aucun lien significatif entre cette stratégie et la performance.

En somme, les stratégies de souplesse organisationnelle, entrepreneuriale et de pérennité collective constituent les comportements stratégiques favorables à la performance des PME selon qu'il s'agisse de la performance organisationnelle ou de la performance économique et financière. Ces preuves empiriques sont cohérentes avec les résultats de nombreux autres auteurs dont Nandakumar et al. (2012), Ling-yee et Ogunmokun (2008), Brouthers et al. (2014), Rodrigues et al. (2020), Abu- Rumman et al. (2021), Mannes et al. (2021) et Hameed et al. (2021).

### **1.3. Effet modérateur de l'environnement sur la relation entre comportement stratégique et performance**

L'analyse des relations entre les variables du comportement stratégique et la performance sous l'influence des variables environnementales a révélé que les interactions « ENVIRONNEMENT x COMPORTEMENT STRATEGIQUE » ne modèrent pas toutes les relations entre les deux composantes de la performance et les quatre dimensions du comportement stratégique.

### **(i) Effet des interactions « environnement x stratégie entrepreneuriale »**

Nos résultats montrent qu'à l'exception de l'incertitude liée à l'environnement général, l'interaction entre les autres variables environnementales et la stratégie entrepreneuriale modèrent significativement la relation entre la performance organisationnelle et cette stratégie. Ces résultats, sont conformes à ceux des travaux de Zhou et Wu. (2010), Li et al. (2010), et Nandakumar et al. (2012). Toutefois, ils s'éloignent de ceux trouvés par N'zué (2016) qui indiquent que seules les dimensions incertitude et turbulence influencent la relation stratégie-performance mais négativement, et de ceux de Gueguen (2001) qui a trouvé que seul un sous-construit de la dimension complexité influence cette relation.

Lorsqu'on considère la performance économique et financière, seule la dimension turbulence exerce une influence significative et positive sur sa relation avec la stratégie entrepreneuriale. Ce résultat corrobore ceux de Krauss et al, (2012) et de Ghazi et al, (2014) et Oduyoye et al. (2017) qui ont conclu que, dans un environnement turbulent, l'adoption de la stratégie entrepreneuriale augmente la performance financière des PME de façon durable. Cependant, il semble contraire à ceux de Oduyoye et al. (2017) qui a montré que les dimensions dynamisme et complexité également exerce un effet modérateur significatif sur la relation entre l'adoption de la stratégie entrepreneuriale et la performance financière.

### **(ii) Effet des interactions « environnement x stratégie de positionnement »**

Contrairement à la stratégie entrepreneuriale, l'examen des effets des interactions « **environnement x stratégie de positionnement** » montre un faible nombre de modérateurs. En effet, seulement trois interactions ont des effets jugés significatifs et positifs sur la relation entre la stratégie de positionnement et la performance, dont deux pour la performance organisationnelle et une pour la performance économique et financière. Ainsi, le dynamisme dû à l'imprévisibilité du comportement des acteurs du micro environnement et l'incertitude liée à l'environnement, influencent significativement la relation entre la stratégie de positionnement et la performance organisationnelle. De même, la turbulence environnementale influence significativement la relation entre le comportement de positionnement et la performance économique et financière.

Tous ces résultats sont en conformité avec les conclusions de travaux de Abbas et Hassan (2017), Njeru (2013) et Bosch et al. (2021). Cependant, ils sont contraires à ceux trouvés par N'zué (2016) qui a montré que l'incertitude et la turbulence influence significativement et négativement la relation entre la stratégie de positionnement et la performance des PME.

A l'opposé, ni la complexité, ni le dynamisme dû au changement technologique, ni l'incertitude liée à l'environnement n'ont d'effets modérateurs significatifs sur la relation entre la stratégie de positionnement et la performance. Ces résultats sont cohérents avec ceux de Gueguen (2001) mais n'appuient pas les arguments de Raduan et al. (2009), Wibowo et al. (2017) qui stipulent que dans un environnement caractérisé par des turbulences environnementales, les entreprises qui fournissent des produits ou services distincts et difficiles à reproduire, ont un avantage concurrentiel et sont susceptibles d'être plus rentables que leurs concurrents.

### **(iii) Effet des interactions « environnement x stratégie de souplesse organisationnelle »**

En ce qui concerne l'influence de la souplesse organisationnelle sur la performance sous l'effet des facteurs environnementaux, les résultats d'analyse économétrique révèlent trois effets modérateurs. Ainsi, le dynamisme dû à l'imprévisibilité du comportement des acteurs du micro environnement, la complexité liée à l'environnement général et la turbulence environnementale sont les principaux facteurs qui modèrent la relation entre le comportement de souplesse organisationnelle et la performance organisationnelle des PME.

Ces résultats nous permettent de dire que dans un environnement dynamique et complexe, les entreprises qui réussissent sont celles qui ont la capacité d'accélérer rapidement les changements qui leur permettent de s'adapter à ces mutations environnementales, favorisant ainsi leur performance organisationnelle.

Par ailleurs, l'influence de la souplesse organisationnelle sur la performance économique et financière est significativement et positivement modérée par la variable turbulence environnementale.

Tous ces résultats, contraires à ceux de N'zué (2016), rejoignent ceux d'autres auteurs tels que Mc Arthur & Nystrom (1991) et Okeyo (2014), Rehman et al. (2015), Mannes et al. (2021), Abu- Rumman et al. (2021).

Cependant, les autres facteurs environnementaux à savoir, l'incertitude environnementale (avec ses deux sous-construits), le dynamisme dû aux changements technologiques et la complexité liée au méso environnement n'ont aucun d'effet modérateur significatif sur la relation entre la souplesse organisationnelle et la performance des PME, qu'elle soit organisationnelle ou financière. Ces résultats sont conformes à ceux de Gueguen (2001) qui trouve que l'environnement perçu ne constitue pas un facteur de modération entre la stratégie de souplesse organisationnelle et la performance des PME.

#### **(iv) Effet des interactions « environnement x stratégie de pérennisation collective »**

Les résultats de nos régressions ont montré que les facteurs environnementaux tels le dynamisme dû aux changements technologiques, l'incertitude et la complexité à travers leurs différents sous-construits, n'ont pas d'effet significatif sur la relation entre la stratégie de pérennisation collective et la performance des PME. Ces résultats s'inscrivent dans la continuité de ceux de Gueguen (2001) mais sont contraires aux conclusions de Brouthers et al. (2014), Hameed et al, (2021).

A l'inverse, les résultats suggèrent une influence significative des variables dynamisme dû à l'imprévisibilité du comportement des acteurs du micro environnement, turbulence environnementale sur la relation entre la stratégie de pérennisation collective et la performance. En d'autres termes, ces facteurs environnementaux que nous venons d'énumérer modèrent sur la relation entre la stratégie de pérennisation collective et la performance des PME. Ces résultats sont cohérents avec les conclusions des auteurs tels que Rehman et al. (2015), Mannes et al. (2021), Abu- Rumman et al. (2021).

L'impact positif de ces variables d'interaction peut s'expliquer par le fait que dans un environnement dynamique et turbulent, les PME, sont tenues de développer des alliances stratégiques, des partenariats afin d'acquérir des ressources nécessaires à leur survie et au maintien de leurs positions sur les marchés.

## **2. Implications managériales**

Cette section traite des leçons qu'on pourrait tirer des résultats de nos travaux pour améliorer le management des PME et leur permettre de tirer meilleur profit des opportunités qu'offre l'environnement et s'adapter aux menaces qui en découlent. En effet, outre les apports théoriques et méthodologiques, nos travaux apportent beaucoup d'informations pertinentes sur les relations multiples entre la perception de l'environnement par les dirigeants des PME, leur comportement stratégique et la performance de leurs entreprises.

Ces relations pourraient suggérer des choix de politiques publiques en matière d'amélioration de l'environnement des affaires en prenant en compte la spécificité des PME, d'une part et d'autre part, des comportements stratégiques à adopter par les dirigeants de PME suivant les changements de l'environnement afin d'accroître la performance de l'entreprise.

### **(i) Comportement stratégique induit par la perception de l'environnement**

L'analyse des réponses données par les dirigeants de PME aux différentes questions posées dans le cadre de ces travaux permet de tirer au moins deux leçons importantes. Primo, l'adoption par ces derniers d'un comportement stratégique est quasi-indépendante de leur perception des dimensions incertitude et turbulence de l'environnement. Certainement, en raison du fort taux d'imprévisibilité de changement des nombreux facteurs liés à ces dimensions environnementales qui rend l'horizon illisible pour elles, les PME éprouvent des difficultés à identifier le meilleur comportement stratégique pour se prémunir contre les menaces et/ou saisir les opportunités offertes par ces deux types d'environnement.

La crise de la pandémie de la maladie à coronas virus (COVID1-9) et la guerre en Ukraine conjuguées à la mondialisation de l'économie nous enseignent que l'environnement économique est de plus en plus incertain et turbulent. Par conséquent, pour survivre, les dirigeants d'entreprise et plus encore ceux des PME des économies en développement, qui disposent généralement de ressources limitées, sont obligés d'intégrer cette réalité dans leur processus de réflexion stratégique. C'est pourquoi, dans les pays comme la Côte d'Ivoire, qui disposent d'un impressionnant arsenal juridique et institutionnel d'accompagnement des PME, il est nécessaire de faire du renforcement des capacités des dirigeants, et principalement du développement de leurs capacités managériales dans un environnement de forte vélocité, un axe prioritaire des actions à mener. L'objectif est de leur permettre d'identifier les moyens pour s'adapter à l'incertitude et à la turbulence qui seront les principales caractéristiques de l'environnement économique mondiale durant les prochaines années ; faute de quoi, nombre de PME disparaîtront.

Secundo, les dirigeants de PME interprètent relativement mieux les dimensions dynamisme et complexité de l'environnement et adoptent les comportements stratégiques qu'ils jugent pertinents en fonction des ressources dont disposent leurs entreprises. Ainsi, nous postulons que les dirigeants de PME ont une meilleure perception des facteurs environnementaux endogènes (liés à l'environnement national) que de ceux qui sont exogènes (liés aux facteurs internationaux). Toutefois, en raison de leur spécificité et de la quantité importante d'informations qu'ils doivent collecter et interpréter en vue de la prise de décisions stratégiques, il est nécessaire de rendre suffisamment accessibles et exploitables par les dirigeants de PME, l'évolution des paramètres environnementaux endogènes. Ainsi, en adaptant leur comportement stratégique, les PME évolueront avec leur environnement économique, social, politique, culturel et construiront leur pérennité.

## **(ii) Comportement stratégique source de performance des PME**

Les résultats de nos travaux concernant l'analyse de l'influence du comportement stratégique sur la performance des PME, en dehors de toute considération liée à l'évolution de l'environnement, sont assez mitigés comme l'indiquent les différents commentaires précédents. Toutefois, deux leçons peuvent en découler. Premièrement, la stratégie de positionnement ne contribue ni à améliorer ni à détériorer le niveau de performance des PME. Le coût généralement élevé lié à l'adoption d'une telle posture qui peut s'avérer supérieur aux avantages qu'elle induit explique en partie cette relation. Ainsi, une PME, dans le contexte ivoirien, en quête d'amélioration de sa performance, qu'elle soit organisationnelle ou financière, ne devrait pas opter pour une telle posture stratégique, abstraction faite des effets probables de la perception de l'environnement. En effet, dans un contexte d'instabilité environnementale et d'insuffisance des ressources des PME, l'adoption d'une stratégie de positionnement pourrait être une source de non performance pour au moins deux raisons, à savoir, d'une part, les coûts qu'elle induit lorsqu'elle porte sur les réductions des coûts (stratégie basée sur les coûts) ou l'amélioration de la qualité des produits (stratégie de différenciation), et d'autre part, la restriction du marché ou alors l'impossibilité à satisfaire la demande lorsqu'il s'agit de la stratégie de niche. Cette stratégie peut permettre aux PME d'accéder à un marché, certes, mais les efforts pour s'y maintenir durablement annihilent leur potentiel de rentabilité. C'est pourquoi, il est nécessaire pour les PME, en cas d'adoption de cette stratégie, de la faire évoluer progressivement vers celles identifiées dans nos travaux comme ayant un impact significatif sur la performance des PME.

Deuxièmement, les stratégies entrepreneuriale et de pérennisation collective sont sources de performance économique et financière alors que stratégie de souplesse organisationnelle est un facteur explicatif de la performance organisationnelle. Ainsi, selon l'objectif poursuivi par le dirigeant de PME en termes de performance, il devra adopter l'une ou l'autre stratégie.

Ces résultats commandent, pour ce qui concerne la posture entrepreneuriale, que les PME ivoiriennes en particulier, qui ne disposent pas toujours de ressources stratégiques importantes, soient innovantes afin de pouvoir capter les opportunités et améliorer leur performance dans un environnement caractérisé par la pression concurrentielle, l'hétérogénéité des facteurs et une forte vélocité. Ainsi, en maintenant cette posture de l'entrepreneur en quête perpétuelle d'opportunité à saisir, grâce à son esprit d'innovation et sa capacité à résister face aux adversités, les dirigeants de PME arrivent à construire des entreprises performantes et pérennes



dans le contexte africain grâce à la croissance de la valeur créée. En effet, une attitude proactive des dirigeants permettant d'anticiper les effets des changements environnementaux, l'innovation dans les produits, dans les processus et dans la technologie sont susceptibles de générer un avantage concurrentiel pour les PME et par ricochet créer plus de rentabilité, même dans un environnement hostile. Il est toutefois nécessaire d'indiquer que l'adoption et le succès d'une telle stratégie sont tributaires des capacités des dirigeants et de la disponibilité au sein des PME de ressources clés adéquates. C'est pourquoi il apparaît important de faire émerger dans l'écosystème économique ivoirien, une culture entrepreneuriale.

Toujours en quête de performance financière, les dirigeants de PME pourraient recourir à la stratégie de pérennisation collective. Les leçons tirées de la relation positive entre cette stratégie et la performance économique et financière suggèrent que, face aux ressources limitées, les PME s'inscrivent dans la recherche des stratégies collaboratives au travers de l'appartenance à un réseau inter-organisationnel, des alliances avec différents partenaires, afin de profiter de la mutualisation de certaines ressources communes pour améliorer leurs positions sur les marchés et accroître in fine leur rentabilité. Par exemple, la participation aux réunions et activités dans le cadre d'un réseau d'affaires peut permettre aux dirigeants de PME de comprendre les jeux d'acteurs et d'avoir une meilleure compréhension des changements de leur environnement afin de mieux anticiper sur les actions de développement à mener. De même, l'appartenance à une communauté d'affaires peut réduire les coûts d'accès à certaines ressources stratégiques tout en facilitant l'accès aux marchés et par ricochet améliorer le chiffre d'affaires des PME donc leur niveau de performance.

La troisième posture stratégique qui est source de performance des PME est la souplesse organisationnelle. Elle est recommandée lorsque la PME est en quête de notoriété. Ce comportement est typique des PME qui ont la capacité de rendre leur organisation suffisamment flexible pour pouvoir s'adapter à tout changement inattendu de l'environnement afin d'en tirer des avantages et maintenir le niveau de leurs prestations à l'endroit de leurs différents partenaires internes et externes. De cette façon, elles maintiennent ou améliorent leur image et renforcent leur légitimité sur le marché. En effet, dans un contexte où les changements du goût des clients sont fréquents et les produits deviennent assez rapidement obsolètes, les PME qui disposent de compétences malléables, et qui réalisent des actions marketings stratégiquement flexibles parviennent à améliorer leur performance organisationnelle. La taille des PME est un facteur qui milite pour l'adoption d'une telle stratégie. Celles qui l'adoptent ont l'avantage d'être plus proche de leurs clients, ce qui par conséquent leur permet de percevoir plus tôt

l'évolution du marché, mais aussi de créer une relation plus étroite et personnelle avec les consommateurs. Cela induit généralement une fidélité accrue et facilite la personnalisation des services en fonction de chaque utilisateur ; toutes choses qui accroissent la performance (organisationnelle) de l'entreprise. S'il ressort de nos résultats, une absence de lien significatif entre la souplesse organisationnelle et la performance économique et financière, il n'est pas illusoire de penser que la notoriété induite par cette posture stratégique puisse conduire, in fine, à une meilleure rentabilité des PME grâce à l'évolution de la part des marchés et à l'effet d'expérience qui réduira les coûts d'exploitation.

### **(iii) Performance et comportement stratégique selon la perception de l'environnement**

Les résultats entre le comportement stratégique et la performance des PME, en prenant en compte la perception des variables environnementales par leurs dirigeants, conduisent à deux enseignements majeurs en management.

Primo, la perception des variables environnementales par les dirigeants de PME modifie significativement la relation entre le comportement stratégique et la performance organisationnelle lorsqu'ils adoptent la stratégie entrepreneuriale. En effet, comme indiqué plus haut, en l'absence de la prise en compte de l'environnement, l'adoption de la stratégie entrepreneuriale par les dirigeants n'a aucun lien significatif avec la performance organisationnelle. Cependant, la prise en compte de la perception de l'environnement par les PME, quelle que soit la dimension retenue, induit une influence significative et positive du comportement entrepreneurial sur la performance organisationnelle. Ainsi, lorsque les dirigeants perçoivent l'environnement comme dynamique, incertain, complexe et turbulent dans le contexte ivoirien, nous leur suggérons l'adoption de la posture stratégique entrepreneuriale, car par l'innovation qu'elle impulse, améliore la qualité des produits, le niveau de satisfaction des clients, la motivation du personnel et la réputation de l'entreprise.

Secundo, la relation entre le comportement stratégique et la performance économique et financière est très peu sensible à la perception des variables environnementales par les dirigeants de PME. Par conséquent, l'adoption d'un comportement stratégique selon l'état perçu de l'environnement ne semble pas nécessaire lorsque les PME sont en quête de performance économique et financière. Toutefois, la dimension turbulence de l'environnement modère significativement la relation entre tous les comportements stratégiques et la performance économique et financière. Comme le montrent les résultats présentés en amont, la

prise en compte de la turbulence environnementale par les PME maintient ou induit l'influence significative et positive du comportement stratégique sur la performance économique et financière. Ainsi, lorsque l'environnement est jugé turbulent (uniquement dans ce cas), les dirigeants de PME en quête de performance financière, devraient adopter indifféremment l'un des quatre comportements stratégiques retenus dans notre recherche.

## **Conclusion Générale**

Cette recherche, suscitée par le constat de sous performance des PME dans un environnement jugé favorable, s'inscrit dans la continuité du débat sur la relation entre l'environnement perçu par les dirigeants, le choix du comportement stratégique et le niveau de performance des entreprises. Elle vise à donner des réponses scientifiques objectives sur la problématique de développement des PME en lien avec l'amélioration de l'environnement en général et du climat des affaires en particulier, et ce, dans le contexte particulier d'une économie en développement.

En effet, en raison de leur poids prépondérant dans toutes les économies et plus particulièrement dans les économies africaines dominées par un très fort taux d'informalité, le développement de l'écosystème des PME est au centre de toutes les attentions de la part des décideurs et constitue le principal pilier dans les toutes les stratégies de développement socio-économique.

Les résultats très mitigés en termes de performance de cette catégorie d'entreprise dans le contexte ivoirien, malgré l'amélioration significative de l'environnement durant la décennie 2010, conjugués à la persistance du débat susmentionné, nous ont conduit à tester la significativité de trois types de liens entre différentes variables. L'objectif est d'identifier, selon la perception de l'environnement des dirigeants, la nature des relations entre la performance des PME et les comportements stratégiques de leurs dirigeants.

Nous avons inscrit nos travaux dans la continuité de ceux de Gueguen (2001), N'zué (2016) et Kwane (2017), surtout en ce qui concerne la définition et le contenu opérationnel des différentes variables clés : environnement, comportement stratégique et performance.

Les trois questions clés qui ont guidé notre recherche sont les suivantes :

- **la perception de l'environnement par les dirigeants de PME influence-t-elle leur comportement stratégique ?**
- **le comportement stratégique adopté par les dirigeants influence-t-il leur performance des PME ?**
- **l'environnement exerce-t-il un effet significatif sur la relation entre le comportement stratégique des dirigeants et la performance des PME ?**

Pour répondre à ces questions, nous avons adopté l'approche cognitive comme soubassement théorique, le positivisme comme paradigme épistémologique et construit le cadre opératoire subséquent. La synthèse des résultats obtenus, des leçons qui en découlent ainsi que les apports, limites et perspectives de la recherche sont présentés point par point dans les lignes qui suivent.

### **(i) Synthèse des principaux résultats**

Le modèle conceptuel de notre recherche élaboré au terme de la revue critique de littérature, a été testé à l'aide d'une démarche méthodologie fondée sur l'approche hypothético-déductive. Le déploiement de ladite démarche nous a conduit à concevoir un questionnaire en utilisant l'échelle de Likert à cinq niveaux, à constituer un échantillon initial de 500 PME réparti par secteur d'activité et selon la taille de l'entreprise. Les données collectées en combinant deux modes d'administration, à savoir l'internet et le contact physique, ont été traitées à l'aide de plusieurs outils et techniques statistiques, dont l'Analyse en Composantes Principales (ACP) qui a permis l'opérationnalisation des variables. Nous avons eu recours, pour l'examen des relations et des effets des interactions entre les variables, à l'analyse de variance (ANOVA), aux modèles de régression linéaire et aux modèles de régression modérée avec terme d'interaction.

Tout ce processus a permis de tester une série d'hypothèses regroupées en trois grandes hypothèses.

**L'hypothèse H1** qui postule que *la perception de l'environnement par les dirigeants de PME influence positivement leur comportement stratégique* est partiellement confirmée. Ces résultats remettent en cause la position largement partagée dans la littérature qui analyse la relation entre l'environnement et la stratégie de l'entreprise dans une perspective déterministe. En effet, dans une telle optique, la perception de l'environnement par les dirigeants de PME a une influence significative sur le choix de leur comportement stratégique. Or, d'après les résultats de nos travaux, 50% des liens d'influence testés entre les variables environnementales perçues et la posture stratégique des dirigeants se sont avérés non significatifs. La stratégie entrepreneuriale apparaît comme étant la seule parmi les quatre stratégies retenues dans notre recherche qui entretient un lien significatif avec l'environnement à travers ses quatre dimensions. Autrement dit, d'une manière générale, lorsque les dirigeants de PME jugent l'environnement instable, ils adoptent systématiquement le comportement de l'entrepreneur en étant proactifs, en cherchant à innover quitte à prendre davantage de risques. A contrario, le choix de l'une ou l'autre des trois autres postures stratégiques n'est pas nécessairement déterminé par la perception que les dirigeants de PME ont de l'évolution des variables environnementales. Ces résultats semblent être davantage la conséquence d'un processus cognitif que celle d'un raisonnement déterministe.

**L'hypothèse H2** qui postule que *le comportement stratégique adopté par les dirigeants influence positivement la performance des PME* est partiellement confirmée. Deux comportements stratégiques, à savoir les stratégies de pérennisation collective et entrepreneuriale sont sources de performance économique et financière. Ces résultats renforcent les positions empiriques (Lopez-Navarro et al., 2015 ; Brouthers et al., 2014 ; Hameed et al., 2021 ; Tehseen et al., 2016), selon lesquelles l'innovation d'une part, et d'autre part, les alliances, les partenariats et les collaborations avec d'autres organisations pour faciliter l'acquisition et le maintien de ressources stratégiques constituent des leviers de performance économique et financière des PME. A l'opposé, les stratégies de positionnement et de souplesse organisationnelle, n'entretiennent aucun lien significatif avec la performance économique et financière.

Par ailleurs, la performance organisationnelle semble ne pas être expliquée par les comportements stratégiques retenus dans notre recherche à l'exception de la stratégie de souplesse organisationnelle. Aucun lien entre les trois autres comportements stratégiques et cette dimension de la performance n'est apparu significatif.

**L'hypothèse H3** qui postule que *l'environnement a un effet modérateur significatif sur la relation entre le comportement stratégique des dirigeants de PME et leur performance* est rejetée partiellement. Seulement dix-sept (17) interactions sur un total de cinquante-six (56) testées ont été jugées significatives. Ces résultats sont proches de ceux de Gueguen (2001) qui a trouvé que la perception des dimensions de l'environnement par les PME a un très faible impact sur la relation entre le comportement stratégique et la performance. Il ressort de nos différents tests que seule la relation entre la stratégie entrepreneuriale et la performance organisationnelle est significativement influencée par l'ensemble des dimensions de l'environnement. Ainsi, la perception du dynamisme, de l'incertitude, de la complexité et de la turbulence par les dirigeants induit l'amélioration de la performance organisationnelle lorsque ces derniers optent pour la stratégie entrepreneuriale.

Le deuxième constat important qui découle de ces résultats est l'impact significatif et positif de la dimension turbulence sur les relations entre la performance économique et financière et les stratégies de positionnement et de souplesse organisationnelle. En effet, en l'absence de toute considération liée à la prise en compte de l'environnement, ces relations sont apparues non significatives. Ainsi, lorsqu'ils perçoivent l'environnement comme turbulent, le recours à la stratégie de positionnement ou de souplesse organisationnelle par les dirigeants améliore significativement la performance économique et financière des PME.

Au-delà de la vérification de nos hypothèses, nos travaux ont mis en exergue l'absence, d'une manière générale, d'un effet des variables taille, secteur d'activité et profil des dirigeants des PME, à la fois sur la perception de l'environnement, le comportement stratégique et la performance des entreprises.

## **(ii) Apports de la recherche**

Les apports de nos travaux se situent tant au niveau du positionnement théorique que méthodologique.

### **❖ Apports théoriques**

Le choix du champ de recherche et de la théorie cognitive constituent des contributions importantes au corpus du management stratégique en général et singulièrement à la problématique de croissance des PME.

Au regard du fort taux d'informalité qui caractérise l'écosystème des PME dans les économies en développement, la transposition de concepts et pratiques applicables aux grandes entreprises surtout dans le cadre d'un travail de réflexion scientifique semble être une véritable gageure. Mais, le choix de ce champ de recherche et surtout la taille relativement élevée de notre échantillon qui contient, de façon représentative, des PME de toutes les tailles et de tous les secteurs d'activité apporte des informations pertinentes complémentaires à celles fournies par la littérature sur la complexité du management de cette catégorie d'entreprise. C'est pourquoi, au regard de la faiblesse de leurs ressources, de l'insuffisance des capacités de leurs dirigeants, et de l'étroitesse de leurs marchés, il est souhaitable, tout en recommandant l'intégration de la PME dans les théories du management stratégique, qu'elle ne soit pas analysée sous le prisme des pratiques des grandes entreprises mais plutôt en tenant compte de sa spécificité. Il apparaît donc clairement que la problématique du management stratégique au sein des PME demeure un champ à explorer surtout dans les contextes économiques dominés par le secteur informel.

Le deuxième apport théorique de notre recherche se situe au niveau de son positionnement théorique. En effet, la posture théorique dominant dans les travaux portant sur la problématique du lien entre l'environnement et le comportement stratégique est le déterminisme. L'argument qui a prévalu postulait qu'en raison de la taille de la PME, elle était condamnée à subir l'environnement. Dans cette optique, sa stratégie est toujours fonction de l'évolution de l'environnement. Toutefois, d'autres auteurs dont Gueguen (2001) tentent de remettre en cause

le déterminisme en privilégiant le volontarisme perçu comme l'aptitude de la PME à adopter un comportement stratégique pouvant modifier l'environnement.

En choisissant l'approche cognitive, nous voulions démontrer que le comportement stratégique adopté par les dirigeants de PME est la conséquence d'un processus cognitif qui intègre aussi bien l'environnement que d'autres facteurs. Nos résultats confirment ce positionnement théorique au regard des résultats mitigés relatifs à l'influence de l'environnement perçu sur le comportement stratégique. Ils montrent que c'est davantage l'interprétation des événements (y compris l'évolution de l'environnement) à partir de leurs propres schémas mentaux, de leur vécu personnel, de leur expérience et en fonction des ressources des PME que les dirigeants définissent leurs stratégies. Ainsi, l'approche cognitive apparaît comme le cadre susceptible de fournir plus d'éléments théoriques pour expliquer les processus de prise de décisions stratégiques au sein des PME.

#### ❖ **Apports méthodologiques**

D'un point de vue méthodologique, notre recherche s'est inscrite dans la continuité de nombreux autres travaux dont ceux de Gueguen (2001) et N'zué (2016) et a utilisé les techniques d'opérationnalisation des variables clés et de tests statistiques et de modélisation économétrique que ces derniers. Notre apport se situe à différents niveaux.

Au niveau de l'échantillonnage, nous avons pu constituer un échantillon de taille relativement importante intégrant toutes les catégories de PME de tous les secteurs d'activité. Nos résultats ont montré que dans une perspective cognitive, le comportement stratégique ainsi que l'interprétation de l'évolution de l'environnement des dirigeants ne sont fonction ni de la taille ni du secteur d'activité des PME. Ils appellent à explorer d'autres facteurs dont les ressources pour comprendre les disparités dans les comportements stratégiques des PME.

Concernant le contenu des variables environnementales, nos résultats ont mis en exergue le fait qu'à l'exception de la turbulence, les autres facteurs sont bidimensionnels. Ces résultats, qui sont contraires à ceux des auteurs cités plus haut, ont permis d'identifier les différentes sous-dimensions des dimensions de l'environnement. Ils confirment ainsi le caractère multidimensionnel de l'environnement et les difficultés de le cerner de façon précise. Les recherches ultérieures portant sur la problématique de développement des entreprises dans un environnement contraint doivent permettre de valider ces différentes sous-dimensions.



### ❖ **Limites de la recherche**

Notre recherche contribue certes à faire avancer le débat sur la problématique soulevée mais elle présente également quelques limites dont la prise en compte débouchera sur des travaux ultérieurs.

Une première limite est inhérente à la complexité même des concepts clés de la recherche qui sont à la fois polysémiques et multidimensionnels. Pour des raisons pratiques, et sur la base de la littérature mobilisée, nous retenons les quatre dimensions de l'environnement dont les mesures sont largement éprouvées et les quatre comportements stratégiques les plus récurrents. Ce choix est susceptible d'induire des biais dans la mesure où des dimensions jugées moins importantes dans d'autres contextes peuvent être déterminantes dans le contexte ivoirien. Par exemple, en utilisant le paradigme constructiviste, une exploration plus approfondie pour faire émerger l'ensemble des dimensions de l'environnement et les comportements stratégiques au sein des PME pourrait compléter les résultats de notre recherche.

Une deuxième limite découle de la combinaison entre l'approche perceptuelle de notre recherche, la méthode et la période de collecte des données. Nous avons collecté des données sur la perception des dirigeants concernant l'évolution de l'environnement, leur comportement stratégique et la performance des PME sur une période relativement longue, de 2012 à 2019 à l'aide d'un questionnaire utilisant l'échelle de Likert. D'abord, il n'est pas évident, au moment du remplissage du questionnaire, que le dirigeant se remémore les tendances perçues des variables environnementales durant la décennie écoulée étant entendu qu'elles ne sont pas linéaires sur ladite période. Ensuite, la collecte des données en 2020, une période de très forte instabilité environnementale en raison de la pandémie de la maladie à coronavirus, peut influencer les réponses des répondants, notamment pour les PME se trouvant dans les secteurs fortement touchés à cause de l'approche perceptuelle. En effet, les dirigeants pourraient être tentés de donner leur perception de l'évolution de l'environnement en tenant compte de la pandémie qui sévissait au moment de la collecte et non de la période antérieure sur laquelle porte la recherche.

### ❖ **Perspectives de la recherche**

Les limites relevées ci-avant constituent des pistes de recherche ultérieure en vue de renforcer les arguments scientifiques permettant de mieux comprendre la relation entre environnement, comportement stratégique et performance des PME.

Au moins trois axes de réflexion émergent des commentaires précédents. Il s'agit, d'une part, de prendre en compte d'autres dimensions de l'environnement, en plus celles retenues dans ce travail ainsi que d'autres comportements stratégiques et d'intégrer les variables « ressources » et « capacités des dirigeants » dans l'explication des comportements stratégiques des PME. Ainsi, des travaux ultérieurs pourraient associer à l'approche cognitive, les théories des ressources pour mieux expliquer les choix stratégiques des PME et leur (in)capacité à saisir les opportunités liées à l'environnement.

D'autre part, afin de minimiser les biais liés à l'approche perceptuelle, la construction d'un cadre opératoire permettant de collecter les données sur une longue période en vue de capter l'évolution de la perception des dirigeants de l'environnement, leurs comportements stratégiques et le niveau de performance des entreprises ouvre de nombreuses possibilités de recherche en stratégie dans le domaine des PME. L'exploitation des technologies de l'information et de la communication (TIC) pourrait être très utile dans une telle approche dont le succès nécessite une forte interaction entre les chercheurs et les dirigeants de PME.

## Références bibliographiques

- ABBOTT, A. &. (2003)**, « Strategic flexibility and firm performance: the case of US based transnational corporations », *Global Journal of Flexible Management Systems*, Vol. 4, (1/2), 1-8).
- ABDALLAH, L. &. (2014)**, « The effects of environmental uncertainty conditions on organisational innovativeness and performance of SMEs Sweden », Blekinge Institute of Technology.
- ABRIC J.-C. (1994)**, « Pratiques et représentations sociales, 2ème édition 1997, Presses Universitaires de France, Paris ».
- ABU-RUMMAN, A. (2019)**, «Challenging tradition: Exploring the transition towards university entrepreneurialism», *Academy of Entrepreneurship Journal*, Vol. 25(2), pp.1-15.
- ABU-RUMMAN, A., AL SHRAAH, A., AL-MADI, F., & ALFALAH, T. (2021)**. « Entrepreneurial networks, entrepreneurial orientation, and performance of small and medium enterprises: are dynamic capabilities the missing link? », *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, Vol. 10(1), pp.1-16.
- ABUZOID, A. N. (2014)**, « The Effect of Supply Chain Management Practices on Strategic Flexibility: Applied Study on the Jordanian Manufacturing Companies,European » *Journal of Business and Management*, Vol. 6(5), pp.167-176.
- ACHROL R. S. et STERN L. (1988)**, « Environmental Determinants of Decision Making Uncertainty in Marketing Channels », *Journal of Marketing Research*, Vol. 25, No. 1,, pp. 36-50.
- ADEOYE B.K., O. Y. (2012)**, « Family Size, Income and Marriage Types as Predictors of Healthy Living : A Case Study of Families in Ogun State ». *Greener Journal of Social Sciences* 2(6) , :191-19.
- ADEYEMI, I. I. (2017)**, «Strategic management; A policy to enhance Sustainable business development in small and medium scale enterprises in Nigeria », *Archives of Business Research*, Vol. 5(9), 108-118.
- AGUINIS H. (1995)**, « Statistical Power Problems with Moderated Multiple Regression in Management Research », *Journal of Management*, vol. 21 (6),, pp. 1141-1158.
- AGUINIS H. et STONE-ROMERO E.F. ( 1994)**, « Methodological artifacts in moderated multiple regression : Effects on power », *Paper presented at the annual meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Nashville, TN.*
- AHMED, A. S. (2017)**, « Role of strategic management practices in organizational performance of customs department in Mogadishu, Somalia », *Imperial Journal of Interdisciplinary Research*, Vol. 3(9), 1201-1211.
- AHMED-BELBACHIR W. et MOHAMED AHMED-BELBACHIR M. (2018)**, « L’agilité de l’entreprise : une réplique à l’incertitude de l’environnement », Etude de cas MOBILIS.
- AHN, J. M., (2015)**, « Open innovation: a new classification and its impact on firm performance in innovative SMEs », *Journal of Innovation Management*, (Vol. 3 (2), pp.33-54.
- AIKEN L. S., e. W. (1991)**, « Multiple Regression : Testing and interpreting interactions ». Newbury Park, C A : Sage.
- AJALA O.A. (2005)**, « Environmental Impact of Urbanization: The challenges to urban governance in Nigeria”. In Fadare et al. (Eds.). Proceedings of the Conference on Globalization, Culture and the Nigerian Built Environment ». *II. Ile-Ife, Nigeria.*

- AJAYI, B. (2016)**, « The Impact of Entrepreneurial Orientation and Networking Capabilities on the Export Performance of Nigerian Agricultural SMEs », *Journal of Entrepreneurship and Innovation in Emerging Economies*, Vol. 2(1), pp.1-23.
- AKANJI T. (2005)**, « Perspective on workplace conflict management and new approaches for the twenty-first century. In I. O. Albert (eds.). Perspectives on peace and conflict in Africa ». *Ibadan : John Archers Publishers Ltd.*
- AKROUT F. ( 2010)**, « Les méthodes des équations structurelles », . *Imprimerie Coopi, 1ère édition, Tunis, 274 p.*
- ALDRICH H. (1 979)**, « Organizations and Environments », Prentice-Hall.
- ALDRICH, H. (1979)**, « Organizations and environments », Englewood Cliffs, NJ. Prentice-Hall.
- ALIYU, M. S. (2015)**, « Knowledge management, entrepreneurial orientation and firm performance: The role of organisation culture», *Asian Social Science*, Vol. 11(23), pp.1911-2025.
- ALLAIN S. ( 1999)**, « Approche cognitive de la gestion stratégique dans une entreprise monodécideur : le cas de l'entrepreneur agricole », . *Revue Internationale PME*, vol. 12 no 1-2, , pp.31-60.
- ALLARD P. (2010)**, Incertitude et environnement, la fin des certitudes scientifiques, Pollution Atmosphérique - Numéro Spécial., pp23-28,.
- ALLARD-POESI F., M. C. (2007)**, « Construction de l'objet de la recherche », In Thiétart R.A., (Dir.), . *Méthodes de recherche en management, 3e édition, Dunod.* , 34-57.
- ALLOUCHE, J. E. (1998)**, « Contrôle, coordination et régulation : les nouvelles formes organisationnelles », . *Finance Contrôle Stratégie, volume 1, n°2, juin* , pp 5-31.
- AMARTEIFIO, E. N. (2020)**, « Entrepreneurial Orientation and Firm Performance of and classification in education ». (Published Thesis).Licentiate Thesis, Chalmers University of Technology.
- ANSOFF, H. ( 1987)**, « The emerging paradigm of strategie behavior », *Strategie. Management Journal*, 8, 6, November -December, , 501-515.
- ARASA, R. &. (2014)**, « The relationship between competitive strategies and firm performance: a case of mobile telecommunication companies in Kenya ». *International Journal of Economics, Commerce and Management*, Vol.2(9).
- ASLANOFF A. (2013)**, « La perception de la performance des fusions et acquisitions dans le secteur bancaire », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Nice Sophia-Antipolis.
- ATWA, E. I., (2013)**, « The impact of strategic intelligence on firm performance and the role of strategic flexibility »: *An empirical research in biotechnology industry*. Unpublished MBA Research Project, University of Petra, Jordan.
- BAIN J.S. (1959)**, « *Industrial Organization* », Wilew J, New York.
- SCHNEIER, C. E., BEATTY, R. W., & BAIRD, L. S. (1986)**, « Creating a performance management system », *Training & Development Journal*.
- BALDRIDGE J. V. et BURNHAM R. A., B. (1975)**, « Organizational innovation : Individual organizational, and environmental impacts ». *Administrative science quarterly* , 165-176.
- BAMBERGER I. (1988)**, « Stratégies et structures : une analyse de leurs relations dans la perspective des nouveaux développements en théorie stratégique », . *Economies et Sociétés, série Sciences de Gestion, n°8,* , pp.7-23.
- BANKER R. D., RAJ MASHRUWALA ARINDAM TRIPATHY, B. (2014)**, « Does a differentiation strategy lead to more sustainable financial performance than a cost leadershipstrategy »? *Management Decision*, Vol. 52(5) pp.872-896. doi:http://dx.doi.org/10.1108/MD-05-2013-0282.

- BARETTE J. ET BERARD J. (2000)**, «La gestion de la performance: lier la stratégie aux opérations », *Revue Gestion*, 2000, Vol.24(4), p.12-19.
- BARNARD C., (. (1938)**, « The Functions of the Executive », *Cambridge, Mass, Harvard University Press*.
- BARNEY, J. &. (2006)**, « Strategic management and competitive advantage concepts », *Pearson Prentice Hall: New Jersey*.
- BARNEY, J. (1991)**, « Firm Resources and Sustained Competitive Advantage », *Journal of Management*, 17(1), 99-120. doi: doi:10.1177/014920639101700108
- BARRAND, J. & GOY, H. (2005)**, Les apports de la prospective aux approches cognitives de la stratégie en PME. *Revue internationale P.M.E.*, 18(2), 109–139. <https://doi.org/10.7202/1008477ar>
- BAUM, S. S. (2014)**, « Internationalization strategy, firm resources and The survival of smes in the export market ».
- BEATTIE, S. (2016)**, « Which Entrepreneurial Traits are the Most Critical in Determining Success »? *Otago Management Graduate Review*, 14, 13-20.
- BECHERER R.C. et MAURER J.G. (1998)**, « The moderating effect of environmental variables on the entrepreneurial and marketing orientation of entrepreneur-led firms », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 22, n°1, pp. 47-58.
- BECHERER R.C. et MAURER J.G. (1999)**, « The proactive personality disposition and entrepreneurial behavior among small company presidents », *Journal of Small Business Management*, vol. 37, n°1, pp. 28-36.
- BECHERER R.C. et MAURER, J. ( 1998)**, « The moderating effect of environmental variables on the entrepreneurial and marketing orientation of entrepreneur-led firms », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 22, n°1, pp. 47-58.
- BEEKUN R.I. et GINN G.O. (1993)**, « business strategy and interorganizational linkages within the acute care hospital industry : an expansion of the Miles and Snow topology », *Human Relation*, vol. 46, n°11, pp. 1291-1304.
- BENGTSSON, M., JOHANSSON, M., & NÄSHOLM, M. (2014)**, « SMEs' alliance portfolio management capability: Strategies for dealing with larger partners. In Strategic Alliances for SME Development », *Information Age Publishing: Charlotte, NC, USA*.
- BERAHA, A. B.-C. (2018)**, « The effect of strategic flexibility configurations on product innovation ». *European Journal of Management and Business Economics*.
- BERGER P. et LUCKMAN. (1996)**, « construction sociale de la réalité », *Méridiens Klincksieck, 2ème édition, 240p*, p-240.
- BESSIRE D. (1999)**, « Définir la performance », *Comptabilité - Contrôle - Audit*, tome 5, vol.2, septembre, pp. 127-150.
- BESSIRE D. (1999)**, « Définir la performance », *Comptabilité-Contrôle-Audit*, tome 5, vol.2, septembre, 127-150.
- BILLARD., L. (1998)**, « Une approche dynamique Des strategies generiques de m. Porter » . *ESA C.E.R.A.G. Université Pierre Mendès France, Grenoble*.
- BITITCI U. S., A. F. (2011)**, « Processus managériaux : Une perspective de gestion des opérations vers des capacités dynamiques », *Production Planning & Control*, Volume 22, N°2, pp157-173.
- BODLAJ, M. &. (2017)**, « The impact of environmental turbulence on the perceived importance of innovation and innovativeness in SMEs ».
- BOGNER C.W et BARR P. S. (2000)**, « Making Sense in Hypercompetitive Environments: A Cognitive Explanation for the Persistence of High, Velocity Competition », *Strategic Management Journal* © 2008 Wiley Request Permissions.
- BOIRAI O. (1997)**, « Protéger l'environnement naturel et la santé des travailleurs », *Revue internationale de gestion*, 22,4, 49-55.

- BOLY V. (2009)**, « Les systèmes techniques : l'évolution et ingénierie de la conception », *Edition Hermes-Lavoisier*.
- BOSCH, Z. &. (2021)**, «within the Fourth Industrial Revolution »',. *Acta Commercii 21(1)*,. doi: <https://doi.org/10.4102/ac.v21i1.907>
- BOUAMAMA M. (2016)**, « Nouveaux défis du système de mesure de la performance : cas des tableaux de bord. Gestion et management »,. *Université de Bordeaux, 2015. Français, ffnt : 2015BORD0357ff, ffel-01279074*.
- BOUJLIDA A. (2002)**, « la performance financière des pme manufacturières : conceptualisation et mesure », Mémoire, Université du Québec à Trois-Rivières.
- BOUQUIN H. (2006)**, « Comptabilité de gestion, Economica », 4e édition.
- BOURCIEU S. (2000)**, « L'internationalisation des PME. Du déterminisme au volontarisme stratégique »,. *Gestion, vol. 25, no 1,*, p. 12-22.
- BOURGEOIS J. L. (1985)**, « Strategic Goals, Perceived Uncertainty, and Economic Performance in Volatile Environments »,. *Academy of Management Journal, vol.128,*, pp.548-573.
- BOURGEOIS L.J, I. E. (1987)**, « Strategic Decision Processes in Silicon Valley : The Anatomy of a 'Living Dead », . *California Management Review, vol. 30, n°1,* , p. 143-159.
- BOURGEOIS, L. (1980)**, « strategy and environment : a conceptual intégration », . *Academy of Management Review, 5, 1,*, 25-39.
- BOURGUIGNON A-. ( 1997)**, « Sous les pavés la plage... ou les multiples fonctions du vocabulaire comptable : l'exemple de la performance », . *Comptabilité Contrôle Audit t.3, vol.1, mars,* 89-101.
- BOURGUIGNON A. (1995)**, « Peut-on définir la performance ? », . *Revue Française Comptabilité, Juillet-Août,* , 61-66.
- BOURGUIGNON A. (2000)**, « Performance et contrôle de gestion », . *Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit, Ed. Economica,* , pp. 931-941.
- BOURGUIGNON A. (2000)**, « performance et contrôle de gestion. Encyclopédie comptabilité, contrôle de gestion et audit »,. *Edition Economica*.
- BOURI N. (2019)**, « Performance et secteur d'activité des entreprises : une analyse statistique des interactions par l'ACP »,. *Journal of Business Administration and Economic Studies, Vol (05), Issue (01), 2019,*, pp. 007-022.
- BOURNE, M. N. (2003)**, « "Implementing performance measurement systems: a literature review" », . *International Journal of Business Performance Management, Vol. 5, No. 1,* , pp.1-24.
- BOUZID I. (2011)**, « La dynamique des innovations d'exploration et d'exploitation des PME à travers les alliances stratégiques », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion,. *Université Paris-Dauphine*.
- BOYD B. (1990)**, « Corporate linkages and organizational environments : a test of resource dépendence model »,. *Strategie Management Journal, 11,*, 41-430.
- BOYD B.K., D. G. (1993)**, « Divergence between archival and perceptual measures of the environment : causes et consequences », . *Academy of Management Review, Vol. 18, N°2,* , pp. 204-226.
- BRAGA, V. G. (2016)**, « The Portuguese textile industry business co-operation: informal relationships for international entry », . *The Romanian Review Precision Mechanics, Vol. 49, pp. 52-60*.
- BREHERTON PHIL IAN CHASTON., (2005)**, « Resource dependency and SME strategy: an empirical study », . *Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol. 12 Iss 2 pp. 274 - 289*.



- BREURE-MONTAGNE, M. (1993)**, « Les Entreprises de Biotechnologies dans le Système Alimentaire : Innovation, Création, Stratégies », Thèse en Agro-économie, Ecole Nationale Supérieure Agronomique de Montpellier, 276.
- BRISSON, G. (1992)**, « L'influence de la relation Structure-Turbulence sur la performance des organisations. Le cas des Municipalités Québécoises », thèse N.R., sciences de gestion, Aix Marseille 3.
- BROUTHERS, K. D. (2015)**, « SME entrepreneurial orientation, international performance, and the moderating role of strategic alliances ». *Entrepreneurship theory and practice*, 39(5), 1161-1187.
- BROZOVIC D. (2018)**, « *Strategic flexibility: a review of the literature* ». *International Journal of Management Reviews*. 20(1):.
- BRUCKER J., H. B. (1988)**, « Planning and financial performance among small firms in growth industry », . *Stratégie Management Journal*, 9, 6, , 591 - 603.
- BRUNET L., L. E. (2018)**, « Le management en situation de complexité et d'incertitude : apport de la Recherche et Développement. *Journal International de Technologie, de l'Innovation, de la Physique, de l'Energie et de l'Environnement*, Université Clermont Auvergne, [ff10.18145/jitipee.v4i1.169ff](https://doi.org/10.18145/jitipee.v4i1.169ff). [ffhal-01811338](https://doi.org/10.18145/jitipee.v4i1.169ff) ».
- BRY X., R. P. (2010)**, « L'analyse exploratoire multidimensionnelle d'un modèle structurel fondée sur une classe de critères de covariance généralisée », 42èmes Journées de Statistique, - hal.inria.fr.
- CALLOT P. (1997)**, « Déterminants Structurels et Stratégiques, Perception de l'environnement et influence sur le Champ Concurrentiel de la Restauration Commerciale en France », . *thèse, IAE de Poitiers*, 6 *iiivlQi* 1997,482.
- CAMERON K. S., K. M. (1987)**, « Organizational effects of decline and turbulence », . *Administrative Science Quarterly*, n°32, , pp. 222-240.
- CANDAU P. (1981)**, « Pour une taxonomie de l'hypofirme », . *Revue d'économie industrielle*, N°16.
- CARRIERE J.-B. (1990)**, La vision stratégique en contexte de PME : cadre théorique et étude empirique. *Revue internationale P.M.E*, volume 3 N°3-4,, pp301–325. doi:<https://doi.org/10.7202/1007983ar>
- CHAKRAVARTHY B. (1997)**, « A new strategy framework for coping with turbulence », . *Sloan Management Review*, Winter, Vol.2, N°3, pp. 67-82., pp. 67-82.
- CHANDLER G.N. et HANKS S.H. (1993)**, « Measuring the performance of emerging business : a validation study », . *Journal of Business Venturing*, vol. 8, n°5,, pp. 391-209.
- CHAPPOZ Y. (1991)**, « La gestion de l'interactivité entreprise/environnement », *Revue internationale P.M.E.*, 4(3),. 53–75.
- CHARREIRE S. et HUAULT I. (2002)**, « Cohérence épistémologique : les recherches constructivistes françaises en management revisitées, in N. Mourgues », *Questions de Méthodes en Sciences de Gestion*, Ems,. p. 297-318.
- CHE, T. W. (2017)**, « Impacts of knowledge sourcing on employee innovation: the moderating effect of information transparency ». *Journal of Knowledge Management*. doi:10.1108/jkm-11-2017-0554
- CHEN, L. Z. (2017)**, « Supply chain collaboration for sustainability: A literature review and future research agenda ». *International journal of production economics*, 194, 73-87. *Journal of Small Business Management*, 54(1), 26–48.
- CHENHALL R.H. D., E. M. (1986)**, « The impact of structure, environment and interdependence on the perceived usefulness of management accounting systems », . *The Accounting Review*, Vol. 61 No. 1,, pp. 16-35.
- CHERRARA W., A. L. (2019)**, « Les stratégies de la PME - Le cas des PME de l'ouest de l'Algérie », . *Revue finance et Marché*, Volume 6, N°01, , pp86-107.

- CHERYL, O. (2016)**, «strategies adopted by alcoholic beverages Manufacturers in kenya to gain competitive Advantage » , . *Fulfillment of the requirements for the award of master of business administration degree, school of business, university of nairobi*.
- CHILD J. (1972)**, « Organizational structure, environment and performance : the role of strategic choice », . *Sociology*, 6, , pp.1 - 22.
- CHISANGA Z. S., B. N. (2016)**, « Investigating the path from innovativeness to financial performance : The roles of new product success, market responsiveness, and environment turbulence », . *Journal of Small Business Strategy*, 26(1), , 51–67.
- CINGÖZ, A. &. (2013)**, « Strategic flexibility, environmental dynamism, and innovation performance »: *An empirical study*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 99 (6), 582 – 589.
- CLARKSON D.B. et JENNRICH R.I. (1988)**, « Critères et algorithme de rotation quartique. *Psychometrika* », 53, . 251–259.
- CLAVEAU N., T. F. (2002)**, « La recherche à visée ingénierique en management stratégique ou la conception d'artefacts médiateurs, in Mourgues N. et al.(eds) », . *Questions de méthodes en sciences de gestion, Caen, EM S, 2002,*, 121-150.
- COCCA, P. &. (2010)**, « A framework to assess performance measurement systems in SMEs ». . *International Journal of Productivity and Performance Management*, 59(2), , 86-200.
- COLL., T. R. ( 2007)**, « Méthodes de recherche en management », 3e édition. Dunod.
- COLLE R. (2006)**, « L'influence de la GRH à la carte sur la fidélité des salariés : le rôle du sentiment d'auto-détermination », Thèse de doctorat en sciences de gestion. CEROGIAE d'Aix-en -Province.
- COMBS JG JR. KETCHEN DJ, I. R., (2011)**, « The role of resource flexibility in leveraging strategic resources ». *Journal of Management Studies* 48(5SI):1098–125.
- CORBETT I. ( 2009)**, « Entre discours stratégique et pratique organisationnelle : Une mise en intrigue de la gestion des connaissances dans la Branche Ciment », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion,. *Ecole Centrale des Arts et Manufactures, novembre. en Sciences de Gestion*.
- CORTINA J. M. ( 1993)**, « What is coefficient alpha ? An examination of theory and applications », . *Journal of Applied Psychology*, 78(1), , 98–104.
- COSSETTE P. (2000)**, « La cognition comme objet d'étude dans la littérature scientifique sur la PME et l'entrepreneuriat », . *Revue Internationale PME, vol. 13, no 1, , pp.11-37*.
- COSSETTE P. (2004)**, « L'organisation, une perspective cognitiviste », . *Éditions les Presses de l'Université Laval, Collection Sciences de l'Administration, Québec*.
- COVIN, J. G. (1999)**, « Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage », . *Entrepreneurship Theory and Practice* 23(3), 47 -63. doi:10.1177/104225879902300304
- CRAWFORD R.L. et LEFEBVRE L. ( 1986)**, « Closing the low-tech gap : smaller firms and manufacturing technology », in *La PME dans un Monde en Mutation*, coord.
- CRETON, L. (1986)**, « Concepts, processus et stratégies d'innovation des PME : Progressivité et technopartition », . in *La PME dans le Monde en Mutation, coord. P.A Julien, J. Chicha et A Joyal, Presses de l'Université du Québec.*, pp. 339-360, .
- CRONBACH L.J. (1951)**, « Coefficient alpha and the internal structure of tests, *Psychometrika* », 16,. 297-334.
- CROZIER M. et FRIEDBERG E. (1977)**, « L'acteur et le système », Le seuil.
- D'AMBROISE G. (1989)**, « Planification stratégique dans les PME : des modèles émergents de la littérature », . *Revue Internationale de gestion de PME*, , 46-57.
- DADFAR, H. D. (2013)**, « Linkage between organizational innovation capability, product platform development and performance: The case of pharmaceutical small and medium



- entreprises in Iran. Total Quality». *Management and Business Excellence*, 24(7/8), 819–834.
- DAFT R. L., E. L. (1986)**, « Organizational information requirements, media richness and structural design », . *Management science*, 32(5) : , 554-571.
- DANIELS k., J. G. (1994)**, « Differences in Managerial Cognitions of Competition », . *British Journal of Management*, vol. 5, no 2, édition spéciale, juin, , pp.21-30.
- DAVID A. (2000a)**, « Logique, méthodologie et épistémologie en sciences de gestion : trois hypothèses revisitées », . in A. David, A. Hatchuel et R. Laufer, *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Vuibert, collection FNEGE, , p. 83-109.s.
- DAVID, F. R. (2011)**, « Strategic management: concepts and cases », . (13th Edition.). *Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall*.
- DAWES, J. (1999)**, « “The relationship between subjective and objective company performance measures in market orientation research: Further empirical evidence” », . *Marketing Bulletin*, Vol. 10, No. 1, , pp. 65-76.
- DEAN T.J., B. R. (1998)**, « Differences in large and small firm responses to environmental context : strategic implications from a comparative analysis of business formations », . *Strategic Management Journal*, 19, , pp. 709-728.
- DENZIN N. K. (1989)**, « Interpretive Interactionism », Newbury Park, C A : SAGE.
- DESREUMAUX A. (1993)**, « Stratégie », . *Précis Dalloz, Collection Gestion, Paris*.
- DESREUMAUX A. (1994)**, « Théories de l'évolution de l'entreprise : bilan et perspectives », . *Les cahiers de la recherche, CLAREE, IAE de Lille*, , 42 p.
- DESREUMAUX A. (1998)**, « Théorie des organisations », . *éditions Management Société*.
- DESS G. G., B. D. (1984)**, « Dimensions of Organizational Task Environments », . *Administrative Science Quarterly*, vol.29, , pp.52-73.
- DESS G.G. et DAVIS P.S. (1984)**, « Porter's (1980) Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance », . *The Academy of Management Journal*, Vol. 27, No. 3, , pp. 467- 488.
- DESS G.G. et ROBINSON JR R.B. (1984)**, « Measuring organizational performance in the absence of objective measures. The case of the privately held-firm and conglomerate business unit », . *Strategic Management Journal*, Vol.5, N°3, , pp. 265-273.
- DESS, G. &. (1984)**, « "Porter's (1980) generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance »", . *Academy of Management Journal*. Vol. 27, n°.3, pp. 413-428.
- DESS, G. G. (1984)**, « Measuring organizational performance in the absence of objective measures: The case of the privately-held firm and conglomerate business unit” », . *Strategic Management Journal*, Vol.5, No. 3, , pp. 265-273.
- DIRISU, J. I. (2013)**, « Product differentiation: A tool of competitive advantage and optimal organizational performance (A study of Unilever Nigeria PLC) ». . *European Scientific Journal*, ESJ, 9(34).
- DJIMNADJINGAR R., E. B. (2017)**, « La gouvernance des PME familiales au Tchad: Une performance améliorée par les caractères familiaux plus que par les facteurs d'altruisme», . *International Journal of Small Business and Entrepreneurship Research*, Vol. 5, N°1 , pp.1-24.
- DOGAN, L. (2015)**, « The intersection of entrepreneurship and strategic management: Strategic entrepreneurship ». . *Social and Behavioral Sciences*, 195, 1288 – 1294.
- DORNIER R. (2000)**, « Une approche cognitive du système concurrentiel des voyageurs en France », XVème journées nationales des IAE (Institut d'Administration des Entreprises), Université de Pau, 6-8 septembre, Pau.

- DREYER, B. &. (2004)**, « Uncertainty, flexibility, and sustained competitive advantage firms' financial conditions and innovation during the crisis». *Journal of Business Research*, 57(5), 484-494.
- DUNCAN R. B. (1972)**, « Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty », . *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, , pp.3 13-327.
- DUNCAN R. B. (1975)**, « Multiple Decision-Making Structures in Adapting to Environmental Uncertainty : The Impact on Organizational Effectiveness », . *Human Relations*, vol.26, , pp. 273-291.
- DURAN, C. &. (2015)**, Strategies On The Firm Performance Under Environmental Uncertainties. economic development (Doctoral dissertation) ». University of Missouri-Kansas City. Entrepreneurship:A UK Study. *International Journal of Business and Management*, 8(7), 116-126.
- DURIEUX, F. G.-S. (2000)**, « La planification stratégique à la complexité », . *L'Expansion Management Review*, septembre, , p. 82-91.
- ECHOLS A. et TSAI W. (2005)**, « Niche and Performance : The Moderating Role of Network Embeddedness », . *Strategic Management Journal*, Vol. 26, No. 3, , pp. 219-238.
- EISENHARDT K.M. (1989)**, « Making fast strategic decisions in high-velocity environments», . *Academy of Management Journal*, vol. 32, n°3, , pp. 543-576.
- EISENHARDT K.M. (1989b)**, « Making Fast Strategic Decisions in High Velocity Environments»,. *Academy of Management Journal*, Vol. 32, n°3, , p. 543-576.
- EISENHARDT K.M. (1990)**, « Speed and Strategic Choice: How Managers Accelerate Decision Making», . *California Management Review*, Vol. 32, n°3, , p. 39-54.
- EISENHARDT K.M. et SULL D.N. ( 2001)**, «Strategy as Simple Rules», . *Harvard Business Review*, vol. 79, n°1, , p. 107-116.
- EISENHARDT M. K et MARTIN A.J. (2000)**, «Dynamic capabilities: what are they»,. *Strategic Management Journal*.
- ELBANA S., C. J. ( 2013)**, « A model of antécédents and conséquences of Intuition in Strategie Decision-making: Evidence from Egypt», *Long Range Planning*, 46,1-2,. 149-176.
- EMERY, F. E. (1964)**, La trame causale de l'environnement des organisations. . *Sociologie du travail*, 4, , 337-350.
- ERSOC. (1998b)**, « Catégorisation sociale, dans Doron R., Parot F. (dir.) », . *Dictionnaire de psychologie*, Presses Universitaires de France, Paris, , p.107.
- EVAN W.M. (1966)**, « The organization-set : toward a theory of interorganizational relations », . in *J.D. Thompson (ed), Approaches to Organizational Design*, , pp. 173-191, Pittsburgh, University of Pittsburgh Press.
- EVARD Y. AURIER P h. (1996)**, «Identification and validation of the components of the person-objet relationship»,. *Journal of Business Research*, 37, , 127-134.
- EVARD Y., P. B. ( 2003)**, « Market », études et recherches en marketing, fondements, méthodes, 3e édition, Nathan.
- EVARD Y., P. B.-M. (2003 )**, « études et recherches en marketing », . 3ème édition, Dunod,, 684 p.
- FERREIRA J., C. I. (2021)**, « Moderating influences on the entrepreneurial orientation: Business performance relationship in smes »,. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*. doi: 10.1177/14657503211018109
- FIELD A. (2005)**, « Discovering statistics using SPSS », 2ème édition, London, Sage Publications.
- FIGUEIRA-DE-LEMOES, F. J. (2011)**, « Risk management in the internationalization process of the firm: A note on the Uppsala model ». . *Journal ofWorld Business*, 46(2): 143-153.

- FLORICEL S. et MICHELA J. (2007)**, « dynamique environnementale », renouvellement stratégique et avantage concurrentiel.
- FOUCART A. (1997)**, « Inventaire et dynamique annuelle du peuplement acridien de la plaine de la Crau sèche (Bouches-du-Rhône, France) (Orthoptera, Acridoidea) », . In : *Bulletin de la Société entomologique de France, volume 102 (1)* , pp. 77-87.
- FR, D. (2011)**, « Strategic management: concepts and cases. Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River ».
- FRANCO, M. (2007)**, « Tipologia de processos de cooperação empresarial: Uma investigação empírica sobre o caso português ». . *Rev. Adm. Contemp.* 2007, 11, 149–176.
- FRANCO, M., & HAASE, H. (2013)**, « Interfirm Alliances: A Taxonomy for SMEs. Long Range Plan ». 48, 168–181. [*CrossRef*].
- GALBRAITH, C. &. (1983)**, « "An empirical analysis of strategy types »",. *Strategic Management Journal, Vol. 4*, pp. 153-173.
- GARETTE, B. E. (1995)**, « Les Stratégies d'Alliances », . *Les Editions d'Organisation* , 283 p.
- GAUZENTE, C. (2000)**, « Mesurer la performance des entreprises en l'absence des indicateurs objectifs : quelle validité ? analyse de la pertinence de certains auteurs », . *Finance contrôle stratégie . Vol.3 N°3 (juin)* , pp. 146-167.
- GBAGUIDI O. A. (2013)**, « Cinquante ans d'intégration régionale en Afrique : un bilan global, Épargne sans frontière », . *Techniques Financières et Développement, 2, n°111*,.
- GENDRE-AEGERTER D. (2008)**, « la perception du dirigeant de pme de sa responsabilité sociale : une approche par la cartographie cognitive », thèse présentée à la faculté des sciences économiques et sociales de l'université de fribourg (suisse).
- GENELOT D. (2001)**, « Manager dans la complexité : Réflexions à l'usage des dirigeants », . *France : INSEP Consulting Éditions*.
- GETZ I. (1994)**, « Systèmes d'information : l'apport de la psychologie cognitive », . *Revue Française de Gestion, vol. 99, juin-juillet-août* , pp.92-108.
- GHAZI E. et GELARD, P. (2014)**. Strategic entrepreneurship element from theory to practice. *International Journal of Business and Technopreneurship, 4(2)*, 205-219.
- GINSBERG A. et VENKATRAMAN N. (1985)**, « Contingency perspectives of organizational strategy : . a critical review of the empirical research », *Academy of Management Review, vol. 10, n°3* , pp. 421-434.
- GINTING, G. (2015)**, « Network resources as a key determinant of small medium enterprises/smes export performance (case: creative industry in indonesia) ». *International Journal of Applied Business and Economic Research, 15(7)*, 4867-4886.
- GIROD-SEVILLE M. et PERRET V. (1999)**, « Fondements épistémologiques de la recherche », . *Méthodes de recherche en management, sous la direction de R.A. Thiétart, Edition Dunod* , pp.13-33.
- GODET M. (1991)**, « De l'anticipation à l'action », . *Préface de Jean-Louis Beffa, Dunod* , 390p.
- GODOY - BEJARANO J.M. et RUIZ-PAVA G.A. (2020)**, « Complexité environnementale, marge de manoeuvre et performances fermes », . *Revue d'économie,-Elsevier*.
- GONZALEZ-BENITO J. et GONZALEZ-BENITO O. (2010)**, « A Study of Determinant Factors of Stakeholder Environmental Pressure Perceived by Industrial Companies », . *Business Strategy and the Environment, Vol. 19*,, pp. 164-181.
- GOTTELAND D., H. C.-M. (2008)**, « La perception de l'environnement : quels effets sur la performance de l'entreprise ? », . *Finance Contrôle Stratégie, Vol.11, N°1* , pp. 155-183.

- GOVINDARAJAN V. ( 1984)**, « Appropriateness of accounting data in performance evaluation : an empirical investigation of environmental uncertainty as an intervening variable », *Accounting, Organizations and Society*, 9, . pp. 125-135.
- GOY D. (2018)**, «essai présente au centre universitaire de formation en environnement et développement durable en vue de l'obtention du grade de maitre en environnement », (m. Env.).
- GRANT R.M. (1991)**, « The Resource-Based Theory of Competitive Advantage : Implications for Strategy Formulation », . *California Management Review*, Vol. 33, N°3.
- GREVE, A. A. (2003)**, « “Social networks and entrepreneurship »”,. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 28 No. 1, pp. 1-22.
- GUEGUEN G. ( 2001)**, « Environnement et management stratégique des PME : le cas du secteur internet », thèse en sciences de gestion », Université Montpellier I.
- GUEGUEN G. (2000)**, « Orientations stratégiques de la PME et influence de l'environnement: entre déterminisme et volontarisme », . *10ème conférence internationale de l'AIMS, Québec, 13-15 juin 2001*.
- GUEGUEN G. (2004)**, « TPE et contrainte de l'environnement », 7ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Octobre 2004, Montpellier.
- HABERSAAT M., S. A. (2000)**, « Les PME en Suisse et Europe », SECO. Berne.
- HAMBRICK D.C. et LEI D. (1985)**, « Toward an empirical prioritization of contingency variables for business strategy »,. *Academy of Management Journal*, Vol. 28, N° 4 , pp.763-788.
- HAMBRICK D.C. et MASON P. (1984)**, « Upper Echelons : the Organization as a Reflection of its Top Managers », . *Academy of Management Review*, vol. 9, , pp.193-206.
- HAMEED, W. U. (2021)**, « Relationships between external knowledge, internal innovation, firms' open innovation performance, service innovation and business performance in the Pakistani hotel industry ». *International Journal of Hospitality Management*, 92, 102745. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102745>
- HAMEL G. et PRAHALAD C.K. (1995)**, « La Conquête du Futur »,. *Dunod*, 325 p. *Traduction de Competig for the Future*.
- HANNACHI Y. (2014)**, « Impact de l'entreprise apprenante sur la performance des nouveaux produits et effets intermédiaires de la turbulence de l'environnement et de l'apprentissage organisationnel », XXIII Conférence Internationale de Management Stratégique, Rennes, 26-28 ma.
- HARDCOVER. (2001)**, « Hardcover Hierarchical Linear Models », Volume 1 (2nd, 02).
- HARENG P. J. (1983)**, « Les caractéristiques spectrales des organismes marins lumineux.
- HARMAN H.H. (1976)**, « Analyse factorielle moderne », (3e éd.). Chicago : presse de l'université de Chicago.
- HARRIGAN K. R. (1985)**, « Strategic Flexibility, Lexington, MA : Lexington. *Books Organization Science*, Vol.7, N°4, , pp.359-374.
- HATIF, H. A. (2018)**, « The Impact of Strategic Foresight on Strategic Entrepreneurship ». *The International Journal of Social Sciences and Humanities Invention* 5(05): 4687-4692,. doi:10.18535/ijsshi/v5i5.07
- HILMAN, H. E. (2014)**, « Market Orientation Practices and Effects on Organizational Performance ». . *SAGE Open*, 4(4), 215824401455359.
- HITT M., K. B. (1998)**, « Navigating in the new competitive landscape: Building strategic flexibility and competitive advantage in the 21st century »,. *Academy of Management Executive*, Vol.12, N°4, , pp. 22–43.
- HITT, M. A. (1998)**, « Navigating in the new competitive landscape: Building strategic flexibility and competitive advantage in the 21st century ». *Academy of Management Perspectives*, 12(4), 22-42.



- HO M. A. (2015)**, « “Unpacking knowledge transfer and learning paradoxes in international strategic alliances: contextual differences matter »”, *Hotels: a case of thika town, kenya. International Business Review, Vol. 24 No. 2, pp. 287-297.* . doi: <https://doi.org/10.1108/JSMA-03-2018-0023>
- HOQUE, A. (2018)**, « The effect of entrepreneurial orientation on Bangladeshi SME performance: Role of organizational culture », *International Journal of Data and Network Science*, 1–14.
- HOWARD E. V. A., M. F. (2022)**, « innovation among entrepreneurial smes during the covid-19 crisis in iran ». doi:<https://doi.org/10.21512/tw.v21i1.5963>
- HUFF A.S. (1990)**, « Mapping Strategic Thought, Éditions John Wiley and Sons », . *The Academy of Management Review Vol. 17, No. 1 (Jan., 1992)*, , pp. 145-148 (4 pages).
- HUFF A.S. (1997)**, « A Current and Future Agenda for Cognitive research in Organizations », *The Journal of Management Studies, novembre, vol. 34, no 6*, , pp.947-952.
- HUNG, S., HUNG, S., & LIN, M. (2014)**, « Are alliances a panacea for SMEs? The achievement of competitive priorities and firm performance ». . *Total Qual. Manag. Bus. Excell. 26, 190–202. International Journal of Business and Technopreneurship, 4(2), 205- 219.*
- IBRAHIM, K. Y. (2020)**, « Innovation Capabilities, Innovation Types, and Firm Performance »: Evidence From the Banking Sector of Ghana.
- IDAR, R. Y. (2012)**, « The effect of market orientation as mediator to strategic planning practices and performance relationship: evidence from Malaysian SMEs ». *Procedia Economics and Finance, 4*, , 68-75.
- IGALENS J. et ROUSSEL P. (1998)**, « Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines », . *Paris, Economica.*
- INGHAM M. (1997)**, « Introduction à la connaissance dans les organisations, la connaissance créatrice : la dynamique de l’entreprise apprenante », . *Paris, De Boeck Université,* 320p.
- ISLAMI X. L., N. M. (2020)**, « Linking Porter’s generic strategies to firm Performance future ». *business journal J 2020, 6(1):3.* doi:<https://doi.org/10.1186/s43093-020-0009-1>
- JA, P. (2011)**, « Strategic capabilities, competitive strategy, and performance amongretailers in Argentina, Peru and the United States ». *Manag Decis 49(1):*, 39–155.
- JACCARD J., W. C. (1990)**, « The detection and interpretation of interaction effects between continuous variables in multiple regression », *Multivariate Behav. Res. 25,* 467–478. doi: : 10.1207/s15327906mbr2504\_4
- JANSSEN F. et WITTERWULGHE R. (1998)**, « L'influence de l'interpénétration du dirigeant et de son entreprise sur l'endettement bancaire des PME : état de la question », *Actes du 4ème Congrès CIFEPME.*
- JAOUA AÏDA (2005)**, « L.-d. (2005). *Revue internationale sur le travail et la société, Octobre 2005.*
- JAOUA F. (2009)**, La stratégie d'entreprise au coeur du développement durable. . *Conference Paper · April 2009, « Saudi Arabia Labor Market Research » conducted by the Harvard University.*
- JAOUA F. (2014)**, « La stratégie d'entreprise au coeur du développement durable », . *Academia, Accelerating the world's research.*
- JAUCH L. et GLUECK W. (1990)**, « Management stratégique et politique générale », *McGraw-Hill éditeurs.* , 465 pp.
- JAWORSKI B. J. et KOHLI A. K. (1993)**, « Market orientation : Antecedents and consequences », . *Journal of Marketing, Vol. 57, N°3,* pp. 53-70.

- JEJE, K. (2014)**, « Motives behind Strategic Alliance Formation among Medium-Sized Manufacturing Firms in Tanzania ». . *Journal of Management and Strategy*. Vol. 5, No. 3.
- JEONG, S. (2016)**, « Types of foreign networks and internationalization performance of Korean SMEs »', . *Multinational Business Review*, Vol. 24 No. 1, pp. 47-61.
- JIN, B. &. (2016)**, « Toward a deeper understanding of the roles of personal and business networks and market knowledge in SMEs »'. *international performance. Journal of Small Business and Enterprise Development*, 23(3), 812-830.
- JODELET D. (1997)**, « Les représentations sociales », 5ème édition, . *Presses Université de France, Collection Sociologie d'Aujourd'hui*.
- JOENSUU-SALO, S. S. (2018)**, « Firm performance among internationalized SMEs: The interplay of market orientation, marketing capability, and digitization ». . *Administrative Sciences*, 8 (31), 1-13.
- JOFFRE P. et KOENIG G. (1981)**, « L'entreprise et la turbulence », in L'entreprise dans la Littérature étrangère, Université de Paris Dauphine, Analyse de la SEDEIS, DMIP, 70p.N°21, mai 1981.
- JOFFRE P. et KOENIG G. (1985)**, « Stratégie d'Entreprise », Antimanuel, Economica.
- JOHL, S. K. (2013)**, « Remuneration Structure and Corporate ».
- JOHNSON, G. &. (1989)**, « Exploring Corporate Strategy.Hemel Hempstead, Prentice Hall », . *Journal of Human Resource and Business Administration*, 2(1), 1-16.
- JOLIBERT A. & Philippe JOURDAN P. (2006)**, « Marketing Reseach : méthodes de recherche et d'études en marketing » . *Post-Print halshs-00132470, HAL*.
- JOLIBERT A. et JOURDAN P. (2006)**, « Marketing research : Méthodes de recherche et d'études en Marketing », Dunod, Paris.
- JOLIBERT A. et JOURDAN P. (2011)**, « Marketing research : méthodes de recherche en marketing », . *Dunod, Paris* , 603 pages.
- JULIEN P. A. et MARCHESNAY M. (1988)**, « la petite entreprise : principes d'économie et de gestion », . *Edition Vuibert*.
- JULIEN P.-A. (1994)**, « Mondialisation des marchés et types de comportements des PMI », Cahiers de recherche du GREPME 94-22,22.
- JULIEN P.-A. (1994)**, « Mondialisation des marchés et types de comportements des PMI », Cahiers de recherche du GREPME 94-22,22.
- JULIEN P.-A. et MARCHESNAY M. (1988)**, *La petite Entreprise, Vuibert*.
- JULIEN P.A. et MARCHESNAY M. (1996)**, « L'Entrepreneuriat », . *Economica, coll. Gestion Poche*. 112.
- JULIEN P.-A. (1994)**, « Mondialisation des marchés et types de comportements des PMI », Cahiers de recherche du GREPME 94-22,22.
- JULITA, J. A. (2017)**, « Development of Porter Generic Strategy Model for Small and Medium Enterprises (SME) in Dealing with Asian Economic Community ». . *International Journal of Recent Scientific Research* 8: 20262-69.
- KAHINGO, C. M. (2018)**, « Strategic flexibility, tmt cognitive capability and firm performance: a review of literature ».
- KAISER H.R. et RICE J. (1974)**, "Little Jiffy, Mark IV", . *Journal of Educational and Psychological Measurement*, vol.34, n°1, , pp. 111-117.
- KANDEMIR, D. Y. (2006)**, « Alliance orientation: conceptualization, measurement, and impact ».
- KAPLAN, R. S. (2004)**, « Measuring the strategic readiness of intangible assets ». . *Harvard business review*, 82(2), , 52-63.
- KATZ D., E. K. (1966)**, « The Social Psychology of Organizations », . *John Wiley and Sons, New York* . , p. 489.

- KAUNYANGI, T. W. (2014)**, « The impact of competition on performance of firms in the mobile telecommunication sector in Kenya ». . *International Journal of Scientific and Research Publications*, 4(11), 1-7.
- KAYA, N. (2021)**, « Corporate Entrepreneurship, Generic Competitive Strategies, and Firm Performance in Small and Medium-Sized Enterprises », . *Procedia - Social and Behavioral*.
- KELLERMANN, F. W. (2016)**, « The resource-based view in entrepreneurship ».
- KENNY, B. &. (2011)**, « SMEs' Networking Capability and International Performance ». . *Advances in Business Marketing and Purchasing*, 17, 199-376.
- KEYNES J.M., (1936)**, « General Theory of employment, interest and money », *Quarterly Journal of economics*
- KHANDWALLA P.N. (1972)**, « Environment and its impact on the organization », . *International Studies of Management and Organization*, Vol.2, , pp. 297-313.
- KHARISMA PRATASHA PUTRA, D. W. (2020)**, « Entrepreneurial Orientation and Its Effect Toward SMEs Performance Through Strategic Flexibility on Fashion Industry in Malang ».
- KNIGHT F. H. (1921)**, « Risk, uncertainty and profit », . *New York : Harper et Row*.
- KOBERG C. S. (1987)**, « Resource scarcity, environmental uncertainty, and adaptive organizational behavior », . *Academy of Management Journal*, 30(4), , 798-807.
- KOLSI, M. E. (2011)**, «Effet des mécanismes de gouvernance sur la performance financière et boursière : Cas des entreprises canadiennes».
- KRAUS, S. R. (2012)**, «Orientation and the business performance of SMEs: a quantitative study from the Netherlands ». *Review of Managerial Science*, 6(2), 161-182.
- KRAUS S. J. P., COEN R., MATHEW Hr. Et HOSMAN V. (2012)**, Entrepreneurial orientation and the business performance of SMEs: a quantitative study from the Netherlands ; *Rev Manag Sci* (2012) 6:161–182 DOI 10.1007/s11846-011-0062-9 JEL Classification L25 \_ L26 \_ M10
- KUIVALAINEN, O. S. (2012)**, « Internationalization patterns of small and medium-sized enterprises ». . *International Marketing Review*, 29(5): 448–465.
- KUMAR, S. A. ( 2009)**, «Measuring efficiency, effectiveness and performance of Indian public sector banks” », . *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 59, No. 1, , pp. 51-74.
- KUMAR, V. J. (2010)**, « Is Market Orientation a Source of Sustainable Competitive Advantage or Simply the Cost of Competing »? . *Journal of Marketing*, 75, 16–30.
- KWANE B. G. L. ( 2017)**, « Le comportement stratégique des PME dans un environnement incertain », Thèse de doctorat, Université d’Artois.
- KWANE B. G. L., D. E. (2021)**, «Comportements stratégiques des PME et performance non financière : effets modérateurs de l’incertitude environnementale et de la culture», XXXème conférence de l’AIMS, 1-4 juin.
- KYENGO, J. O. (2016)**, « Influence of Competitive Strategies on the firm performance».
- LACKEUS, M. (2016)**, « Developing entrepreneurial competencies - An action-based approach ».
- LAHIRI S, M. D. (2020)**, « Behind the internationalization of family SMEs: A strategy tripod synthesis ». . *Global Strategy Journal*, 2020;1–26.
- LAM S. et YEUNG J. ( 2010)**, « Staff localization and environmental uncertainty on firm performance in China », . *Asia Pac Journal Management*, Vol.27, , pp. 677–695.
- LANT T.K., M. F. (1992)**, « The rôle of managerial learning and interprétation in strategie persistence and reorientation: an empirical exploration », . *Strategie Management Journal*, 13, , 585-608.

- LAROCHE H. (1995)**, « From Decision to Action in Organizations : Decision-making as a Social Representation », . *Organization Science*, vol. 6, no 1, , pp.62-75.
- LAROCHE H., e. N.-P. (1994)**, « L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise », . *Revue Française de Gestion*, juin - juillet - août 1994, , pp. 64-78.
- LAURIOL J. (1998)**, « La décision stratégique en action, une perspective socio-cognitive », . *Editions L'Harmattan, Dynamiques d'entreprises*.
- LAWLESS M.W. et FINCH L.K. (1989)**, « Choice and determinism : a test of Hrebiniak and Joyce's framework on strategy-environment fit », . *Strategic Management Journal*, vol.10, , pp.351-365.
- LAWRENCE P., L. J. (1967)**, « Differentiation and Integration in Complex Organizations », . *Administrative Science Quarterly*, vol. 12, , pp. 1-47.
- LE MOIGNE J-L. (1994)**, « Le constructivisme », t. 1 : Les fondements, Paris, Ed. ESF, 256.
- LE MOIGNE J-L. (1995)**, « Sur l'épistémologie des sciences de gestion », . *in Le constructivisme, tome 2 : Des épistémologies*, Paris, ESF, , 92-137.
- LEE, J. &. (2013)**, « The relationship between innovation and market share: Evidence from the global LCD industry ». . *Industry and Innovation* 20(1), 1-21.
- LEE, S. P. (2010)**, « Open innovation in SMEs-An intermediated network model ». *intermediated network model* ». *Research Policy*, 39(2), 290-300. doi: <https://doi.org/10.1016/j.respol.2009.12.009>
- LEFEBVRE, V. M. (2015)**, « External sources for innovation in food SMEs ». *117(1)*, 412-430. doi:doi:10.1108/bfj-09-2013-0276
- LEGER C. (1987)**, « Statut et Capacité Stratégique de la PMI », Thèse N.R., Université Paris Dauphine, 486.
- LEITNER, K.-H. A. (2010)**, « Generic Strategies and Firm Performance in SMEs: A Longitudinal Study of Austrian SMEs ». . *Small Business Economics* 35: 169–89.
- LENZ R. (1981)**, « Determinant of Organizational Performance : An Interdisciplinary Review », . *Strategic Management Review*, 2, , 131-154.
- LENZ R. T. (1981)**, «Determinants' of Organizational Performance : An Interdisciplinary», Review Author(s)., . *Source : Strategic Management Journal*, Apr. - Jun., 1981, Vol. 2 No. 2 (Apr. - Jun., 1981), Published by : Wiley, pp. 131-154.
- LI Y., S. Z. ( 2010)**, « Can strategic flexibility help firms profit from product innovation? », . *Technovation*, Vol.30, N°5–6,, pp. 300–309.
- LINTON, G. &. (2016)**, « Configurations of entrepreneurial orientation and competitive strategy for high performance », *Journal of Business Research*. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.08.022>
- LIYANAGE A. S., W. T. (2018)**, « The Effect of Strategic Flexibility on Strategy Performance Nexus: A Conceptual Model ». . *Kelaniya Journal of Management*, Vol. 07, Issue 01, pp. 26 – 39. doi: <http://10.4038/kjm.v7i1.7552>.
- LOPEZ-COZAR-NAVARRO, C. B.-H.-J. (2017)**, « The influence of cooperative relations on geographical expansion and diversification strategies in family firms ». . *International Business Review*, 26(4), 764-773. doi:10.1016/j.ibusrev.2017.01.005
- LUMPKIN, G. A. (1996)**, « “Clarifying the entrepreneurial construct and linking it to management on competitiveness and SMEs in Nigerian hospitality industry ». *African Research Review*, 9(4), 264-276. doi: <https://doi.org/10.4314/afrev.v9i4.20>
- LUO Y. (1999)**, « Environment - strategy - performance relations in small businesses in China, a case of township and village enterprises in southern China's », . *Journal of Small Business Management*, Vol. 37, N°1, , pp. 37-52.
- LUTHANS F. et STEWART T. (1997)**, « A General Contingency theory of Management », . *Academy of Management Review*, 2,2, , 181-195.



- LYLES M.A., T. H. (1988)**, « Strategic Problem Formulation : Biases and Assumptions embedded in Alternative Decision-making Models », . *Journal of Management Studies*, vol. 25, no 2, , pp.131-144.
- LYOTARD J-F. ( 1988)**, « L’Inhumain », Paris, Galilée, 1988.
- LYOTARD J-F. (1979)**, « La condition postmoderne : Rapport sur le savoir », Paris : Minuit Engl. transl. Minneapolis : University of Minnesota Press, 1984.
- MAC CANN J. et SELSKY J. (1984)**, « Hyperturbulence and the emergence of type environments », . *Academy of Management Review*, vol. 9, n°3, , pp. 460-470.
- MALHOTRA N.K. (2011)**, « Études marketing », 6ème éd. Pearson Education France.
- MANAF, N. A. (2021)**, « Do Innovativeness, Proactiveness, and Risk-Taking affect Business Performance? : Entrepreneurial insights of FAMA’s Entrepreneurs » . *International Journal of Business Economics (IJBE)*, 3(1),, 1-19.
- MANNES, S. &. (2021)**, « Influence of network capacity and information and knowledge sharing on open innovation ». *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 14(2), 164–178. doi: <https://doi.org/10.14392/asaa.2021140207>
- MARCHESNAY M. (1991)**, « La PME : une gestion spécifique », *Economie Rurale*, N° 206., p 13.
- MARCHESNAY M. (1992)**, « Les stratégies de spécialisation », dans J.-P. Helfer et J. Orsoni, *Encyclopédie du Management*, 2 tomes, Paris, Vuibert, , p. 773-779.
- MARCHESNAY M. (1993a)**, « Management Stratégique », Eyrolles.
- MARCHESNAY M. (1993b)**, « PME, stratégie et recherche », . *Revue Française de Gestion*, Septembre-Octobre, , 70-76.
- MARCHESNAY M. (2002)**, « Pour une approche entrepreneuriale de la dynamique ressources-compétences : essai de praxéologie », . *Cahier de l’ERFI*, N°22, , 59p.
- MARCHESNAY M. (2003)**, « La petite entreprise : sortir de l’ignorance », . *Revue Française de Gestion*, 29,144, ., 107-118.
- MARECHAL C.G. (2006a)**, « Dynamiques action-réflexion et construction de la connaissance au sein des organisations », Une contribution méthodologique constructiviste. Thèse de doctorat, Université Paris-Dauphine.
- MARTINET, A.-C. E. (1982)**, « L’Entreprise dans un Monde en Changement », . *Editions ouvrières*, Editions du Seuil, , 157 p.
- MASCRENHAS B., B. A. (1998)**, « Dynamics of Core Competencies in Leading Multinational Companies », . *California Management Review*, Vol. 40, N°4., pp.173-191.
- MASON E. S. (1939)**, « Price and production policies of large-scale enterprise », . *American Economic Review*, Vol.29, N°1, , pp. 61-74.
- MASON, C. E. (2013)**, « Creating good public policy to support high-growth firms ». *Small Business Economics*, 40(2), 211-225. on marketperformance. *Academy of Marketing Science Journal* 34 (3), 324–340. performance”,. doi:10.1007/s11187-011-9369-9
- MATIC, I. ( 2012)**, « Measuring the Effects of Learning on Business Performances: Proposed performance Measurement Model », . *The Journal of American Academy of Business*, Vol. 18,No. 1., pp. 278-284.
- MAULANA ANDI, Z. I. (2021)**, « The Impact of Cost Leadership Strategy on Sales Volume in the Era of COVID-19 Pandemic: A Case Study of Baby Product », . *Company Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management Rome, Italy, August 2-5, 2021*.
- MBENGUE A. et VANDANGEON – DERUMEZ I. ( 2013)**, « Positions épistémologiques et outils de recherche en management stratégique ». AIMS.
- MC CANN J. et SELSKY J. ( 1984)**, « Hyperturbulence and the emergence of type 5 environments », . *Academy of Management Review*, vol. 9, n°3, , pp. 460-470.

- McARTHUR A.W. et NYSTROM P.C. (1991)**, « Environmental dynamism, complexity, and munificence as moderators of strategy - performance relationships », . *Journal of Business Research*, vol. 23, n°4, , pp. 349-361.
- MEHRA, W. S. (2016)**, « Is Idiosyncratic Risk Quantitatively Significant »?
- MENGMENG M, L. J. (2020)**, « How does strategic flexibility affect bricolage: The moderating role of environmental turbulence ». *PLoS ONE 15(8): e0238030*. doi:https://doi.org/10.1371/ journalpone.0238030
- METCALFE J.L. (1974)**, « Systems models, economic models and the causal texture of organizational environments : an approach to macro-organization theory », . *Human Relations*, vol.37, n°7, , pp.639-663.
- MILES M.B et HUBERMAN A.M. (1991)**, « Analysing qualitative data : a source book for new methods », . *Méthodes de recherche en management, Dunod, 2ème édition*, , 530p.
- MILES R. E. et SNOW C. C. (1978)**, « Organizational strategy, structure and process », . *New York : McGraw-Hill*.
- MILES R. E., S. C. (1974)**, « Organization-Environment : Concepts and Issues », . *Industrial Relations*, vol. 13, , pp.244-264.
- MILLER D. (1988)**, « Relating Porter's business strategies to environment and structure : analysis and performance implications », . *Academy of Management Journal*, vol. 31, n° 2, , pp. 280-308.
- MILLER D. (1992)**, « Environmental fit versus internal fit », . *Organization Science*, vol. 3 n°2, May, , pp. 159-178.
- MILLER D. et DESS G. (1993)**, « Assessing Porter's (1980) Model in Terms of its Generalizability, Accuracy and Simplicity », . *Journal of Management Studies*, 30,4,, 553-585.
- MILLER D. et FRIESEN P.H. (1983)**, « Strategy - making and environment: the third link », . *Strategie Management Journal*, 4,, 221 -23 5.
- MILLER, D. (1992)**, « "The generic strategy trap »", . *The Journal of Business Strategy*. Janvier – Février, pp. 37-41.
- MILLIKEN F.J. (1990)**, « Perceiving and interpreting environmental change : an examination of college administrators interpretation of changing demographics », . *Academy of Management Journal*, Vol. 33, N°1, , pp.42-63.
- MILLIKEN T.K., F. E. (1992)**, « Managerial learning and strategic reorientation », . *Strategic Management Journal*, 13, , pp. 609-24.
- MINTZBERG H. (1994)**, « Grandeur et décadence de la planification stratégique », . *Dunod*, 456p.
- MINTZBERG H. (1999)**, « L'entrepreneuriat coopératif : mouvement entrepreneurial », Colloque sur l'entrepreneuriat coopératif, Université de Sherbrooke.
- MITH K.G. et GRIMM C.M. (1987)**, « Environmental variation, strategic change and firm performance : a study of railroad deregulation », . *Strategic Management Journal*, vol.8, pp.363-376.
- MOHAMED, J. A. (2018)**, « Effects of Competitive Strategies on Firm performance ».
- MONTAUDON M., L. V. (2004)**, « Facteurs influençant la précision des biopsies percutanées guidées par tomographie des lésions pulmonaires », *Radiologie. Européenne*, volume 14, , pages 1234 –1240.
- MORADI, D. G. (2020)**, « Investigating the Effect of Competitive Strategies on the Competitive Power Growth of Listed Companies in Tehran Stock Exchange - Comparison Pre-Sanction with Sanction Period Models ». . *Accounting and Auditing Review*, 27(2), 288-306. (in Persian).

- MORAIS FLAVIO, M. F. (2018)**, « "The role of cooperative alliances in internationalization strategy: Qualitative study of Portuguese SMEs in the textile sector »",. *Journal of Strategy and Management*,. doi: <https://doi.org/10.1108/JSMA-03-2018-0023>
- MOTTIER-LESZNER E. (2009)**, « Évaluation multidimensionnelle de l'impact des systèmes d'information sur l'organisation des PME », Thèse de doctorat en systèmes d'information, HEC Lausanne.
- MOUKANGO P. V. K. (2019)**, « Avantages et limites de la stratégie de spécialisation dans les PME de service : cas de GPS Sécurité au Congo Brazzaville »,. *Revue Congolaise de Gestion, Numéro 27*,. pp13-51.
- MOUKANGO, M. P. (2019)**, « avantages et limites de la stratégie de spécialisation dans les pme de service » : cas de gps sécurité au congo brazzaville . *brazzaville 2019/1 Numéro 27 | pages 13 à 51*.
- MOUNOUD E. (1997)**, « Comment rendre compte de la formation de la stratégie d'entreprise : carte cognitive vs représentations sociales », dans GUILHON B.,*Economie de la connaissance et organisations*, L'Harmattan, Paris.
- MOUNTASSIF R., E. L. (2019)**, « Déterminants de croissance des entreprises marocaines », . *International Journal of Business & Economic Strategy (IJBES), Vol. 12*, pp. 14-19.
- MURPHY G., C. S. (2004)**, « Doing Well and Happy About It? Explaining Variance in Entrepreneurs' Stated Satisfaction With Performance »,. *New England Journal of Entrepreneurship, Vol. 7 [2004], No. 2, Art. 1*.
- MWANZIA, K. (2015)**, « The Effect of Differentiation on Market Share of Tea export Firms in Kenya ». (Unpublished master's thesis). University of Nairobi.
- NADKARNI, S. &. (2007)**, « Strategic schemas, strategic flexibility, and firm performance: The moderating role of industry clockspeed ». . *Strategic Management Journal, 28 (3)*, 243-270.
- NAMAN J.L. et SLEVIN D.P. (1993)**, « Entrepreneurship and the concept of fit : a model and empirical tests », . *Strategic Management Journal, vol.14*, , pp.137-153.
- NANDAKUMAR J.et NAIR.A. (2012)**, « Environmental Uncertainty and Flexibility »,. *Global Journal of Flexible Systems Management, September, Vol.13, N°3*, , pp.121–122.
- NANDAKUMAR, J. H. (2012)**, « Environmental Uncertainty and Flexibility »,. *Global Journal of Flexible Systems Management, September, Vol.13, N°3*, , pp.121–122.
- NANDAKUMAR, M. K. (2011)**, « Generic strategies and performance-evidence from manufacturing firms ». . *International Journal of Productivity and Performance Management 60: 222–51*.
- NEVIN, M. (2014)**, « The Strategic Alliance Handbook: A Practitioners Guide to Business-to-Business ».
- NG'ANG'A, W. E. (2016)**, « Intensity on the Relationship between Customer Orientation and Performance of Hotels in Kenya », . *Journal of Marketing and Consumer Research, 25 (7)*, 7-16.
- NGANDU, M. H. (2014)**, « Influence of Competitive Strategies on Performance of Hotels »:. *A Case of Thika Town, Kenya. Nairobi, Kenya: University of Nairobi*.
- NGONGANG D. (2007)**, « Analyse des facteurs déterminants du système d'information comptable et pratiques comptables des PME tchadiennes », . *Revue de sciences de gestion, Direction et Gestion n°224-225-Fianace, mars - juin*, , pp. 49-57.
- NJERU, W. G. (2013)**, « Market orientation, marketing practices, firm characteristics, external environment and performance\of tour firms in Kenya ». . *University of Nairobi*.
- N'ZUE, K. A. (2016)**, Perception de l'environnement et orientation stratégique des entreprises : quels effets sur la performance des petites et moyennes entreprises de côte d'ivoire ?, Thèse de doctorat, Université Alassane OUATTARA, Côte d'Ivoire

- OCDE. (2004)**, «Rapport annuel de l'OCDE 2004».
- OCDE. (2017)**, «Rapport annuel de l'OCDE 2017».
- ODLIN, D. A.-R. (2017)**, « “Competing on the edge: implications of network position for internationalizing small- and medium-sized enterprises »”,. *International Business Review*, Vol. 26 No. 4, pp. 736-748. of *Business Research*. doi:http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.08.022
- ODUYOYE O., AKINLABI B. H. et GAFAR L. (2017)** : Entrepreneurial orientation and profitability of selected water packaging companies in lagos state, nigeria ; GSJ: Volume 8, Issue 5, May 2020, Online: ISSN 2320-9186
- OKEYO W. ( 2014)**, « The Influence of Business Environmental Dynamism, complexity and Munificence on Performance of Small and Medium Enterprises in Kenya »,. *International Journal of Business and Social Research* 4(8) : , 59-73.
- OKEYO, W. O. (2014)**, « The influence of business environmental dynamism, complexity and munificence on performance of small and medium enterprises in Kenya ». . *International Journal of Business and Social Research (IJBSR)*, 4, (8), , 59-73.
- OKOIL, I. U. (2022)**, entrepreneurship practices and performance of small and medium-sized enterprises in Nigeria ». *robles and Perspectives in Management*, 20(1),, 108-116. doi:10.21511/ppm.20(1).2022.10of
- OKUNBANJO, O. I. (2017)**, « Effect of entrepreneurs' character on SMEs performance in Lagos State ». . *Journal of Management and Science*, 7(3), , 17-26.
- OLOGUNDE, A. O.-U. (2015)**, « The impact of strategic human resource organisational performance ». . *Brazilian Business Review*, 14(5),, 466-478.
- OSWALD S.L., M. K. (1997)**, « Relations between strategic involvement and manager's perceptions of environment and competitive strengths », . *Group and Organization Management*, Vol. 22, N°3, , pp. 343-365.
- PACHE G. (1996)**, « Stratégies réticulaires et vulnérabilité de la petite entreprise : une illustration », . *Revue Internationale PME*, 9, 1,, 7-20.
- PAEK, B. &. (2017)**, « Strategic entrepreneurship and competitive advantage of established firms: evidence from the digital TV industry ». *International Entrepreneurial Management Journal*, 1, , 1-43.
- PARIDA, V. P. (2017)**, « Network capability, innovativeness, and performance: a multidimensional extension for entrepreneurship». *Entrepreneurship & Regional Development*, 29(1-2), 94-115. doi:org/10.1016/j.jbusres.2015.12.017
- PARKER, B. &. (1992)**, « Generic strategies and firm performance in a declining industry », . *Management International Review*. Vol. 32, , pp. 23-39.
- PARVANEH, G. &. (2014)**, « Strategic entrepreneurship element from theory to practice ».
- PAUL, J. P. (2015)**, « “Exporting challenges of SMEs »: . a review and future research agenda”, *Journal of World Business*, Vol. 52 No. 3, , pp. 327-342.
- PEDERSEN, T. &. (2011)**, « Internationalization revisited: The big step hypothesis ». . *Global Strategy Journal*, 1(3/4): , 263–274.
- PENROSE, E. (1959)**, « The theory of the growth of the firm. Oxford: Basil Blackwell.
- Performance of Telecommunication Companies in Kenya ». *International Academic Permanent link to this document*:. doi:ttp://dx.doi.org/10.1108/14626000510594656**
- PETERSON R. A. (1995)**, « Une méta-analyse du coefficient alpha de Cronbach », . *Recherche et Applications en Marketing*, Vol. 10, No. 2, , pp. 75-88.
- PETERSON R.A. (1995)**, « Une méta-analyse du coefficient alpha de Cronbach », . *Recherche et Application en Marketing*, 19(2), , pp. 75-88.
- PFEFFER, J. &. (1978)**, « The external control of organizations. New York »: . *Harper and Row*.



- PICHON P-E. (2006)**, « Perception et réduction du risque lors de l'achat de produit alimentaires en grande distribution : facteurs d'influence et rôle de la confiance », Thèse de doctorat en sciences de gestion à l'Université des sciences sociales de Toulouse, l'AE, 602.
- POPPER K.R. (1999)**, « la connaissance objective », Flammarion, 578.
- PORTER M.E. et VAN DER LINDE C. ( 1995)**, « Green and Compétitive : ending the stalemate », . *Hovard Business Review*, 73, 5 *Septembre-Octobre* , 120-134.
- PORTER, M. ( 2008)**, « On Competition, Updated and Expanded Edition. Harvard Business School Press. Qualitative study of Portuguese SMEs in the textile sector »",. *Journal of Strategy and Management*,.
- PORTER, M. (1980)**, « Competitive Strategy – Techniques for Analysing Industries and Competitors », . *The Free Press, New York, NY*.
- PORTER, M. (1990)**, « The competitive advantage of nations »" . *Harvard Business Revue*, *March-April* , pp. 73-93.
- POURTOIS J. P. et DESMET H. ( 2007)**, « Épistémologie et instrumentation en sciences humaines », . *Liège, Pierre Mardaga, 3ème édition* , 235 p.
- PRASANNA, U. S. (2021)**, « Factors Determining the Competitive Strategic Positions of the SMEs in Asian Developing Nations: Case Study of SMEs in the Agricultural Sector in Sri Lanka ». *Economies* 9: 193. doi:<https://doi.org/10.3390/economies9040193>
- PRATONO, A. H. ( 2014)**, « The Moderating Effect of Environmental Turbulence in the Relationship between Entrepreneurial Management and Firm Performance ». *Universal Journal of Management*, 2 (7) , , 285-292.
- PRATONO, A. H. (2016)**, « Strategic orientation and information technological turbulence: Contingency perspective in SMEs ». *Business Process Management Journal*, 22 (2) , , 368-382.
- PRAT-PERRET C. et BOCQUET J.C. (2005)**, « L'évaluation des savoirs vers une nouvelle méthode d'évaluation des partenaires dans un projet d'innovation ? » . *Laboratoire Génie Industriel, Ecole Centrale de Paris*.
- PRESCOTT J.E. (1986)**, « Environments as moderators of the relationship between strategy and performance », . *Academy of Management Journal*, vol. 29, n°2 , , pp. 329-346.
- PULAJ E. (2014)**, « Atraktiviteti i industrisë së ndërtimit nga këndvështrimi i strategjive konkurruese të porter-it ». *Universiteti i Tiranës - Fakulteti i ekonomisë - Departamenti i menaxhimit, Tirane*.
- PUTHOD D. (1995)**, « Les alliances de PME : Stratégies de Développement et Implications Managériales », Thèse en sciences de gestion. Université de Savoie,362.
- RAMADANI, V. H.-A.-B. (2019)**, « Product innovation and firm performance in transition economies: A multi-stage estimation approach ». *Technological Forecasting and Social Change*, 140, 271–280. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.12.010>, 271–280. . doi:<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.12.010>
- RASOLOFO-DISTLER F. et ZAWADZKI C. (2013)**, « Epistémologie et méthodologie des chiffre : Illustration par des thèses soutenues en Finance » . *Contrôle Stratégie* .
- RAUCHET, A. W. (2009)**, « Entrepreneurial orientation and business performance: an assessment of past research and suggestions for the future ». *Enterpren. Theor. Pract.* 33,, 761–787. . doi:<https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00308.x>.
- REEVE R. (1990)**, « Critical success factors, current problems, and profitability in small retail businesses », . *Journal of small business management and entrepreneurship* , pp.47-54.
- REIX R. (1979)**, « La flexibilité dans l'entreprise », Cujas.
- REZAZADEH, B. K. (2016)**, « Technology Orientation, Dynamic Capabilities and SMEs Performance »,.-. *Strategic Management Quarterly*, 4 (1), 4, 1-60.

- RIVIERE A. (2009)**, « Les effets des stratégies d'enrichissement de produits sur la valeur perçue d'un bien complexe. Une application au secteur automobile », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université François-Rabelais de Tours, novembre.
- ROBIC, P. (1994)**, « Une nouvelle mesure de la stratégie de diversification des PME », *Revue internationale P.M.E., Volume 6, N°R3-4,* pp9–36.  
doi:https://doi.org/10.7202/1008230ar
- RODRIGUES, M., FRANCO, M., SILVA, R., & OLIVEIRA, C. (2021)**, « Success Factors of SMEs: Empirical Study Guided by Dynamic Capabilities and Resources-Based View ». *Sustainability 13, 12301*. doi: https://doi.org/ 10.3390/su132112301
- ROUSSEL P. (2005)**, « Méthodes de développement d'échelles pour questionnaire d'enquête », in P. rousset & F. wacheux (éds), *Management des ressources humaines Bruxelles : de Boeck universités.*, pp. 245- 276.
- ROYER ANNIE, J. S.-P. (2020)**, « Facteurs qui entravent ou facilitent l'expansion des PME en croissance rapide de l'industrie bioalimentaire ».
- ROYER L, Z. P. (2003)**, « Le design de la recherche », dans THIETART R.A. *Méthode de recherche en management*. Editions Dunod, Collection Gestion Sup., Paris., 139-168.
- RUSSELL R. D. et RUSSELL C. J. (1992)**, « An examination of the effects of organizational norms, organizational structure, and environmental uncertainty on entrepreneurial strategy », *Journal of management, 18(4)*, , 639-656.
- SAHUT, B. M. (2008)**, « La taille est-elle un facteur déterminant de la compétitivité des entreprises? », *La Revue des Sciences de Gestion, 233,*, 77-86.
- SAMMUT S. (1995)**, « Contribution à la Compréhension du Processus de Démarrage en Petite Entreprise », Thèse nouveau régime en sciences de gestion. Université Montpellier I. 464 p.
- SAMSAMI F., H. S. (2015)**, « Managing Environmental Uncertainty : From Conceptual Review to Strategic Management Point of View », *International Journal of Business and Management ; Vol. 10, No. 7*.
- SANCHEZ, R. C. (1995)**, « Strategic flexibility in product competition ». *Strategic Management Journal, 16 (S1)*, , 135-159.
- SANTANGELO, G. &. (2011)**, « Extending the internationalization process model: Increases and decreases of MNE commitment in emerging economies ». *Journal of International Business Studies, 42(6):* , 894–909.
- SAPIENZA, H. J. ( 1988)**, «Using subjective evaluations of organizational performance in small business research», *American Journal of Small Business, Vol. 12, No. 3* , pp. 45-53.
- SAPORTA B. (1986)**, « Stratégies pour la PME », Editions Montchrestien, 447.
- SAPORTA B. (1997)**, « Stratégies des petites et moyennes entreprises », in Encyclopédie de Gestion, coord. Y. Simon et P. Joffre, tome III édition, Economica, . 3105-3128,.
- SAULQUIN J.Y. et SCHIER G. (2005)**, « La RSE comme obligation/occasion de revisiter le concept de performance ? » Actes du congrès La responsabilité sociale de l'entreprise : réalité, mythe ou mystification ? Mars.
- SAVALL H. et ZARDET V. ( 2004)**, « Recherche en Sciences de gestion : Approche Qualimétrique », Economica.
- SAWYERR O. O. (1993)**, « Environmental uncertainty and environmental scanning activities of Nigerian manufacturing executives : A comparative analysis », *Strategic Management Journal, 14(4)* , 287-299.
- SCHERER F. M. (1980)**, « Industrial market structure and economic performance », Chicago, Rand McNally et Co cité par Prescott. (1986), « Environments as Moderators of the Relationship between Strategy and Performance », *The Academy of Management Journal, Vol. 29, N°2 (Jun)*, , pp. 329-346.

- SCHNEIDER S.C., A. R. (1993)**, « Cognition in organizational Analysis : who's minding the Store ? », . *Organizations Studies*, vol. 14, no 3, , pp.347-374.
- SCHWANDT T.A. (1994)**, « Constructivist, interpretivist approaches to human inquiry » in Denzin N.K. et Lincoln Y.S. (coord.), . *handbook of qualitative research*, Thousand Oaks, CA : Sage, , 118-137.
- SCHWENK C.R. (1988)**, « The Cognitive Perspective on strategic Decision Making », . *Journal of Management Studies*, vol. 25, no 1, janvier, , pp.41-56.
- SHAN W. ( 1990)**, « An empirical analysis of organizational strategies by entrepreneurial hightechnology firms », . *Strategie Management Journal*, 11,2, , 129-139.
- SHARMA S. ( 2000)**, « Managerial Interprétations and Organizational Context as predictors of corporate Choice of Environmental Strategy », . *Academy of Management Journal*, 43, 4,, 681-697.
- SHARMA, M. K. (2010)**, « Revisiting flexibility in organizations: Exploring its impact on performance ». . *Global Journal of Flexible Systems Management*, 11(3), , 51-68.
- SIHOTANG, K. R. (2016)**, « Orientation and business unit performance: effects On dynamic capabilitie and strategic alliance Formation and its role to build sustainable Competitive advantage ».
- SILVESTRE H. et GOUJET R. (1996)**, « Lisibilité de l'environnement, management stratégique : éléments de recherche sur les PME », . *RIPME*, vol. 9, n°1, 1996. , pp.61-78.
- SILVESTRO, R. (2014)**, «Performance Topology Mapping: understanding the drivers of performance », . *International Journal of Production Economics*, Vol. 156, No. 1, , pp. 269–282.
- SIMON H.A. (1976)**, « From substantive to procedural rationality », In Latsis ed : "Method and appraisal in economics". Cambridge University Press.
- SIMS H.P., G. D. (1986)**, « The Thinking Organization : Dynamics of organizational social Cognition », . *Jossey-Bass Publishers, San Francisco* .
- SINGH, S. K. (2019)**, « Top management knowledge value, knowledge sharing practices, open innovation and organizational performance ». *Journal of Business Research*,. doi:. esp. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.04.040>
- SMIRCICH L. et STUBBART C. (1985)**, « Strategie Management in an enacted world », . *Academy of Management Review*.
- SMITH, K. E. (1987)**, « Environmental variation, strategic change and firm performance: a study of railroad deregulation », . *Strategic Management Journal*, vol.8,, pp.363-376.
- SOEWARNO Noorlailie TJAHHADI B., P. D. (2020)**, « Competitive Pressure and Business Performance in East Java Batik Industry », . *Journal of Asian Finance, Economics and Business Vol 7 No 12 (2020) vol7.no12.329*, 329–336. doi:10.13106/jafeb.2020.
- SOGBOSSI B. B. (2009)**, « La vulnérabilité des petites entreprises face à la non lisibilité de l'environnement : entre un comportement planifié et opportuniste », . *11ème journéesscientifiques du réseau Entrepreneuriat, INRPME-AUF-AIREPME*, 27 au 29 Mai 2009.
- SPENCE, M. A. (2006)**, « “A comparative investigation into the internationalisation of Canadian and UK high-tech SMEs »”. *International Marketing Review Vol. 23 No. 5, status quo. International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 22(6), 958–983. *success: A meta-analytical review. Journal of Business Venturing*, pp. 524-548. .
- ST- PIERRE et LAVIGNE B. (2002)**, « association entre le système d'information comptable de PME et leur performance financière », université du Québec 2002.
- STAFFORD J. et BODSON P. (2006)**, « L'analyse multivariée avec SPSS », Presses de l'Université du Québec.
- STALKER, B. T. (1961)**, « The Management of Innovation », Tavistock Institute.

- STARBUCK W. H. (1976)**, « Organizations and their environments », In M. Dunnette (Ed.), Handbook of industrial and organizational psychology Chicago :Rand MCNALLY., pp. 1069-1124.
- STARBUCK W. H. et MEZIAS J. M. (1996)**, « Opening Pandora's box : Studying the accuracy of managers' perceptions », *Journal of Organizational Behavior*, 17(2) : , 99-117.
- STONE-ROMERO E. F. et ANDERSON L. E. (1994)**, « Relative power of moderated multiple regression and the comparison of subgroup correlation coefficients for detecting moderating effects », *Journal of Applied Psychology*, 79, , 354-359.
- ST-PIERRE J., J. P.-A. (2010)**, «L'effet de l'âge et de la taille sur la performance financière et économique des PME», *Journal of Small Business & Entrepreneurship*.
- ST-PIERRE J., T. M., (2013)**, « Analyse des pratiques d'innovation dans les PME : facteurs endogènes, facteurs exogènes et perspective systémique », *Rapport de recherche présenté à DEC*, , 60 p.
- STREINER D. L., N. G. (2015)**, « Health measurement scales », A practical guide to their development and use (5th édition). *Oxford University Press*.
- STREINER D.L., V. H.-M. (2015)**, « Effect of Scattered-Site Housing Using Rent Supplements and Intensive Case Management on Housing Stability Among Homeless Adults With Mental Illness A Randomized Trial », Original Investigation.
- STRUYS W. (2004)**, « The future of defence firm in Small and Medium Countries », *Defence and Peace Economies*, 15(6), December, 2004, , 551-564.
- STUBBART C. (1989)**, « Managerial Cognition : a missing Link in strategic Management Research », *Journal of Management Studies*, vol. 26, no 4, juillet, , pp.325-347.
- SUAREZ T., G. S. (1996)**, La gestion en développement : problèmes de la gestion et des organisations au Mexique", Instituto de Estudios Empresariales-ITESO.
- SUKMAWATI, T. N. (2021)**, « A Study of Generic Strategy in Fast Food Company and The Effect of Covid-19 Pandemic »: *Case Study of Shake Shack's Competitive Strategy Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management Rome, Italy, August 2-5, 2021*.
- SULL D. et EISENHARDT K.M. ( 2012)**, «Simple rules for a complex world», *Harvard Business Review*, September, vol. 90, n°9, , p. 69-74.
- SULL D. et EISENHARDT K.M. (2015)**, «Simple Rules; How to thrive in a complex world», *Houghton Mifflin Harcourt*.
- SUMITA KETKAR, P. K. (2009)**, « Environmental Dynamism, HR Flexibility, and Firm Performance »: Analysis of a Multi-Level Causal Model.
- SUNAYANA, & P. ( 2019)**, « Evolution of strategic flexibility and decision making process »: A conceptual framework. *Asian Journal of Managerial Science*, 8(1), . 85-92.
- SUNG, N. (2011)**, « Competitive rivalry, inter-modal competition and market performance in the Korean cable television markets »: An empirical analysis. *Telecommunications Policy* 35(6),, 483-493.
- SURONO, SURYANTO, T., & ANGGRAINI, E. (2020)**, « Comparing Cost Leadership Strategy with Differentiation Strategy towards Firm Performance on Jakarta Islamic Index sustainable growth in the commercial banking sector in Zimbabwe ». *International Journal of Contemporary Applied Sciences*, 2(2), , 57-83.
- SUTCLIFFE K.M. et HUBER G.P. ( 1998)**, « Firm and industry as determinants of executive perceptions of the environment », *Strategie Management Journal*, 19, , 793-807.
- TAKAHASHI, A. R. (2017)**, « Dynamic capabilities, marketing capability and performance ».
- TAMBUNAN, T. (2010)**, « Center for Industry, SME and Business Competition Studies, Trisakti University, Indonesia ».



- TAN J. J. et LITSCHERT J. (1994)**, « Environment-strategy relationship and its performance implications : an empirical study of the chinese electronics industry », *Strategic Management Journal*, vol. 15, , pp. 1-20.
- TAREK, B. A. (2016)**, « The relationship between ‘competitive intelligence’ and the internationalization of North African SMEs »”, *Competition & Change Vol. 20 No. 5*, , pp. 326-336.
- TASHAKKORI A. et TEDDLIE C. (1998)**, « Mixed methodology : Combining qualitative and quantitative approaches », (Vol. 46). Thousand Oaks, C A : Sage.
- TASHAKKORI A., T. C. (1998)**, « Méthodologie mixte :Conjuguer approches qualitatives et quantitatives », books.google.com.
- TEECE D. J., P. G. ( 1997)**, « Dynamic capabilities and strategic management », *Strategic Management Journal* 18(7) , pp 509-533.
- TEECE, D. P. (1997)**, « Dynamic capabilities and strategic management ». *Strategic Management Journal*, 18 (7) , , 509-533.
- TEHSEEN, S. &. (2016)**, « Network competence based on resource-based view and resource dependence theory ». *International Journal of Trade and Global Markets*, 9(1),, 60-82. doi:https://doi.org/10.1504/IJTM.2016.074138
- TEKFI S. (2013)**, « Survie- Innovation et Performance de l’entreprise Cas de l’entreprise CMA » Sidi Bel Abbès.
- TERAWATANAVONG, C. W. (2011)**, « Technological turbulence, supplier market orientation, and buyer satisfaction », *Journal of Business Research*, 64 (8), 911-918. *the business performance of SMEs: a quantitative study from the Netherlands. Reviewed of Management Sciences*, 6,, 161-182. doi:https://doi.org/10.1007/s11846- 011-0062-9
- TERREBERRY S. (1968)**, « The evolution of organizational environments », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21,, pp. 590-613.
- THIETART A., Z. P. (2003)**, « Méthodes de recherche en management », *Dunod*, 2ème édition, , 530p.
- THIETART R.A. ( 2003)**, « Méthodes de recherche en management », 2e édition. Paris Dunod.
- THIETART R.-A. (2000)**, « Management et complexité : concepts et théories », Cahier n°282, Centre de Recherche DMSP.
- THOMPSON AA, S. A. (2018)**, « Crafting and executing strategy: the quest for competitive advantage—concepts and cases », 21st edn. *McGraw-Hill Education, New York*.
- TIJANI, O. O. (2020)**, « Can strategic entrepreneurship sustain the market share of nigerian textile manufacturing firms? European », *Journal of Business and Innovation Research Tourist Accommodation Establishment in Ghana. Open Journal of Business and Management*, 8,, 1619-1640. doi:https://doi.org/10.4236/ojbm.2020.84103
- TINKER A. M. (1976)**, « A note on "environmental uncertainty" and a suggestion for our editorial function », *Administrative Science Quarterly*, Vol.21, , 506-508.
- TORRES O. ( 2000b)**, « Du rôle et de l’importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME », Congrès International Francophone PME(CIFPME), Lille.
- TORRES O. (1997)**, « Pour une approche contingente de la spécificité de la PME », *Revue internationale PME*, 10,2,, 9-43.
- TORRES O. (1997)**, « Pour une Approche Critique de la Spécificité de Gestion de la Petite et Moyenne Entreprise : Application au Cas de la Globalisation », Thèse en sciences de gestion, Université Montpellier I.
- TORRES O. (1998)**, « PME », De nouvelles approches, Economica.
- TORRES O. (1999)**, « Les PME », Editions Flammarion, Collection Dominos, Paris.
- TORRES O. (1999)**, « Les PME, Editions Flammarion », Collection Dominos, Paris.
- TORRES O. et GUEGUEN G. ( 2008)**, « Incidence de la loi proxémique sur la perception de l’incertitude des PME », *Revue internationale PME*, Vol. 21, N° 1,, pp. 93-117.

- TORRES O. et JULIEN P.A. ( 2005)**, « Specificity and denaturation of small business », *International small Business Journal*, Vol. 23, , pp. 355-377.
- TORRES, O. ( 2000a)**, « Economie d'Enireprise », Organisation el Stratégie d l'Aube de la Nouvelle Economie, *Economica*, 282.
- TOSI H., A. R. (1973)**, « On the measurement of the environment : An assessment of the lawrence and lorsch environmental uncertainty subscale », *Administrative Science Quarterly*, 18(1).
- TRIST E. (1983)**, « Referent organizations and the development of inter-organizational domain », *Human Relation*, 36,3,, 296-284.
- TUSCHMAN M. et ROMANELLI E. ( 1985)**, « Organizational Evolution », *Journal of Organizational Behavior*, Vol.7, , pp. 43-62.
- UKENNA, B. I. (2019)**, « Strategic entrepreneurship and organisational performance of selected agricultural SMEs in Lagos »,.
- UNGER, J. M. (2011)**, « Human capital and entrepreneurialial », [unimap.edu.my/xmlui/bitstream/handle/123456789/40044/ijbt\\_vol\\_4\\_june\\_2014\\_2\\_205-](http://unimap.edu.my/xmlui/bitstream/handle/123456789/40044/ijbt_vol_4_june_2014_2_205-).
- UR, R. N. (2015)**, « Network alliances and firms' performance: a panel data analysis of Pakistani SMEs ». *Science*, 4(4), , 9–32.
- VATIN F., A. C. (2010)**, « Réflexions croisées sur la mesure et l'incertitude », *Revue française de gestion*, Vol. 4, N° 203, , pp. 163-181.
- VERNETTE E. (1991)**, « L'efficacité des instruments d'études : évaluation des échelles de mesure », *Recherche et Applications Marketing*, 6,2, , 43-65.
- VERSTRAETE T. ( 2002)**, « Essai sur la singularité de l 'entrepreneuriat comme domaine de recherche », Editions de l'ADREG, janvier.
- VICENTE, M. S. (2015 )** « Dynamic and operational capabilities for innovation: their influence on export market effectiveness », *The Macrotheme Review*, 4 (6), 1-13. Vol.8, No.2, pp. 1-19, .
- VIDAILLET B. (2003b)**, « Lorsque les dirigeants formulent leurs préoccupations : une occasion particulière de construire du sens », dans Vidaillet B. (dir.), 2003, *Le sens de l'action*, WEICK K.E. : socio-psychologie de l'organisation, *Vuibert, Paris*, , pp.115-137.
- VIJ, S. &. ( 2016)**, « Are subjective business performance measures justified? ». *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(5), , 603-621.
- VOLBERDA H. W. et CHEAH H. ( 1993)**, « A New Perspective on Entrepreneurship : A Dialectic Process of Transformation within the Entrepreneurial Mode », Type of Flexibility and Organizational Form, in H. Klandt (Ed.), *Research in Entrepreneurship*, Aldershot, UK.
- VOLBERDA H. W. et CHEAH H. (1993)**, « A New Perspective on Entrepreneurship : A Dialectic Process of Transformation within the Entrepreneurial Mode », Type of Flexibility and Organizational Form”, in H. Klandt (Ed.), *Research in Entrepreneurship*, Aldershot, UK : Avebury, , pp.261-286,.
- WALCH K., S. A. ( 2014)**, « Clair-buoyancy : thriving and leading in a VUCA world », Andreas Schotter.
- WALSH J.-P. (1995)**, « Managerial and Organizational Cognition : Notes from a Trip down Memory Lane », *Organization Science*, vol. 6, no 3, mai-juin, , pp.280-321.
- WEEZEL ALDO VAN. (2009)**, « Entrepreneurial Strategy-Making Mode and Performance », A Study of the Newspaper Industry, *Jönköping International Business School*.
- WEI, Z. Y. (2014)**, « Organizational learning ambidexterity, strategic flexibility, and new product development ». *Journal of Product Innovation Management*, 31 (4), , 832–847.

- WEICK K. E. (1979)**, « the socialpsychology ofOrganizing », Mc Graw Hill, 294.
- WELIJ, B. J. (2016)**, « The Effects of Market Turbulence on Sourcing Balance and Innovation Performance ». *7 th IBA Bachelor Thesis Conference. Eschede, Netherlands: University o Twente, The Faculty of Behavioral, Management and Social Sciences.*
- WENZEL, M. S. (2021)**, « Strategic responses to crisis ». *Strategic Management Journal*, 42(2). <https://doi.org/10.1002/smj.3161>. doi:<https://doi.org/10.1002/smj.3161>
- WIBOWO, S. S. (2017)**, « Strategi Bersaing Perusahaan dan Kinerja Perusahaan ». *Riset Akuntansi Dan Keuangan Indonesia*, 2(2),, 143–151. doi:<https://doi.org/10.23917/reaksi.v2i2.4896>.
- WIKLUND, J. &. (2005)**, « Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach ». . *Journal of business venturing*, 20(1), , 71-91.
- WILLIAMS B., O. A. (2010)**, « Exploratory factor analysis : a five-step guide for novices », *Journal of Emergency Primary Health Care (JEPHC)*, Vol. 8, Issue 3.
- WILLIAMS D. R., S. A. ( 2010)**, « Race,Socioeconomic Status and Health : Complexities, Ongoing Challenges and Research Opportunities »,.*Annals of the New York Academy of Sciences 1186* :, 69–101.
- WIRTZ B. W., M. A. (2007)**, « Strategy in high-velocity environments ». *Long Range Planning*, 40(3), . 295-313.
- WOODWARD J. (1958)**, « Management and technology. London : Her Majesty’s Stationery Office.
- WRIGHT, P. M. (1998)**, « Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management ». *Academy of management review*, 23(4), , 756-772.
- WITTERWULGHE R. (1998)**, « La PME, une entreprise humaine », De Boeck et Larder, Bruxelles.Bruxelles.
- XIU, L. L. (2017)**, « Strategic flexibility, innovative HR practices, and firm performance: A moderated mediation model ». . *Personnel Review*, 46 (7), , 1335-1357.
- YADAV, N. S. ( 2014)**, « Revisiting performance measurement and management: deriving linkages with strategic management theories” », . *International Journal of Business Performance Management*, Vol. 15, No. 2, , pp. 87-105.
- YAMI S. ( 1999)**, « Représentations managériales et processus stratégique : Cas de la filière industrielle lin dans le Nord de la France », Thèse de doctorat, Université des sciences et technologies de Lille.
- YAWSON RM, G. B. (2017)**, « Strategic flexibility analysis of agrifood nanotechnology skill needs identification. ». . *Technological Forecasting and Social Change*118:, 184–94.
- YEO O. A. (2017)**, « Contributions sociales de la RSE des PME des pays en développement : Cas de la Côte d’Ivoire », Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Felix Houphouët Boigny.
- ZAHRA, S. A. (2006)**, « Entrepreneurship and Dynamic Capabilities »: . *A Review, Model and Research Agenda\**. *Journal of Management Studies*, 43(4),, 917–955. doi:doi:10.1111/j.1467-6486.2006.00616.x
- ZEHIR, C. C. (2015)**, « Linking entrepreneurial orientation to firm performance: the role of differentiation strategy and innovation performance ». . *Procedia -Social and Behavioral Sciences*, 210, , 358 – 367.
- ZHOU K. Z., Y. C. (2005)**, « The effects of strategic orientations on technology- and market-based breakthrough innovations », . *Journal of Marketing*, Vol.69, , pp.42–60.
- ZHOU, K. Z. (2010)**, « Technological capability, strategic flexibility, and product innovation ». *Strategic Management Journal*, 31,, 547 – 561. doi:10.1002/smj.830.

- ZOÉ M. (2014)**, « Gouvernance d'entreprise et agilité organisationnelle: les enjeux du contrôle dans l'entreprise en quête d'agilité», mémoire de master, Université catholique de Louvain.
- ZOTT C. E. A. (2008)**, « The fit between product market strategy and business model : Implications for firm performance », *Strategic Management Journal*, Vol.29, pp.1-26.

## Annexes

### Annexe 1 : notes méthodologiques

#### I. Etapes du processus de l'Analyse en Composantes Principales

L'ACP permet de condenser l'information contenue à l'intérieur d'un grand nombre de variables en un ensemble restreint en supprimant les items à faible communalité. Ainsi, elle permet de réduire le nombre d'items en un ensemble plus restreint (Akrouf, 2010). Son utilisation est conditionnée par l'étude de la corrélation entre les variables.

##### 1. Analyse de la matrice de corrélations

Cette étape est la phase préparatoire de l'ACP et permet de vérifier si les données sont factorisables, c'est-à-dire adaptées pour cette technique d'analyse. Les chercheurs préconisent de ce fait deux tests pour effectuer une analyse factorielle, à savoir le test de sphéricité Bartlett et le test KMO (Kaiser Meyer Olkin) qui sont généralement utilisés (Evrard et al., 2003 ; Jourdan et Jolibert, 2006).

###### (i) Le test de sphéricité de Bartlett

Il est utilisé pour vérifier si les corrélations entre certains items sont statistiquement significatives. Ce test propose une mesure globale en s'appuyant sur une démarche statistique. Il vise à détecter dans quelle mesure la matrice de corrélation  $R=(r_{ij})_{(p \times p)}$  calculée sur nos données (matrice observée) diverge significativement de la matrice unité (matrice théorique sous hypothèse nulle  $H_0$ ). On calcule, pour ce faire, le déterminant  $|R|$  de la matrice de corrélation et on teste l'hypothèse  $H_0$  suivante :

**$H_0$**  : la matrice de corrélation est une matrice unité, c'est-à-dire  $|R| = 1$

**$H_a$**  : la matrice de corrélation n'est pas une matrice unité ;  $|R| \neq 1$

La statistique du test est la suivante :

$$X^2 = - \left[ n - 1 - \frac{2p + 5}{6} \right] \ln|R|$$

*Avec n : nombre d'observations et p : nombre d'items*

Lorsque le test est significatif, le seuil de risque est proche de 0 ( $p < 0,05$ ), ce qui signifie que l'hypothèse des corrélations nulles est rejetée. Les items étudiés sont corrélés et donc les données sont factorisables.

###### (ii) Le test KMO

Ce test a été conçu par Kaiser, Meyer et Olkin. Il permet d'examiner si les corrélations entre les items sont suffisamment appropriées pour une analyse. L'indice KMO est calculé en deux étapes comme suit :

- On calcule la matrice des corrélations :  $A = (a_{ij})$

$$a_{ij} = \frac{v_{ij}}{\sqrt{v_{ii} \cdot v_{jj}}}$$

*Tel que  $R^{-1} = (v_{ij})$ , l'inverse de la matrice de corrélation*

- On calcule ensuite le coefficient KMO :

$$KMO = \frac{\sum \sum r_{ij}^2}{\sum \sum r_{ij}^2 + \sum \sum a_{ij}^2}$$

*Avec  $R = (r_{ij})$ , la matrice de corrélation*

La valeur de ce test varie entre 0 et 1. Un KMO élevé, c'est-à-dire proche de 1, signifie que les données sont factorisables. Selon Kaiser et Rice (1974), un indice de KMO qui atteint 0,90 est excellent ; il est méritoire s'il atteint 0,80 ; moyen à 0,70 ; médiocre à 0,60 ; faible à 0,50 et enfin inacceptable si celui-ci est inférieur à 0,50.

## 2. Construction des construits et sous-construits

Cette étape vise à déterminer le nombre d'axes factoriels pertinents (combinaison linéaire de variables ou items) à retenir pour appréhender chaque dimension.

Pour ce faire, trois méthodes sont utilisées pour déterminer la dimensionnalité des échelles à retenir :

- le critère de Kaiser : c'est le critère le plus largement utilisé ; il permet de retenir uniquement les axes factoriels ayant au minimum une valeur propre supérieure ou égale à 1 ; par convention, tout facteur avec une valeur propre initiale supérieure à 1 est considéré comme facteur explicatif ;
- le test de Cattell ou coude de Cattell : appelé également scree test, test du coude ou test des éboulis, il permet de déterminer sur un graphique de valeurs propres, le premier des facteurs dont l'élimination conduit à une perte d'information minimum (Evrard et al., 2003) ; il constitue le critère plus sévère pour déterminer le nombre de facteurs ;
- la restitution minimum : cette méthode consiste à situer à l'avance un seuil correspondant au pourcentage minimum de variance qui doit être restitué par l'ensemble des axes factoriels retenus (Jolibet et Jourdan, 2006). Igalens et Roussel (1998) fixent ce seuil aux alentours de 50% de la variance totale.

Pour garantir une meilleure représentation des items sur les différents facteurs, on procède à une rotation et très souvent à la rotation Varimax qui est à la fois simple d'application et fiable.

Une fois les construits identifiés, on examine la fiabilité et la consistance de leurs contenus.

## 3. Analyse de la fidélité et de la consistance interne des construits

La fiabilité mesure la stabilité du contenu d'un construit et la consistance permet d'appréhender l'homogénéité des items, c'est-à-dire à quel point les items du test sont similaires ou, autrement dit, à quel point ils mesurent la même dimension d'un construit Cronbach (1951).

Cet auteur a proposé un indicateur d'estimation de la fidélité et de la consistance interne d'une échelle qui a pris le nom de "alpha de Cronbach ( $\alpha$ )"

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left( 1 - \frac{\sum_{i=1}^k \sigma_{Y_i}^2}{\sigma_X^2} \right)$$

Avec  $k$  : le nombre d'items ;  $\sigma_X^2$  : la variance du score total et  $\sigma_{Y_i}^2$  : la variance de l'item  $i$

**Tableau 14 : Différentes recommandation du seuil de l'alpha de Cronbach**

Auteurs	Niveau recommandé	Observations
Davis (1964)	Entre 0,5 et 0,75	En fonction de la taille de l'échantillon
Kaplan et Saccuzzo (1982)	Entre 0,7 et 0,95	Selon que la recherche soit fondamentale ou appliquée
Murphy et Davidshofer (1988)	Entre 0,6 et 0,90	--
Nunnally (1967)	Entre 0,5 et 0,95	Selon qu'il s'agisse d'une recherche préliminaire, fondamentale ou appliquée
Nunnally (1978)	Entre 0,7 et 0,95	Selon qu'il s'agisse d'une recherche préliminaire, fondamentale ou appliquée
Perrien et al. (1984)	Entre 0,5 et 0,9	Selon qu'il s'agisse d'une recherche exploratoire ou confirmatoire (appliquée)
Evrard et al. (1997)	0,6 et plus	Selon qu'il s'agisse d'une recherche exploratoire ou confirmatoire (appliquée)
Thiétart et al. (1999)	Au moins 0,7	--

Source : auteur, à partir de la littérature



## II. Etude de la relation entre variables de la recherche

### 1. Etude de la corrélation

Tous les variables (construits) ayant été transformées en variables quantitatives, la poursuite de la démarche passait par l'étude des corrélations entre elles. Le coefficient de corrélation ( $r$ ) entre deux variables quantitatives  $X$  et  $Y$  est obtenu de la manière suivante :

$$r = \frac{\sum_i^n (X_i - \bar{X})(Y_i - \bar{Y})}{\sqrt{\sum_i^n (X_i - \bar{X})^2} \sqrt{\sum_i^n (Y_i - \bar{Y})^2}}$$

Le test de corrélation de Pearson a été utilisé pour juger de l'intensité de la relation linéaire entre les variables croisées. Sa valeur comprise entre  $-1$  et  $1$  mesure la force de la liaison entre les deux variables. Quant à son signe, (+) ou (-), il indique le sens de l'évolution d'une variable par rapport à celle de l'autre. La valeur du coefficient de corrélation obtenue à partir d'un échantillon est une estimation de la corrélation entre deux variables continues dans la population. Dès lors, sa valeur peut fluctuer d'un échantillon à l'autre. Le recours au test permet de savoir si dans la population, les deux variables sont réellement corrélées ou pas. Les hypothèses du test sont les suivantes :

**$H_0 : r = 0$  (Pas de corrélation entre les deux variables) ;  $H_A : r \neq 0$  (Corrélation entre les deux variables)**

Cette hypothèse est testée à l'aide d'un test de Student ( $t$ ) :

$$t_{n-2} = \frac{r}{\sqrt{1-r^2}} \sqrt{n-2}$$

Si la P-value est inférieure au seuil de significativité choisi (généralement 5%), on rejette  $H_0$ , autrement dit la corrélation est significative.

Toutefois, le coefficient de corrélation n'est pas un outil explicatif dans la mesure où il ne permet pas d'imputer les causes de la variation d'une variable à l'autre même s'il conclut à un lien significatif entre elles.

### 2. Analyse de la variance (ANOVA)

L'ANOVA a pour objectif d'étudier l'influence d'un ou plusieurs facteurs sur une variable quantitative. L'analyse de la variance est la comparaison de moyennes pour plusieurs groupes ( $> 2$ ). Il s'agit de comparer entre les différents groupes, les écarts des moyennes des groupes à la moyenne totale (variance intergroupe) à somme des fluctuations dans chaque groupe (la variance intragroupe). S'il n'y a pas de différence entre les groupes, ces deux variances sont pratiquement égales. Sinon, la variance intergroupe est nécessairement la plus grande.

Dans le cadre de ce travail, nous avons testé les effets de la taille de la PME (Resp du secteur d'activité et le niveau d'étude du dirigeant) sur la perception de l'environnement, du comportement stratégique et de la performance. En analyse de variance, le paramètre susceptible d'influer sur les données étudiées s'appelle un facteur, et ses valeurs sont les modalités des variables (Niveau d'étude du dirigeant, taille et le secteur d'activité de la "PME). Il était question de vérifier si la variabilité observée dans les données est uniquement due au hasard, ou s'il existe effectivement des différences significatives entre les classes, imputables au facteur.

#### Hypothèses fondamentales

La forme générale de l'analyse de variance repose sur le test de Fisher et donc sur la normalité des distributions et l'indépendance des échantillons.

- **Normalité de la distribution** : on suppose, sous l'hypothèse nulle, que les échantillons sont issus d'une même population et suivent une loi normale. Il est donc nécessaire de vérifier la normalité des distributions et l'homoscédasticité (homogénéité des variances, par des tests de Bartlett ou de Levene par exemple).
- **Indépendance des échantillons** : on suppose que chaque échantillon analysé est indépendant des autres échantillons. En pratique, c'est la problématique qui permet de supposer que les échantillons sont indépendants.

#### Test Hypothèses

$$\begin{cases} H_0 = m_1 = m_2 = \dots = m_k \\ H_1 = \exists(i, j) \text{ tel que } m_i \neq m_j \end{cases}$$

Si la valeur de  $F$  est supérieure au seuil de rejet, alors on rejette l'hypothèse nulle : on conclut qu'il existe une différence statistiquement significative entre les distributions.

### III. Analyse explicative

#### 1. Modèle de régression linéaire

##### 1.1. Conditions préalables

Le modèle de régression linéaire est une méthode statistique utilisée pour les données multidimensionnelles. Il permet de déterminer dans quelle mesure les variables exogènes permettent d'expliquer, à travers leurs coefficients de régression, la variable endogène.

L'expression mathématique du modèle est la suivante :

$$Y(i) = \alpha_0 + \alpha_1 X_{i1} + \alpha_2 X_{i2} + \alpha_3 X_{i3} + \dots + \alpha_{ip} X_{ip} + \varepsilon_i \quad i = 1, 2, 3, \dots, n$$

$Y(i)$  = variable à expliquer (comportement stratégique dans notre recherche) ;

$X_{i1}$  = variables explicatives (dimensions de l'environnement après l'ACP) ;

$\alpha_0$  = constante de la régression

$\alpha_i$  = coefficient de régression qui mesure le pouvoir explicatif de la variable

$\varepsilon_i$  = le terme d'erreur

L'utilisation d'une régression linéaire multiple est conditionnée par la satisfaction de certaines hypothèses clés (Field, 2005 ; Jolibert et Jourdan, 2006).

##### (i) La normalité de la distribution des résidus

Pour estimer le modèle de régression linéaire à l'aide de la méthode des moindres carrés ordinaires, il est indispensable que les erreurs soient normalement distribuées. En effet, l'absence de normalité des termes d'erreur peut fausser les tests statistiques réalisés pour valider les résultats d'une régression.

Les hypothèses du test sont les suivantes :

**HO :  $\varepsilon \sim N(0, \sigma^2 \varepsilon)$  ; Ha : les erreurs ne suivent pas une loi normale**

Une loi normale a un coefficient de symétrie (ou skewness) égal à 0 et un coefficient d'aplatissement (kurtosis) égal à 3. Ces coefficients sont obtenus par les formules suivantes (test de Jarque – Bera) :

- Coefficient de symétrie :  $S = \frac{\mu_3}{\sigma^3 \varepsilon}$ , avec où  $\mu_3$  est un moment d'ordre 3 et  $\sigma \varepsilon$  l'écart-type de l'erreur ;
- Coefficients d'aplatissement :  $K = \frac{\mu_4}{\sigma^4 \varepsilon}$ , avec  $\mu_4$  est un moment d'ordre 4

Finalement tester la normalité des résidus revient à tester quatre hypothèses :

**H0 :  $\alpha_3 = 0 \Leftrightarrow \mu_3 = 0$**

**H0 :  $\alpha_4 = 3 \Leftrightarrow \mu_4 = 3\sigma^4 \varepsilon$**

**H1 :  $\alpha_3 \neq 0 \Leftrightarrow \mu_3 \neq 0$**

**H1 :  $\alpha_4 \neq 3 \Leftrightarrow \mu_4 \neq 3\sigma^4 \varepsilon$**

H0 est vraie si :

$$\alpha_3 \approx N\left(0; \frac{3!}{n}\right) \quad \text{et} \quad \alpha_4 \approx N\left(3; \frac{4!}{n}\right)$$

La statistique de Jarque – Bera est la suivante :

$$JB = \frac{n - k}{6} \left( S^2 + \frac{(K - 3)^2}{4} \right)$$

avec :

$N$  : le nombre d'observations

$k$  : le nombre de variables explicatives si les données proviennent des résidus d'une régression linéaire. Sinon,  $k$  reste nul.

$S$  : le coefficient d'asymétrie de l'échantillon testé.

$K$  : le kurtosis de l'échantillon testé.



### (ii) L'homoscédasticité ou variance constante des erreurs

Cette hypothèse commande que la variance des résidus soit la même pour toutes les observations. En effet, en régression linéaire, le fait que les erreurs (ou résidus) du modèle ne soient pas homoscédastiques a pour conséquence que les coefficients du modèle estimés par la méthode des moindres carrés ordinaires ne sont ni sans biais ni ceux de variance minimale et l'estimation de leur variance n'est pas fiable. Il convient donc pour s'en assurer en effectuant un test d'homoscédasticité avec les hypothèses suivantes :

**H0** : les résidus sont homoscédastiques ;

**H1** : les résidus sont hétéroscedastiques.

Plusieurs tests ont été mis au point pour analyser l'homoscédasticité/hétéroscedasticité des résidus. Il s'agit notamment des tests de Breusch-Pagan, de Goldfeld et Quandt et de White.

Nous présentons ci-après la démarche du test de White que nous utilisons dans notre recherche.

#### - La démarche

On effectue une régression entre le carré du résidu et une ou plusieurs variables explicatives en niveau et au carré, en considérant une seule variable explicative puisque l'on se place dans le cas du modèle linéaire général simple à 2 variables :

$$e_t^2 = a_0 + a_1 X_{1t} + b_1 X_{1t}^2 + \eta_t$$

Si l'un de ces coefficients de régression ( $a_1$  ou  $b_1$ ) est significativement différent de 0, on accepte l'hypothèse d'hétéroscedasticité.

#### - Les tests

Il existe deux possibilités différentes d'effectuer ce test :

- le test de Fisher :  $H_0 : a_1 = b_1 = a_0 = 0$

$$F_c = \frac{R^2}{1 - R^2} \times \frac{n - k}{k - 1}$$

Avec  $R^2$  : le coefficient de détermination du modèle ;  $n$  : nombre d'observations ;  $k$  : nombre de paramètres estimés (variables explicatives) ;

$$F_c \approx F(k - 1; n - k)$$

Règle de décision :

$F_c < F(k - 1; n - k)$  alors **H0 acceptée, erreurs homoscédastiques**

$F_c \geq F(k - 1; n - k)$  alors **H0 est rejetée, erreurs hétéroscedastiques.**

- La statistique LM :  $LM \approx \chi^2(p = K)$ , avec  $K$  : le nombre de variables explicatives ( $K=2$ )

Règle de décision :

$L = nR^2 > \chi^2(p)$ , alors **H0 est rejetée, erreurs hétéroscedastiques**

$L = nR^2 < \chi^2(p)$ , alors **H0 acceptée, erreurs homoscédastiques**

### (iii) L'indépendance des erreurs

Cette hypothèse suggère que les valeurs résiduelles ne doivent absolument pas être corrélées. Elle vise donc à vérifier l'absence d'autocorrélation des erreurs. L'autocorrélation se produit, par exemple, lorsqu'un terme d'erreur est corrélé avec le terme qui le précède.

L'indépendance des erreurs est vérifiée par le test de Durbin Watson (DW) dont les hypothèses sont les suivantes :

**H0** :  $\rho = 0$  ; les erreurs ne sont pas autocorrélées ;

**H1** :  $\varepsilon_t = \rho \varepsilon_{t-1} + \gamma_t$ , les erreurs sont autocorrélées d'ordre 1.

La statistique du test est la suivante :  $DW = \frac{\sum_{t=1}^T (e_t - e_{t-1})^2}{\sum_{t=1}^T (e_t)^2}$ ,

avec  $e_t$  les résidus du modèle général estimé ;  $DW$  varie entre 0 et 4.

Lorsque la taille ( $n$ ) de l'échantillon est grande,  $DW$  est approximée par :  $DW = 2(1 - \hat{\rho})$ ,

$$\text{Avec } \hat{\rho} = \frac{\sum_{t=1}^n e_{t+1} e_t}{\sum_{t=1}^n e_t^2},$$

Règle de décision :

✓ si  $\hat{\rho} \rightarrow 0$ , alors  $DW \rightarrow 2$ , absence de corrélation dans les résidus ;

✓ si  $\hat{\rho} \rightarrow 1$ , alors  $DW \rightarrow 0$ , forte autocorrélation positive dans les résidus ;

✓ si  $\hat{\rho} \rightarrow -1$ , alors  $DW \rightarrow 4$ , forte autocorrélation négative dans les résidus.

Ainsi, il y a indépendance des termes d'erreurs lorsque la valeur de Durbin Watson est comprise entre 1 et 3.

#### (iv) L'analyse de la multicollinéarité

On parle de multicollinéarité entre les variables explicatives lorsqu'elles sont statistiquement et fortement corrélées entre elles. On utilise Le facteur d'inflation de la variance ou **Variance Inflation Factor (VIF)** pour indiquer la présence d'une multicollinéarité. Les VIF doivent être inférieures au seuil de 10. Ainsi, une variable est faiblement corrélée avec les autres variables explicatives si son facteur d'inflation est faible (inférieur à 10). Pour faire face au problème de multicollinéarité entre les variables explicatives, on retire une ou plusieurs variables explicatives parmi les plus fortement corrélées ; ou on regroupe en une seule composante les variables qui sont fortement corrélées par l'analyse factorielle exploratoire.

### 1.2. Interprétation des résultats de l'analyse de régression

Dès lors que toutes les dispositions ont été prises pour un meilleur calibrage du modèle, il ne reste plus qu'à l'estimer et à examiner sa significativité, aussi bien globale qu'au niveau des coefficients.

#### (i) La significativité globale du modèle : le coefficient de détermination $R^2$

Deux approches sont exploitées pour mesurer la significativité et la qualité de la régression (Field, 2005 ; Evrard et al., 2003).

##### - Le coefficient de détermination $R^2$

Le  $R^2$  indique le pourcentage de variance de la variable endogène expliqué par la régression, c'est-à-dire par l'ensemble des variables explicatives  $X_p$  retenues dans le modèle. L'objectif visé à travers cet indicateur est de s'assurer qu'il existe au moins une variable explicative qui explique le phénomène étudié. Sa valeur de ce coefficient est comprise entre 0 et 1, et plus elle est élevée, plus grand est le pouvoir explicatif du modèle (Malhotra et al., 2011).

##### - Le test sur l'ensemble des coefficients de régression

Le test  $F$  de Fisher-Snedecor permet d'estimer la significativité du coefficient de détermination  $R^2$ . La démarche consiste à comparer la valeur  $F$  calculée à sa valeur critique lue sur la table de la loi de Fisher-Snedecor. Les hypothèses à tester sont :

$$H_0 : a_1 = a_2 = a_3 = \dots = a_p = 0 ; H_1 : \exists a_i \text{ tq } a_i \neq 0$$

La statistique de ce test est calculée comme suit :

$$F_{\text{calculé}} = \frac{R^2/p}{1-R^2/(n-p-1)},$$

avec  $F \approx F(p, n - p - 1)$ ,  $n$  : la taille de l'échantillon et  $p$  ; le nombre de variables explicatives

#### Règle de décision :

- Si le  $F$  calculé est supérieur au  $F$  théorique ( $F_{1-\alpha}(p, n - p - 1)$ , où  $\alpha$  est le risque de première espèce (traditionnellement égal à 5%), alors le modèle est globalement significatif ;
- Si le  $F$  calculé est inférieur au  $F$  théorique ( $F_{1-\alpha}(p, n - p - 1)$ , alors le modèle n'est pas globalement significatif.

Dans pratique, on compare la P-value du test au seuil de significativité  $\alpha$  et on conclut à la significativité globale du modèle ( **$H_0$  rejetée**) si ce dernier est supérieur à la P-value, c'est-à-dire qu'il existe au moins une variable explicative dont le coefficient de régression partiel  $a_i$  est statistiquement différent de 0.

**Toutefois, en raison de la complexité des phénomènes étudiés en sciences de gestion, il n'est pas rare d'avoir des  $R^2$  relativement faibles sans altérer la qualité globale du modèle.**

#### (ii) La significativité des coefficients

Cette étape de la procédure vise à identifier, parmi les variables explicatives, celles qui ont une influence significative sur la variable expliquée. Pour ce faire, le test de significativité des coefficients de Student à  $(n-p-1)$  degrés de liberté est utilisé.

Les hypothèses du test :

$$H_0 : a_k = 0 ; H_1 : a_k \neq 0$$

La statistique  $t$  du test de Student est calculée comme suit :

$$t = \frac{\hat{a}_k}{\sigma_{\hat{a}_k}}, \text{ avec } t \approx (N-k-1)$$

#### Règle de décision :

$|t| < st(N-k-1)$ , alors on accepte  $H_0$  ;  $|t| > st(N-k-1)$ , on rejette  $H_0$ .

## 2. Analyse de régression modérée

Les types de mesures à réaliser par le chercheur, qui souhaite identifier la présence d'un effet modérateur dans une perspective réductionniste, sont l'analyse en sous-groupes, l'analyse de variance et / ou l'analyse de régression multiple en fonction du terme d'interaction (Venkatraman et Prescott, 1990 ; Miller, 1988 ; Ginsberg et Venkatraman, 1985, Arnold, 1982, Sharma, Durand et Gur-arie, 1981, McArthur et Nystrom, 1991). Notons que nous allons nous centrer sur des méthodes déjà utilisées dans des recherches proches (par exemple, Le Roy, 1994). Les outils statistiques de mesure retenus doivent être choisis en fonction du type d'hypothèses à tester. Un chercheur adoptant la perspective de l'effet modérateur doit faire une distinction entre la force et la forme de la modération (Venkatraman, 1989).

Tester la **force** de la modération reviendra à tester l'hypothèse selon laquelle la capacité prédictive de la variable explicative diffère en fonction de la variable modératrice. Par exemple, la capacité d'un comportement entrepreneurial à expliquer la performance dépendra du niveau de dynamisme environnemental. L'effet portera donc sur le degré de la relation (Arnold, 1982). Le test de la force doit s'effectuer à partir d'une analyse en sous-groupe.

En revanche, tester la **forme** de la modération revient à tester l'hypothèse selon laquelle l'obtention de la variable expliquée se détermine par l'interaction des variables explicatives et modératrices. Par exemple, la performance est obtenue par l'effet interactif du comportement entrepreneurial et du dynamisme environnemental. Ce test doit être réalisé par l'intermédiaire d'une *moderated regression analysis* (MRA). Ce test permet de déterminer s'il existe une condition de dépendance de la relation stratégie - performance par rapport à l'environnement.

Nous avons donc une équation du type :

$$Perform_i = a + b_1ComportS_i + b_2Envirt_i + b_3ComportS_i * Envirt_i + \epsilon$$

**Comprts \* Envirt** Correspond au terme d'interaction. Aguinis et al (1999) précisent qu'il suffit simplement de créer une variable dont la valeur correspondra à la multiplication de **Comprts** par **Envirt** et d'exécuter la procédure de régression.

Covin et Slevin (1989) considèrent que si l'addition du terme d'interaction augmente significativement le pouvoir de l'équation de régression dans l'explication de la variance de Y, alors l'effet d'interaction existe. Si le coefficient (**b**<sub>3</sub>) se révèle significatif dans le test de Fisher Snedecor (test F), alors l'interaction sera jugée également significative et la présence du modérateur est validée. En d'autre terme, le pouvoir explicatif de l'équation doit être supérieur à celui de  $Perform_i = a + b_1ComportS_i + b_2Envirt_i + \epsilon$

Il est nécessaire de réfléchir en amont sur la validité de cette interaction. Le modérateur peut prendre diverses formes. C'est ainsi que Sharma et al., (1981) identifient quatre types qui dépendent de la relation qu'entretient la variable modératrice avec les variables explicatives et à expliquer.

<b>Aucun modérateur</b>	$Perform_i = a + b_1ComportS_i + \epsilon$
<b>Modérateur pur</b>	$Perform_i = a + b_1ComportS_i + b_3ComportS_i * Envirt_i + \epsilon$
<b>Quasi modérateur</b>	$Perform_i = a + b_1ComportS_i + b_2Envirt_i + b_3ComportS_i * Envirt_i + \epsilon$
<b>Homologizer moderator</b>	$Perform_i = a + b_1ComportS_i + b_2Envirt_i + \epsilon$

### Modérateur pur :

La variable d'environnement va modifier la relation entre la stratégie et la performance. C'est la forme de la relation qui est envisagée. Un changement dans le type d'environnement va modifier la forme de la relation stratégie performance et peut nécessiter l'adoption d'une stratégie radicalement différente.

### Quasi modérateur :

Si l'environnement est significativement lié à la stratégie ou à la performance, il existera donc un effet direct unissant l'environnement à l'une des deux variables en complément d'un effet indirect.

### Homologizer moderator :

L'influence portera sur la force de la relation stratégie - performance et un changement de l'environnement nécessitera simplement un ajustement de la stratégie. Dans ce cas, la stratégie va expliquer plus de variation de la performance pour un état donné de la dimension environnementale (élevée ou faible).

Dans cette étude nous avons porté notre intérêt sur les modérateurs purs et les quasi modérateurs puisqu'il était question pour nous de savoir si les interactions environnement\*stratégie modifie sur la relation entre stratégie et performance.

## Annexe 2 : Questionnaire

**Madame/Monsieur le (la) responsable de l'entreprise,**

Nous sollicitons votre participation dans le cadre d'une recherche menée sur les PME ivoiriennes et visant à appréhender les relations entre la perception de l'environnement par leurs dirigeants, leurs comportements stratégiques et leur performance.

Nous vous prions de bien vouloir distraire un peu de votre précieux temps pour renseigner ce questionnaire.

Nous vous assurons de l'usage très confidentiel et dans un cadre strictement scientifique qui sera fait des informations que vous voudriez bien nous fournir. Nous savons pouvoir compter sur votre collaboration et votre bonne compréhension pour la réussite de cette recherche dont les résultats pourront être partagés avec vous si vous le désirez.

### **I. Informations générales sur l'entreprise et son Directeur/Gérant**

**Raison sociale** (Nom de la PME) : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Sigle** : \_\_\_\_\_

**Date de création** : \_\_\_\_\_

**Secteur d'activité** (en considérant l'activité principale de votre entreprise, cochez la cellule correspondant à votre secteur d'activité) :

- Commerce (achat et revente de biens) ;  
 Industrie (Transformation) ;  
 BTP (Bâtiments et Travaux Publics) ;  
 Services (Prestation de services).

**Taille<sup>6</sup> de l'entreprise** (cochez la cellule correspondant à la situation de votre entreprise)

- Micro entreprise  
 Petite entreprise  
 Moyenne entreprise

**Profil du Directeur/Gérant :**

**Sexe** :  M  F

**Age** :  Moins de 35 ans ;  35 à 55 ans ;  Plus de 55 ans

**Expérience** :  Moins de 5 ans ;  entre 5 et 10 ans  Plus de 10 ans

**Niveau d'étude** :  Aucun ;  Primaire ;  Secondaire 1<sup>er</sup> Cycle ;  Secondaire 2<sup>e</sup> Cycle  
 Universitaire

---

<sup>6</sup> **Micro** : Chiffre d'affaires inférieur ou égal à 30 millions FCFA ou effectif salarié inférieur à 10

**Petite** : Chiffre d'affaires compris entre 30 et 150 millions FCFA ou effectif salarié inférieur à 50

**Moyenne** : Chiffre d'affaires compris entre 150 millions et un milliard FCFA ou effectif salarié inférieur à 200

## II. Perception de l'environnement par le Dirigeant (Directeur/Gérant)

**NOTA : les informations à fournir portent sur la période allant de 2012 à FIN 2019.**

Donnez une note à chacune des affirmations suivantes en cochant la cellule selon votre perception de chacune des quatre composantes de l'environnement ci-après.

- 1= Pas du tout d'accord ;
- 2= Pas d'accord ;
- 3= Indécis ;
- 4= D'accord ;
- 5= Tout à fait d'accord.

### 1. Composante 1 : le dynamisme ou la volatilité de l'environnement

ITEMS	1	2	3	4	5
D1 : Dans notre secteur d'activité, les goûts des clients évoluent rapidement					
D2 : Il apparaît souvent de nouveaux concurrents sur mon secteur d'activité					
D3 : notre secteur d'activité, les comportements des concurrents changent fréquemment					
D4 : Le cycle de vie des produits ou services de mon entreprise change souvent					
D5 : Les connaissances nécessaires à mon activité évoluent souvent.					
D6 : Mon entreprise change fréquemment ses pratiques marketing.					
D7 : Mon entreprise utilise une technologie ou un savoir-faire qui évolue très souvent (dans notre secteur d'activité, la technologie progresse rapidement)					
D8 : L'environnement de mon entreprise est dynamique					

### 2. Composante 2 : L'incertitude ou l'imprévisibilité de l'environnement

ITEMS	1	2	3	4	5
I1 : Mon entreprise n'a pas toujours les bonnes informations pour prendre une décision					
I2 : Mon entreprise a du mal à prévoir le comportement des acteurs environnementaux (clients et fournisseurs par exemples)					
I3 : L'évolution des besoins des clients est imprévisible dans notre secteur d'activité					
I4 : Dans notre secteur d'activité, les actions des concurrents sont imprévisibles					
I5 : L'évolution de la technologie est imprévisible dans notre secteur d'activité					
I6 : Mon entreprise a du mal à trouver la meilleure réponse aux changements des acteurs environnementaux					
I7 : Mon entreprise se trompe souvent dans ses prévisions sur les acteurs environnementaux					
I8 : L'environnement de mon entreprise est incertain (imprévisible)					

### 3. Composante 3 : La turbulence de l'environnement

ITEMS	1	2	3	4	5
T1 : Le volume des ventes de mon entreprise fluctue beaucoup d'une année à l'autre					
T2 : Les changements de l'environnement de mon entreprise peuvent être menaçants.					
T3 : Les changements de l'environnement de mon entreprise se produisent à intervalles courts					
T4 : Les changements de l'environnement de mon entreprise sont parfois nouveaux					
T5 : Les changements de l'environnement de mon entreprise sont imprévisibles					
T6 : L'environnement de mon entreprise est turbulent					

### 4. Composante 4 : La complexité de l'environnement

ITEMS	1	2	3	4	5
C1 : L'environnement externe de mon entreprise est difficile à comprendre					
C2 : Le nombre de facteurs et de composantes de l'environnement externes à prendre en compte avant de prendre une décision est très élevé					
C3 : Dans notre secteur d'activité, les technologies utilisées sont nombreuses et différentes					
C4 : Dans notre secteur d'activité, les clients ont des besoins différents					
C5 : Mon entreprise est en relation avec de nombreuses autres entreprises pour la production et la distribution de ses produits					
C6 : Il n'est pas toujours évident d'identifier l'origine d'un changement dans l'environnement de mon entreprise					
C7 : Mon entreprise produit différents biens ou services					
C8 : Le savoir-faire de mon entreprise ne peut pas être formalisé.					
C9 : L'environnement de mon entreprise est complexe					

### III. Comportement stratégique au sein de l'entreprise

**NOTA : les informations à fournir portent sur la période allant de 2012 à FIN 2019.**

1. Donnez une note à chacune des affirmations suivantes en cochant la cellule selon le comportement stratégique qui a cours dans votre entreprise.

**1= Pas du tout d'accord;**

**2= Pas d'accord ;**

**3= Indécis ;**

**4= D'accord ;**

**5= Tout à fait d'accord.**

ITEMS	1	2	3	4	5
E1 : Mon Entreprise essaie d'innover fréquemment					
E2 : Mon Entreprise propose souvent des produits nouveaux					
E3 : Mon Entreprise s'adresse souvent à de nouveaux types de clients					
E4 : Mon Entreprise préfère devancer le changement même si elle doit prendre des risques					
P1 : Mon Entreprise essaie de se situer sur une niche dans un marché qu'elle connaît					
P3 : Mon Entreprise connaît bien son métier et son objectif est de se développer en gardant ses spécificités					
P3 : Mon entreprise préfère se positionner sur un segment de marché précis					
S1 : Mon Entreprise essaie de s'adapter aux fluctuations de la demande et à la demande					
S2 : Mon Entreprise est flexible et essaie de suivre les changements rencontrés par le biais d'une redéfinition des tâches des employés					
S3 : Mon entreprise préfère réagir aux changements					
PC1 : Mon Entreprise essaie de nouer des relations avec ses concurrents ou une partie d'entre eux					
PC2 : Plutôt que d'affronter sans cesse l'hostilité des concurrents, elle préfère essayer de calmer les relations avec les différentes parties en présence sur le secteur d'activité					
PC3 : Elle serait favorable à un code de bonne conduite entre les différentes entreprises concurrentes					

2. Vous devez choisir **au maximum deux (2)** stratégies parmi les quatre présentées ci-dessous.

**Dans la colonne « choix », indiquer :**

**0** : lorsque le comportement stratégique décrit ne correspond pas à la stratégie de votre entreprise ;

**1** : lorsque le comportement stratégique décrit est proche de la stratégie principale de votre entreprise ;

**2** : lorsque le comportement stratégique décrit est proche de la stratégie secondaire de votre entreprise.

ITEMS	CHOIX
<p><b><u>La stratégie entrepreneuriale</u></b></p> <p><b>Caractéristiques :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Mon Entreprise essaie d'innover fréquemment ;</i></li> <li>- <i>Mon Entreprise propose souvent des produits nouveaux ;</i></li> <li>- <i>Mon Entreprise s'adresse souvent à de nouveaux types de clients ;</i></li> <li>- <i>Mon Entreprise préfère devancer le changement même si elle doit prendre des risques.</i></li> </ul>	
<p><b><u>La stratégie de positionnement</u></b></p> <p><b>Caractéristiques :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Mon Entreprise essaie de se situer sur une niche dans un marché qu'elle connaît ;</i></li> <li>- <i>Mon Entreprise connaît bien son métier et son objectif est de se développer en gardant ses spécificités ;</i></li> <li>- <i>Mon entreprise préfère se positionner sur un segment de marché précis.</i></li> </ul>	
<p><b><u>La stratégie de souplesse organisationnelle</u></b></p> <p><b>Caractéristiques :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Mon Entreprise essaie de s'adapter aux fluctuations de la demande et à la demande ;</i></li> <li>- <i>Mon Entreprise est flexible et essaie de suivre les changements rencontrés par le biais d'une redéfinition des tâches des employés ;</i></li> <li>- <i>Mon entreprise préfère réagir aux changements.</i></li> </ul>	
<p><b><u>La stratégie de pérennisation collective</u></b></p> <p><b>Caractéristiques :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Mon Entreprise essaie de nouer des relations avec ses concurrents ou une partie d'entre eux ;</i></li> <li>- <i>Plutôt que d'affronter sans cesse l'hostilité des concurrents, elle préfère essayer de calmer les relations avec les différentes parties en présence sur le secteur d'activité ;</i></li> <li>- <i>Elle serait favorable à un code de bonne conduite entre les différentes entreprises concurrentes.</i></li> </ul>	



#### IV. Perception de la performance de l'entreprise

**NOTA : les informations à fournir portent sur la période allant de 2012 à fin 2019.**

Donner votre avis sur la performance de votre entreprise en cochant la cellule correspondant à votre perception de l'évolution de chacun des indicateurs ci-après :

- 1 = fortement diminué(e) ;
- 2 = diminué(e) ;
- 3 = stagné(e) ou en dent de scie ;
- 4 = augmenté(e) ;
- 5 = fortement augmenté(e).

ITEMS	1	2	3	4	5
Evolution du chiffre d'affaires de l'entreprise 2012 à 2019					
Evolution du capital social de l'entreprise 2012 à 2019					
Evolution des investissements de l'entreprise de 2012 à 2019					
Evolution du résultat net de l'entreprise de 2012 à 2019					
Evolution de l'effectif du personnel de l'entreprise de 2012 à 2019					
Evolution de la satisfaction des clients de l'entreprise de 2012 à 2019					
Evolution de la motivation du personnel de l'entreprise de 2012 à 2019					
Evolution de la qualité des produits/services de l'entreprise de 2012 à 2019					
Evolution de la vulnérabilité de l'entreprise de 2012 à 2019					
Evolution de la réputation de l'entreprise de 2012 à 2019					

## Table des matières

Introduction .....	9
Chapitre 1 : Cadre théorique et conceptuel .....	14
Section 1 : Principaux concepts de notre recherche	14
1. Définition du concept d'environnement	14
1.1. Élément de définition	14
1.2. Environnement suivant ses objets : Environnement lointain et environnement proche	16
1.3. Environnement objectif versus subjectif	17
1.4. Dimensions de l'environnement	19
1.4.1. Prééminence de l'approche DICT	19
1.4.2. Définition des concepts du DICT	21
1.4.2.1. Dynamisme de l'environnement	21
1.4.2.2. Incertitude de l'environnement	22
1.4.2.3. Complexité de l'environnement	24
1.4.2.4. Turbulence de l'environnement	25
1.4.3. Critiques de l'approches DICT et justification de notre choix	26
2. Comportements stratégiques	28
2.1. Essai de définition du concept de comportement stratégique	28
2.2. Comportements stratégiques dans les PME : courant entrepreneurial vs courant de l'apprentissage	29
2.3. Comportements stratégiques des dirigeants de PME selon Gueguen (2001)	31
2.3.1. Stratégie de pérennisation collective	31
2.3.2. Stratégie entrepreneuriale	34
2.3.3. Stratégie de souplesse organisationnelle	37
2.3.4. Stratégie de positionnement	40
2.4. Justification du choix des quatre comportements stratégiques dans la recherche	43
3. Concept de performance	44
3.1. Performance en sciences de gestion	44
3.2. Mesure de la performance : mesures objectives vs mesures subjectives	45
3.2.1. Mesures objectives	45
3.2.2. Mesures subjectives	46
Section 2 : Les assises théoriques : du déterminisme à l'approche cognitive	47
1. Déterminisme vs volontarisme	47
2. Approche cognitive	50
2.1. Cognition managériale	50
2.1.1. Recherche en cognition managériale	51
2.1.2. Processus de décision en management stratégique : le dépassement de la rationalité	52
2.1.3. Cognition managériale et choix stratégiques	53
2.2. Cognition sociale ou approche socio-cognitive	54
2.3. Positionnement théorique de la recherche : la cognition managériale	56

Chapitre 2 : Relations empiriques entre les concepts et contexte de la recherche .....	<b>58</b>
Section 1 : Relations entre les concepts clés et hypothèses de recherche	58
1. Relations entre variables environnementales et comportements stratégiques	58
2. Relation entre comportement stratégique et performance des PME	62
3. Effet de l'environnement sur la relation entre comportement stratégique et performance	66
Section 2 : Modèle conceptuel et terrain de la recherche	67
1. Modèle conceptuel de la recherche	67
2. Terrain de la recherche : la spécificité de la PME et sa place dans l'économie	69
2.1. Concept de PME dans la littérature	69
2.2. Courants de recherche en PME	70
2.3. Poids économique et social des PME	71
2.4. Evolution de l'environnement des PME en Côte d'Ivoire de 2012 à 2019	72
2.4.1. Appui et accompagnement du secteur privé	73
2.4.2. Mesures spécifiques pour le développement des PME	75
2.4.2.1. Défis et contraintes de l'écosystème des PME	76
2.4.2.2. Réforme du cadre institutionnel et réglementaire des PME	77
2.4.2.3. Amélioration de l'accès au financement des PME	78
2.4.2.4. Amélioration de l'accès des PME aux marchés publics	79
2.4.2.5. Mesures d'allègement fiscal	80
2.5. Incidence des réformes sur l'économie	81
Chapitre 3 : Positionnement épistémologique et méthodologique.....	<b>83</b>
Section 1 : Positionnement épistémologique	83
1. Nécessité d'une posture épistémologique en recherche en sciences de gestion	83
2. Positionnement épistémologique de notre recherche : le positivisme aménagé	84
Section 2 : Champ d'investigation et démarche méthodologique de la recherche	85
1. Champ d'investigation	86
2. Echantillonnage et opérationnalisation des variables	86
2.1. Constitution de notre échantillon	86
2.2. Opérationnalisation des variables	88
2.2.1. Dimensions de l'environnement	88
2.2.2. Différents comportements stratégiques	90
2.2.3. La performance	90
2.2.4. Les variables de contrôle	91
3. Outils et techniques de collecte des données	91
3.1. Elaboration et organisation du questionnaire	91
3.2. Echelles de mesure et validité des construits	92
3.3. Collecte des données sur le terrain	94
3.3.1. Constitution de la base de l'enquête	94
3.3.2. Sélection et formation des enquêteurs	94
3.3.3. Administration du questionnaire	96
3.3.4. Echantillon issu de la collecte des données	96

4. Méthodes d'analyse	97
4.1. Analyse multivariée : construction des échelles de mesure à l'aide de l'ACP	98
4.1.1. Présentation de la démarche	98
4.1.2. Analyse de la variable "environnement"	100
4.1.2.1. Test de sphéricité de Bartlett et indice KMO	100
4.1.2.2. Construits et sous-construits de l'environnement	100
4.1.2.3. Analyse de la fiabilité et de la consistance interne des construits de l'environnement	102
4.1.2.4. Analyse de la validité discriminante	103
4.1.2.5. Synthèse de l'analyse des construits de l'environnement	104
4.1.3. Analyse de la variable "Comportement Stratégique"	107
4.1.3.1. Test de sphéricité de Bartlett et indice KMO	107
4.1.3.2. Construits et sous-construits des comportements stratégiques	107
4.1.3.3. Consistance des sous-construits des comportements stratégiques	108
4.1.3.4. Synthèse des construits des comportements stratégiques	109
4.1.4. Analyse de la variable "performance"	110
4.1.4.1. Test de sphéricité de Bartlett et indice KMO sur la performance	110
4.1.4.2. Construits et sous-construits des dimensions de la performance	110
4.1.4.3. Analyse de la fiabilité et de la consistance interne des construits de la performance	111
4.1.4.4. Synthèse de l'analyse des construits de la performance	112
4.2. Analyse du lien entre les variables de l'environnement, les comportements stratégiques et la performance	113
4.2.1. Analyse descriptive	113
4.2.2. Analyse explicative : le modèle de régression linéaire	113
4.2.3. Régression multiple modérée : analyse de l'effet modérateur de l'environnement	117
<b>Chapitre 4 : résultats et discussion .....</b>	<b>119</b>
Section 1 : Résultats	119
1. Caractéristiques de l'échantillon et description des construits	119
1.1. Caractéristiques de notre échantillon	119
1.2. Description de la perception des construits de la recherche	120
1.2.1. Perception des construits de l'environnement par les dirigeants	120
1.2.2. Perception des construits du comportement stratégique	123
1.2.3. Perception des construits de la performance	124
2. Analyse de la corrélation entre les construits et sous-construits	125
3. Analyse des effets des modes de collecte des données	127
3.1. Environnement perçu selon le mode de collecte des données	128
3.2. Comportement stratégique perçu et mode de collecte des données	128
3.3. Performance perçue et mode de collecte des données	129
4. Analyse de l'effet des variables de contrôle	129
4.1. Analyse de la perception de l'environnement, du comportement stratégique et de la performance selon la taille de la PME	129

5. Analyse des résultats	132
5.1. Analyse de l'influence des variables environnementales sur le comportement stratégique	132
5.1.1. Comportement entrepreneurial et variables environnementales perçues	132
5.1.2. Stratégie de pérennisation collective et variables environnementales perçues	133
5.1.3. Stratégie de positionnement et variables environnementales perçues	134
5.1.4. Stratégie de souplesse organisationnelle et variables environnementales perçues	135
5.1.5. Synthèse de l'analyse de la relation entre variables environnementales et comportement stratégique	136
5.2. Analyse de l'influence du comportement stratégique sur la performance des PME	138
5.2.1. Performance organisationnelle et comportement stratégique	139
5.2.2. Performance économique et financière et comportement stratégique	139
5.2.3. Synthèse de l'analyse de la relation entre la performance et les comportements stratégiques	140
5.3. Analyse de l'effet de l'environnement sur la relation entre comportement stratégique et performance	141
5.3.1. Effet modérateur de l'interaction environnement*stratégie entrepreneuriale sur la relation entre la performance et la stratégie entrepreneuriale	142
5.3.2. Effet modérateur de la perception de l'environnement sur la relation entre la performance et la stratégie de positionnement	143
5.3.3. Effet modérateur de la perception de l'environnement sur la relation entre la performance et le comportement de souplesse organisationnelle	144
5.3.4. Effet modérateur de la perception de l'environnement sur la relation entre la performance et le comportement de pérennisation collective	145
5.3.5. Synthèse de l'analyse des variables modératrices	146
Section 2 : Discussion et implications managériales	148
1. Discussion des résultats et implication managériale	149
1.1. Environnement perçu et comportement stratégique des PME	149
1.2. Comportement stratégique et performance des PME	153
1.3. Effet modérateur de l'environnement sur la relation entre comportement stratégique et performance	155
2. Implications managériales	158
Conclusion Générale .....	164
Références bibliographiques .....	171
Annexes .....	197