

ANALYSE DE LA RELATION ENTRE LES COMPORTEMENTS STRATEGIQUES DES PME ET LEUR PERFORMANCE DANS UN ENVIRONNEMENT INCERTAIN ET LE ROLE DES VARIABLES CULTURELLES

De nombreuses études³⁷ ont retenu la typologie de Miles et Snow (1978) pour caractériser les comportements stratégiques et pour expliquer les différences de performances des entreprises. Toutefois, l'utilisation des travaux de Miles et Snow (1978) nécessite des interrogations sur la validité de leur modèle de représentation du comportement stratégique. D'après Ansoff (1987), l'environnement a un rôle dans le choix stratégique et pour Chandler (1962), la stratégie est déterminée par le marché.

Dans ce chapitre, nous allons dans un premier temps présenter les dimensions de l'incertitude environnementale retenues dans le cadre de cette recherche, puis analyser la relation entre les comportements stratégiques des PME et leur performance dans un environnement incertain, avec l'influence des variables culturelles (il s'agit des relations hypothétiques envisageables dans notre recherche). Ensuite, nous allons dans un deuxième temps étudier le secteur de la distribution du matériel informatique dans deux contextes différents à savoir le Cameroun et la France.

³⁷ -Sanchez A. et Sanchez M.G. (2005) : « Strategic orientation, management characteristics and performance », *Journal of Small Business Management*, Vol.43, N°3, pp. 287-308.

-Luke R.D. et Begun J.W. (1988) : « Le comportement stratégique des hôpitaux et les différentes performances des firmes », cité par Lakhdari H. (2011): « Le comportement stratégique des petites entreprises dans un contexte de transition : cas du secteur laitier en Algérie », Thèse de Doctorat en sciences de gestion, Université de Montpellier I.

Section I : Les relations entre l'incertitude environnementale, le comportement stratégique des PME, leur performance et les variables culturelles

L'augmentation de la concurrence, avec l'émergence de firmes mondialisées, l'accélération des mutations issues d'évolutions technologiques sans cesse renouvelées, conduisent au renforcement de l'incertitude environnementale. Les entreprises cherchent dans leurs choix stratégiques des réponses à cette incertitude afin de garantir leur survie-développement, voire leur performance. Cela se traduit pour certaines entreprises par des actions volontaristes destinées à modeler l'environnement concurrentiel selon leurs propres exigences (Hamel et Prahalad, 1995). Alors que dans ce contexte d'incertitude et de fortes pressions environnementales, les PME semblent quant à elles, évoluer dans un contexte de déterminisme stratégique. Dans cette section nous allons dans un premier temps présenter les dimensions de l'incertitude environnementale retenues dans le cadre de cette recherche, ensuite dans un deuxième temps nous allons envisager les relations hypothétiques entre nos concepts.

1- Les dimensions de l'incertitude environnementale retenues dans le cadre de notre recherche

Le développement des technologies, la concurrence, et les changements dans la consommation peuvent générer un dynamisme accru et de la complexité. Milliken (1987) a suggéré que la perception de l'incertitude de l'environnement influe sur la stratégie d'une organisation. L'incertitude environnementale perçue se produit lorsque les administrateurs perçoivent l'environnement de l'organisation comme complexe (Milliken, 1987). Les perceptions de l'incertitude de l'environnement se produisent lorsque les dirigeants sont incapables de prédire l'évolution future des composantes de l'environnement ou de posséder une compréhension complète des relations entre les composantes de l'environnement (Milliken, 1987). Deux dimensions de l'incertitude sont habituellement utilisées dans la recherche en management stratégique.

1-1- Le dynamisme de l'environnement

Le dynamisme de l'environnement décrit le degré d'instabilité du marché dans le temps et la turbulence causée par l'interconnexion entre les organisations (Aldrich, 1979; Mintzberg, 1979). Selon Bourgeois (1985), il se distingue par le degré de changement ou de variation de facteurs constituant l'environnement. Pour Gueguen (2001), le dynamisme peut

se trouver représenté par la croissance du marché, la modification de la structure concurrentielle ou l'amélioration des technologies. Duncan (1972) envisage le dynamisme comme le degré de changement des facteurs de l'environnement pris en considération lors d'une décision. 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. La deuxième concerne la fréquence de changement dans la sélection des facteurs environnementaux³⁸. La perspective envisagée se pose donc sur les bases de l'incertitude et aussi sur les liens qui unissent les différentes entreprises présentes au sein d'un environnement. 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 première³⁹ porte sur la mesure dans laquelle les facteurs identifiés par les membres de l'unité de décision dans un environnement interne et / ou externe de l'unité sont stables, c'est-à-dire restent les mêmes au fil du temps, ou sont dans un processus de changement (Duncan, 1972). La deuxième sous-dimension⁴⁰ de la dimension statique-dynamique 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 (Duncan, 1972).

Achrol et Stern (1988) proposent de mesurer le dynamisme en termes de taux de changement dans l'environnement, rejoignant ainsi le point de vue antérieurement développé par Lawrence (1981). Milliken (1990) pense que le dynamisme induit de l'incertitude et que la perception du dynamisme dépendra de l'expérience du changement. Ainsi, le dynamisme induit par les acteurs de l'environnement fonde de nouveaux champs paradigmatiques à l'instar de l'hyper compétition (D'Aveni, 1999) où l'objectif des entreprises est de perturber les marchés afin de créer des avantages provisoires. Mais un haut degré de dynamisme s'apparente à de la turbulence, car vecteur d'incertitude et de complexité (Gueguen, 2001).

³⁸ C'est ainsi qu'un environnement est considéré comme dynamique s'il est constitué de facteurs changeants fréquemment.

³⁹ Cette première sous-dimension de la dimension statique-dynamique est mesurée en demandant aux répondants combien de fois chacun des facteurs est identifié comme étant important pour la prise de décision dans le changement de l'environnement interne et / ou externe. Les catégories de réponse varient le long d'une échelle de cinq points: (1) jamais, (2) presque jamais, (3), parfois, (4) fréquemment, et (5) très souvent.

⁴⁰ Cette deuxième sous-dimension est mesurée en demandant aux répondants d'une unité de décision à quelle fréquence ils tiennent compte de facteurs nouveaux et différents dans le processus décisionnel. Là encore, les catégories de réponse varient le long de la même échelle de cinq points.

Bourgeois et Eisenhardt (1988) estiment que dans un environnement de haute vélocité comme celui du secteur de l'informatique, le dynamisme se caractérise par de nombreux changements rapides et discontinus rendant l'obtention et l'utilisation de l'information difficiles. Les deux auteurs vont considérer que la prise de décision stratégique est problématique, car il est malaisé de prédire la significativité d'un changement qui se produit. L'entreprise, confrontée à cette vélocité environnementale, peut rentrer dans une logique d'attente ou d'imitation afin d'éviter les erreurs stratégiques mais cela risque d'être un comportement peu pertinent, car il existe un risque de perte d'opportunités et de modification des positions concurrentielles (Gueguen, 2001). Prokresch (1993) suppose qu'il y a un fort taux de changements technologiques dans le marché de la haute technologie, cette augmentation des changements peut conduire à un état chaotique dans lequel l'avantage compétitif s'obtiendra en produisant cette instabilité. En même temps, Miller et Friesen (1983) pensent que l'augmentation du dynamisme de l'environnement entraîne plus d'analyses et plus d'innovations de la part des entreprises. Cette pensée rejoint celle de Luo (1999) qui remarque que le dynamisme est positivement associé à un comportement innovateur et proactif de la part des petites entreprises. La prise de risque, selon la même recherche, semble également favorisée par le dynamisme environnemental. Nous pouvons donc conclure, que le dynamisme de l'environnement favorise l'émergence de comportements stratégiques (Miles et al. 1974 ; Miller, 1992).

1-2- La complexité de l'environnement

La complexité de l'environnement décrit le degré d'hétérogénéité et la dispersion des activités de l'organisation (Aldrich, 1979; Duncan, 1972; Starbuck, 1976). En introduisant le concept de « complexité organisée » en 1948, Weaver a ouvert de nouvelles voies à « l'intelligence de la complexité » qu'il définit comme « une intelligible imprévisibilité essentielle ». Edgard Morin, à partir de 1977 établit le « Paradigme de la complexité » qui assure désormais le cadre conceptuel dans lequel peuvent se développer les exercices de modélisation des phénomènes perçus comme complexes : une complexité à la fois organisée et « organisante ». Le paradigme de la complexité conteste le réductionnisme scientifique et mécaniste en affirmant qu'il y a une limite au savoir car il y a de l'incertain et de l'imprédictibilité. Cette conception tend vers la notion d'incertitude, car elle repose sur l'échange d'informations entre systèmes. C'est ainsi que Duncan (1972), à la suite de Terreberry (1968), va envisager la dimension complexe de l'environnement. Sa définition de

cette dimension repose sur le degré selon lequel les facteurs environnementaux, pris en considération dans une décision, sont nombreux et hétérogènes.

Pour prendre une décision, les membres de l'unité de décision peuvent envisager une grande variété de facteurs à la fois dans l'environnement interne et externe. Ils peuvent, par exemple, se concentrer sur les facteurs environnementaux internes des supports marketing et services, de la composante des unités fonctionnelle et personnelle de l'organisation. Dans le même temps, ils peuvent se concentrer sur les facteurs environnementaux externes de la demande des clients, de la composante clientèle, de la disponibilité des matières premières, des composantes production et fournisseur, du contrôle réglementaire de l'État sur l'industrie, de la composante sociopolitique, dans la formulation des programmes et des plans d'action de l'organisation (Duncan, 1972).

Pour certains auteurs (Marchesnay, 2002 ; Ingham, 1997), la nature du marché est devenue plus complexe. La complexité se manifeste sous les traits de masse de situations, d'événements, de phénomènes que nous n'arrivons ni à comprendre ni à maîtriser (Genelot, 2001). Selon l'auteur, admettre la complexité c'est d'abord admettre que certains aspects de la réalité échappent à notre entendement (représentation, limitation de l'information et des connaissances, incertitudes...). C'est ainsi qu'il estime que la complexité correspond à tous phénomènes qui échappent en partie à la compréhension et à la maîtrise. Ceci peut être le cas avec l'environnement de l'entreprise. L'auteur poursuit en pensant que dire « c'est très complexe », c'est se résigner à l'incapacité de décrire, à l'incapacité de sortir d'une confusion de l'esprit, de constater un mélange non analysable et c'est avouer enfin son incertitude devant l'objet reconnu complexe. Nous aborderons dans le même sens que la pensée de Le Moigne (1999) en reconnaissant dans le cadre de ce travail qu'un environnement incertain, est un environnement complexe.

C'est ainsi que Kalika (1995 : 394), fait remarquer que la complexité technologique est positivement liée à l'efficacité économique des entreprises. Ce constat nous permet de souligner que l'impact de la complexité concerne des sphères différentes de l'environnement de l'entreprise. La maîtrise de la complexité entraîne, selon l'auteur, une diminution de la vulnérabilité des entreprises. Luo (1999) constate 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. Nous allons à présent analyser les différentes relations entre nos variables.

2- Les relations hypothétiques envisageables

Nous allons utiliser les dimensions de l'incertitude environnementale et les comportements stratégiques évoqués précédemment pour préciser nos mesures. La méthode de recherche que nous utilisons va chercher à mesurer l'influence de l'incertitude environnementale perçue sur les comportements stratégiques et sur le niveau de performance des entreprises de petite taille d'une part, et le rôle modérateur de l'incertitude environnementale perçue sur la relation entre les comportements stratégiques et la performance des PME d'autre part. Ensuite, comme nous ambitionnons de donner un caractère cross-culturel à notre recherche, nous allons également mesurer l'influence des variables culturelles sur les comportements stratégiques et la performance des petites entreprises, avant de mesurer le rôle modérateur des variables culturelles sur la relation entre les comportements stratégiques et la performance des PME. Ces différentes analyses vont nous permettre de confirmer ou d'infirmer notre thèse selon laquelle les comportements stratégiques des PME peuvent influencer la performance dans un contexte d'incertitude.

2-1- Analyse de la relation entre les comportements stratégiques et la performance

En partant de la définition de Ansoff (1987), qui considère la stratégie comme étant le processus permettant à l'entreprise d'identifier ses actions futures à travers son passé, de joindre la gestion opérationnelle et la gestion stratégique et d'intégrer l'entreprise dans son environnement, on constate que la notion de performance de l'entreprise dans son environnement, est l'essence même de la stratégie, par conséquent la performance se mesure par les décisions stratégiques. Dans la recherche sur la prise de décision stratégique, certains auteurs traitent de la performance organisationnelle (par ex., Goll et Rasheed, 1997), tandis que d'autres considèrent la décision comme une mise au point au sein de l'organisation et examinent les résultats des décisions stratégiques, tels que l'efficacité (par ex., Butler et al., 1993) ; le succès (Rodrigues et Hickson, 1995) et la qualité (par ex., Amason, 1996). Un corps important de recherches empiriques sur les résultats organisationnels traite de la performance organisationnelle (Elbanna et Child, 2007).

La recherche en stratégie a concerné des questions au sujet de l'importance, le caractère distinctif et l'impact de la stratégie sur la performance des PME (Leitner et Guldenberg, 2010). Hambrick et Lei (1985) ont trouvé des liens significatifs entre les

performances et la stratégie. Les stratégies ont des probabilités de succès en fonction de la nature de la baisse et de la force concurrentielle (Harrigan, 1980). Des associations significatives ont également été observées entre la rentabilité de l'industrie et la performance organisationnelle (Beard et Dess, 1984; Lieberman et O'Connor, 1972). Compte tenu de ces résultats, il semble que l'influence de l'environnement n'est pas le seul déterminant de la stratégie et la performance obtenue. Jauch, Osborn, et Glueck (1980), en utilisant une analyse de régression indiquent 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 ont été statistiquement significativement liés à la performance. 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. D'autres études montrent que dans un environnement d'affaires, la stratégie des entreprises a un effet significatif sur la performance (Porter, 1980; Scherer, 1980; Hambrick et Lei, 1985). Les variables stratégiques de la manufacture, à leur tour, influencent la performance des affaires (Swamidass et Newell, 1987). Le comportement stratégique de la manufacture est analysé comme une utilisation effective des points forts de la manufacture, comme une arme concurrentielle pour la réalisation des objectifs corporatifs et d'affaires. La stratégie de la manufacture reflète l'objectif et la stratégie de l'entreprise et permet à la fonction de fabrication de contribuer à la compétitivité à long terme et à la performance de l'entreprise (Skinner, 1969 ; Wheelwright et Hayes, 1985).

Les résultats des études empiriques suggèrent que la flexibilité stratégique facilite l'innovation dans les organisations (Zhou et Wu 2010; Li et al 2010), qui à son tour les aide à améliorer leurs performances (Nandakumar et al., 2012). Ling-yeet et Ogunmokun (2008) ont trouvé une relation significative entre la stratégie de flexibilité et la performance. Le rapport entre PME et environnement présente un certain nombre de caractéristiques qui ne sont pas sans incidence sur sa stratégie, comme par exemple la spécialisation de l'activité. Lorsque l'environnement est instable, c'est la spécialisation qui devient le levier déterminant de l'efficacité de l'entreprise (Mottier-Leszner, 2009 ; p. 64). Dans leur recherche sur la stratégie des entreprises dans des environnements de haute vitesse, Wirtz, Mathieu et Schilke (2007) ont trouvé que la stratégie de spécialisation avait une influence significative sur la croissance, la rentabilité et la performance globale des entreprises du secteur des TIC. Dess et Davis (1984) ont trouvé une relation significative entre l'adoption par les dirigeants d'une stratégie de spécialisation et la performance des entreprises. Echols et Tsai (2005) dans leur recherche ont montré que la spécialisation produit a un effet significatif sur la performance. Les PME

doivent donc choisir les stratégies adéquates en fonction de leur contexte pour atteindre des niveaux élevés de performance.

Notre première hypothèse est donc la suivante :

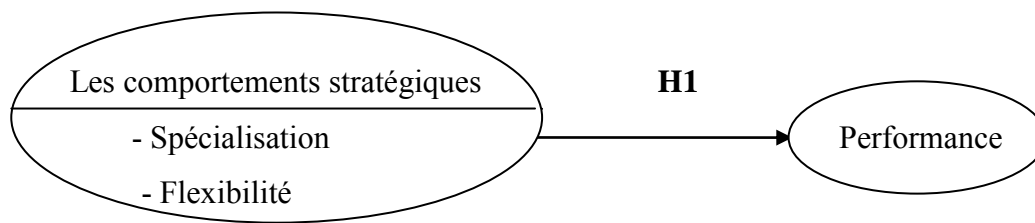
H1 : Le comportement stratégique des PME a une influence significative positive sur leur performance.

Les différentes sous hypothèses sont les suivantes :

H1.a : Le choix d'une stratégie de spécialisation a une influence significative positive sur la performance des PME.

H1.b : Le choix d'une stratégie de flexibilité a une influence significative positive sur la performance des PME.

Figure 4: l'hypothèse une sur la relation entre les comportements stratégiques des PME et leur performance



Sources: Par nos soins

2-2- Etude de la relation entre l'incertitude environnementale perçue et les comportements stratégiques

L'incertitude environnementale est conceptualisée en termes de complexité et de dynamisme de l'environnement (Russel et Russel, 1992). Des recherches ont montré une corrélation positive significative entre le comportement d'adaptation des entreprises et l'incertitude environnementale. C'est ainsi qu'un corps important de recherches sur l'innovation a mis en évidence une relation positive significative entre la génération de l'innovation des organisations et l'incertitude environnementale (McGinnis et Ackelsberg, 1983). Il y a au moins deux explications à cela (Russel et Russel, 1992). La première est que 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). La deuxième est que l'augmentation de l'innovation crée l'incertitude chez les managers (Starbuck, 1976). Le degré d'incertitude peut être identifié en utilisant soit des mesures perceptuelles des dirigeants ou en utilisant les mesures objectives (Bourgeois, 1980 ;

Koberg, 1987; Milliken, 1990). La littérature sur la stratégie postule généralement que la sélection de la stratégie dépend de la façon dont une entreprise est liée à son environnement (DeSarbo et al., 2005 ; Hofer et Schendel, 1978 ; Porter, 1980). Par exemple, dans des conditions de forte incertitude dans la technologie, le client ou l'environnement compétitif, l'entreprise doit être en mesure de s'adapter aux changements environnementaux (Miller et Friesen, 1983 ; Utterback, 1979).

Plusieurs recherches soulignent l'importance de l'analyse de l'environnement pour obtenir des informations utilisables dans le processus de planification stratégique (Sawyer, 1993 ; Andrews, 1980 ; Ansoff, 1965 ; Hofer et Schendel, 1978). Lorsque l'environnement devient hostile, les PME se positionnent dans des segments bien délimités, en se spécialisant sur leurs produits (Marchesnay, 1992) 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. Lam et Yeung (2010) 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.

Volberda et Cheah, (1993) ont 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). Cela est particulièrement vrai dans les secteurs rapides comme ceux de la distribution de matériels informatiques ou un environnement incertain est caractérisé par une évolution technologique rapide, les cycles de vie des produits plus courts, de plus en plus de concurrence, une évolution rapide des besoins des clients, la rivalité et la concurrence mondiale (Volberda, 1996). Le rapport entre PME et environnement présente un certain nombre de caractéristiques qui ne sont pas sans incidence sur sa stratégie, comme par exemple la spécialisation de l'activité. Elles doivent développer des stratégies efficaces pour répondre aux contraintes du contexte.

Nous pouvons donc énoncer la deuxième hypothèse de notre travail :

H2 : L'incertitude environnementale perçue a une influence significative positive sur le comportement stratégique des PME.

Les différentes sous hypothèses sont alors :

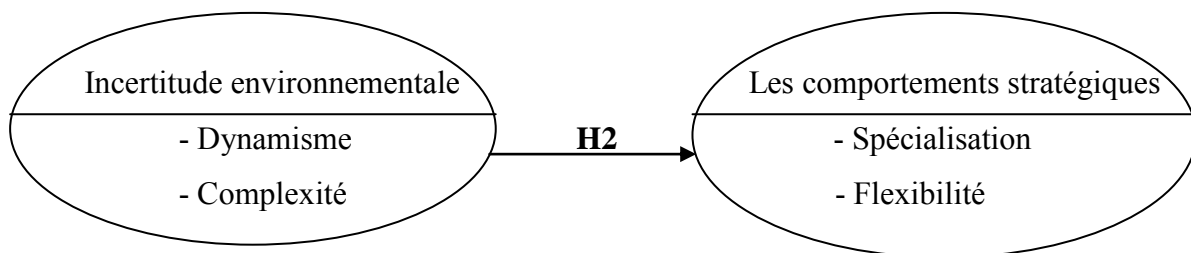
H2.1a: Le dynamisme de l'environnement a une influence significative positive sur la stratégie de spécialisation

H2.1b: Le dynamisme de l'environnement a une influence significative positive sur la stratégie de flexibilité

H2.2a: La complexité de l'environnement a une influence significative positive sur la stratégie de spécialisation

H2.2b: La complexité de l'environnement a une influence significative positive sur la stratégie de flexibilité

Figure 5: l'hypothèse deux sur la relation entre l'incertitude environnementale perçue et les comportements stratégiques des PME



Source: Par nos soins

2-3- Analyse du lien incertitude environnementale perçue et performance

L'environnement joue un rôle important dans la perception de l'incertitude environnementale par les entreprises. En effet, les scores de perception de l'incertitude environnementale varient par secteur d'activité. Sawyerr (1993), montre qu'il y a une certaine stabilité dans le classement des environnements des secteurs sur la base de la perception de l'incertitude environnementale. Il met en évidence l'ordre de classement suivant des environnements des secteurs par les cadres au Nigéria : Le client ou le marché, l'économique, la politique et la réglementation, la compétition et l'industrie, les sources des ressources, la technologie, le socioculturel. Daf et al. (1988) avaient trouvé des résultats similaires avec un échantillon américain. En effet les résultats de leur étude auprès de chefs d'entreprise dans 50 entreprises manufacturières sur l'incertitude stratégique perçue dans six secteurs

environnementaux et la fréquence et le mode d'analyse utilisés pour chaque secteur, suggèrent que le client, l'économique et les secteurs concurrentiels génèrent une plus grande incertitude stratégique que les secteurs technologiques, de la réglementation et du socioculturel. Lorsque l'incertitude du secteur est élevée, les cadres signalent une plus grande fréquence d'analyse et une plus grande utilisation des sources d'informations personnelles. Les chefs d'entreprise dans les entreprises performantes scannent plus fréquemment et plus largement, en réponse à l'incertitude stratégique.

Les chercheurs dans le domaine de la gestion stratégique ont conceptualisé l'environnement comme l'un des concepts clés pour comprendre le comportement et la performance de l'organisation (Hofer et Schendel, 1978). Le domaine de l'économie industrielle de l'organisation a souligné le lien entre l'environnement et la performance et donc voit les environnements comme les principaux déterminants de la performance (Porter, 1980). Ramanujam et Venkatraman (1984) utilisant les données du PIMS ont montré que les caractéristiques de l'industrie ont un effet sur la performance des unités d'affaires, et Rockart (1979) a suggéré que les caractéristiques de l'industrie déterminent certains facteurs critiques pour le succès des affaires. En outre, Romanelli et Tushman (1986) ont suggéré que les entreprises qui obtiennent un bon alignement avec leurs environnements ont tendance à être plus performantes, une suggestion en accord avec le modèle de contrôle externe. Les tenants de la théorie de la contingence, de la théorie institutionnelle et de l'écologie des populations, entre autres, ont clairement démontré, à travers leurs travaux, que l'environnement oriente le comportement des organisations. Plus exactement, ces théoriciens montrent que les organisations ont tout intérêt à se coller aux exigences de leur environnement. Celles qui parviennent à s'adapter à ce dernier obtiennent en effet les meilleurs résultats (Forte et al., 2000 ; Venkatraman et Prescott, 1990). Les PME doivent donc rechercher cet alignement afin d'être performantes.

Nous pouvons donc énoncer notre troisième hypothèse comme suit :

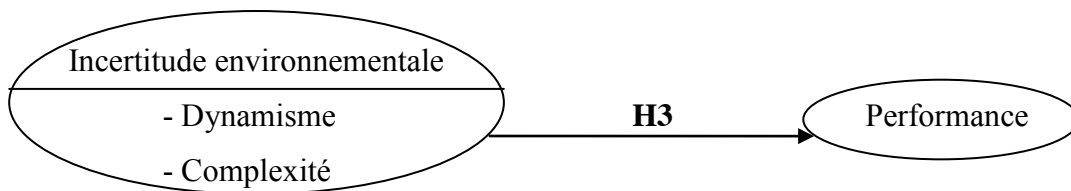
H3 : L'incertitude environnementale perçue a une influence significative positive sur la performance des PME

Les sous hypothèses sont les suivantes:

H3.a: Le dynamisme de l'environnement a une influence significative positive sur la performance

H3.b: La complexité de l'environnement a une influence significative positive sur la performance

Figure 6: l'hypothèse trois sur la relation entre l'incertitude environnementale et la performance des PME



Source: Par nos soins

2-4- Le rôle modérateur de l'incertitude environnementale sur la relation entre le comportement stratégique et la performance

Des économistes américains (d'abord Mason en 1939 puis Bain en 1959), sur la base d'études empiriques relatives au fonctionnement de secteurs d'activité aux Etats-Unis, ont abouti à la conclusion selon laquelle la performance des entreprises découle de leur comportement, lui-même lié à la structure du marché sur lequel elles évoluent. Il s'agit de l'approche ou du tryptique Structure-Comportement-Performance (S-C-P) prôné par les économistes de l'Université de Harvard. Il résulte de cette analyse que la structure de marché exerce un rôle déterminant puisqu'elle explique le comportement des entreprises lui-même à l'origine de la performance réalisée. Des chercheurs ont démontré empiriquement qu'un environnement d'affaires et sa stratégie ont des effets significatifs sur la performance (Porter, 1980; Scherer, 1980). La configuration stratégique repose sur des hypothèses fondamentales concernant le client, l'évolution de ses besoins, la dynamique de ses décisions et la recherche de la performance de l'entreprise (Slywotsky, 1996).

Si les stratégies sont considérées comme essentiellement sous le contrôle des gestionnaires, les environnements sont vus comme des contraintes que les gestionnaires peuvent changer de manière proactive dans certaines situations (Hofer et Schendel, 1978; Pfeffer et Salancik, 1978). Le modèle de base de l'organisation pour l'économie industrielle est le paradigme structure-comportement-performance. Selon ce paradigme, la performance d'une entreprise dépend de sa conduite dans des domaines tels que les politiques de tarification, la recherche et le développement, et les politiques d'investissement (Prescott, 1986). La stratégie conduite à son tour, dépend de la structure de l'industrie, qui comprend les barrières à l'entrée, le niveau de concentration, et le degré de différenciation des produits (Scherer, 1980). Porter (1980) a développé probablement le traitement le plus complet des influences de l'industrie sur les stratégies et les niveaux de performance des entreprises.

Une grande partie de la littérature sur la gestion stratégique (Prescott, 1986 ; Keats et Hitt, 1988 ; Mc Arthur et Nystrom, 1991) a porté sur la relation entre la stratégie et la performance, et l'environnement a été considéré comme modérateur de cette relation. Dans l'ensemble, les résultats de ces travaux suggèrent que les environnements perçus et objectifs d'une industrie modèrent la relation entre la stratégie de l'entreprise et sa performance (Prescott, 1986). Arnold (1982) et Schoonhoven (1981) ne sont pas parvenus à identifier précisément le type d'influence modérateur du contexte. Ils concluent que l'état de l'environnement différent ou modifié n'appelle pas à une autre série de stratégies, mais simplement un changement dans l'importance relative accordée à un certain ensemble de stratégies optimales.

Mc Arthur et Nystrom (1991) examinent les interactions possibles entre les conditions environnementales et les stratégies et trouvent qu'elles influencent conjointement la performance. Les résultats de cette étude ont montré en effet que les dimensions environnementales interagissent de manière significative avec des stratégies pour affecter les performances. C'est un aspect très important de ce travail de recherche dans la mesure où la PME qui interagit avec son environnement immédiat doit pouvoir tirer avantage de cette proximité pour ajuster ses stratégies afin d'accroître sa performance.

Notre quatrième hypothèse est donc la suivante :

H4 : L'incertitude environnementale perçue a une influence sur la relation entre la stratégie et la performance des PME.

Les sous hypothèses sont les suivantes:

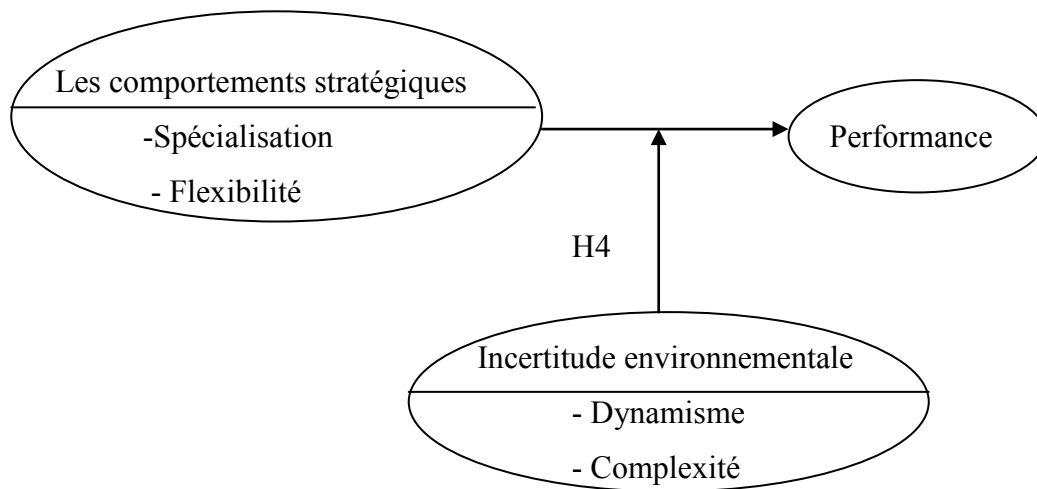
H4.1a: L'interaction dynamisme x stratégie de spécialisation a une influence significative sur la performance

H4.1b: L'interaction dynamisme x stratégie de flexibilité a une influence significative sur la performance

H4.2a: L'interaction complexité x stratégie de spécialisation a une influence significative sur la performance

H4.2b: L'interaction complexité x stratégie de flexibilité a une influence significative sur la performance

Figure 7: l'hypothèse quatre sur l'influence de l'incertitude environnementale perçue dans la relation entre les comportements stratégiques des PME et leur performance



Source: Par nos soins

2-5- Etude de la relation entre les dimensions culturelles et la performance

La culture affecte les significations que les gestionnaires attachent aux problèmes auxquels ils sont confrontés. Les investigations empiriques menées par Hofstede *et al.* (2010) ayant pour objet de comparer les caractéristiques d'une centaine de cultures nationales ont permis d'identifier six dimensions de différenciation culturelle :

- la distance hiérarchique ;
- le contrôle de l'incertitude ;
- l'individualisme/collectivisme ;
- la féminité/la masculinité ;
- l'orientation au court terme/long terme ;
- l'indulgence/la sévérité.

Quatre dimensions culturelles de Hofstede, (1980, 1984) sont souvent associées au management et à l'analyse stratégique des entreprises : l'individualisme-collectivisme, la distance hiérarchique, la masculinité-féminité et le contrôle de l'incertitude. Les résultats d'une étude sur l'influence des variables culturelles dans l'élaboration des stratégies face aux menaces et aux opportunités de l'environnement, soulignent la nécessité de relier les dimensions culturelles spécifiques à des aspects spécifiques de la question de l'analyse stratégique (Barr et Glynn, 2004). Dans des études comparatives interculturelles, Hofstede (1991) ; Trompenaars et Hampden-Turner (1998), montrent que les cadres, dans certains pays

(Egypte, par exemple), sont susceptibles d'être relativement respectueux de la direction et de la distance hiérarchique. Dans une autre étude comparative, Crossland et Hambrick (2011) ont trouvé un lien significatif de l'impact des dirigeants américains sur la performance des entreprises plus important que dans un échantillon de chefs d'entreprises allemands et japonais, ce qui conduit à écrire que les différences dans les comportements stratégiques des entreprises sont aussi dues aux différences dans les valeurs culturelles du pays de localisation de l'entreprise. Les résultats de l'étude de Elbanna et Child, 2007 montrent que: les processus rationnels et politiques semblent avoir plus d'influence sur l'efficacité de la décision stratégique que ne l'a l'intuition ; l'efficacité de la décision stratégique est due à la fois aux processus et à la spécificité du contexte ; et enfin certains résultats appuient l'argument de la « culture-libre », alors que d'autres appuient l'argument « spécifique à la culture ».

Dans un article, Crossland et Hambrick (2011)⁴¹ examinent comment le pouvoir discrétionnaire des gestionnaires peut différer selon les pays. Ces auteurs ont constaté que les dirigeants américains ont un impact plus important sur la performance de l'entreprise qu'un échantillon de chefs d'entreprises allemands et japonais, faisant valoir que ces différences dans les effets du management étaient dues à des différences dans les valeurs culturelles, les profils de propriétaires d'entreprises, et la gouvernance à travers les trois pays. Dans leur article, Dezs et Ross (2012)⁴² arrivent au résultat que dans les cultures où la femme est émancipée, la représentation des femmes dans le top management conduit à une meilleure performance de l'entreprise, mais seulement dans la mesure où une part de la stratégie de l'entreprise est axée sur l'innovation. La diversité a en général été associée à des niveaux élevés de créativité et d'innovation, et Hoffman et Maier (1961)⁴³ constatent que la diversité des sexes en particulier facilite la créativité. En effet, les chercheurs ont fait valoir qu'en raison de la nature non routinière des problèmes rencontrés par les conseils d'administration, les avantages de la diversité entre les sexes l'emportent sur les coûts. Enfin, un grand corpus empirique et conceptuel suggère qu'il peut y avoir des différences entre les sexes dans les tendances comportementales de management (Dezs et Ross, 2012).

Dans une étude récente de données dyadiques recueillies sur 102 relations de sous-traitance pour tester les relations entre les cultures nationales, la gouvernance contractuelle et

⁴¹ Crossland C. et Hambrick D. C. (2011): "Differences in managerial discretion across countries: how nation-level institutions affect the degree to which ceos matter", *Strategic Management Journal*, Vol.32, pp. 797–819.

⁴² Dezs C. L. et Ross D. G (2012): "Does female representation in top management improve firm performance? a panel data investigation", *Strategic Management Journal*, Vol.33, pp. 1072–1089.

⁴³ Hoffman R.L. et Maier N.R.F. (1961): "Quality and acceptance of problem solutions by members of homogenous and heterogeneous groups", *Journal of Abnormal and Social Psychology* Vol.62, N°2, pp. 401–407.

la gouvernance relationnelle, Handley et Angst (2015)⁴⁴ trouvent que les deux mécanismes de gouvernance sont constamment soutenus pour être efficaces à rapprocher les comportements du fournisseur de services dans un meilleur alignement avec les intérêts du client, et améliorer la performance. Les résultats révèlent que la gouvernance contractuelle est plus efficace dans les cultures d'évitement de l'incertitude faible et individualiste. La gouvernance relationnelle est plus efficace dans les sociétés d'évitement de l'incertitude élevé et collectiviste.

Dans leur étude sur l'impact de la diversité raciale sur la performance, Orlando, Murthi, et Kiran (2007)⁴⁵ ont trouvé une relation linéaire forte entre la diversité raciale et la performance à long terme dans des environnements de munificence. Cependant, cette forte relation concerne uniquement les entreprises de services. Les théories basées sur la connaissance et la prise de décisions suggèrent que la diversité culturelle favorise la créativité et améliore l'efficacité de prise de décisions, et donc conduit à des performances supérieures (Orlando, Murthi, et Kiran, 2007).

Notre cinquième hypothèse est donc la suivante:

H5: Les variables culturelles ont une influence significative positive sur la performance des PME

Les différentes sous hypothèses sont les suivantes:

H5.a: La distance hiérarchique a une influence positive significative sur la performance

H5.b: L'individualisme a une influence positive significative sur la performance

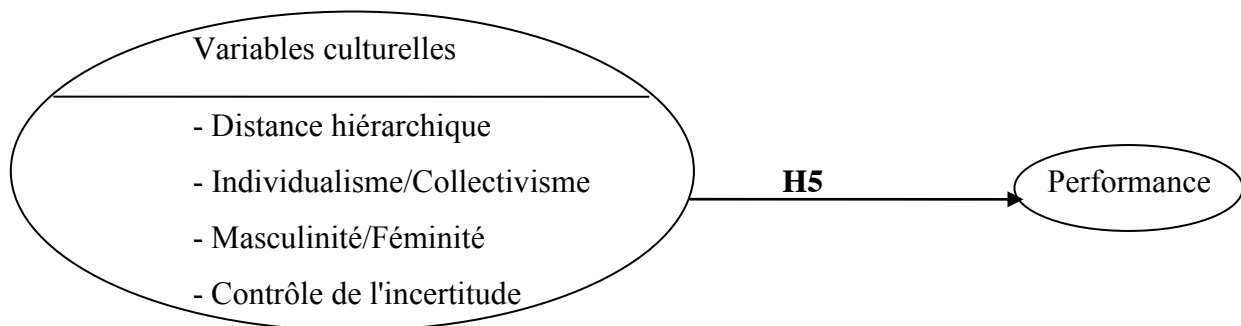
H5.c: La masculinité a une influence négative significative sur la performance

H5.d: Le contrôle de l'incertitude a une influence significative positive sur la performance

⁴⁴ Handley S. M. et Angst C. M. (2015): "The impact of culture on the relationship between governance and opportunism in outsourcing relationships", *Strategic Management Journal*, Vol. 36, pp.1412–1434.

⁴⁵ Orlando C. Richard, B. P. S Murthi, et Kiran Ismail (2007): "The impact of racial diversity on intermediate and long-term performance: the moderating role of environmental context", *Strategic Management Journal*, Vol. 28, pp.1213–1233.

Figure 8: l'hypothèse cinq sur la relation entre les variables culturelles et la performance des PME



Source: Par nos soins

2-6- Analyse de la relation entre les dimensions culturelles et les comportements stratégiques

Parce que les cultures reflètent des valeurs et des croyances dans lesquelles les membres sont socialisés (Berry et al., 1992⁴⁶; Tomasello, 1999⁴⁷), la culture peut également affecter les significations que les gestionnaires attachent aux problèmes auxquels ils sont confrontés. Dans une étude sur les variations culturelles dans l'élaboration des stratégies face aux menaces et aux opportunités de l'environnement, Barr et Glynn (2004) arrivent aux résultats qui soulignent la nécessité de relier les dimensions culturelles spécifiques à des aspects spécifiques de la question de l'analyse stratégique. Les résultats empiriques de la recherche interculturelle suggèrent que l'application de ces deux aspects dans l'élaboration des stratégies, et en particulier la menace, peut varier selon la culture (Sullivan et Nonaka, 1988⁴⁸; Schneider et De Meyer, 1991⁴⁹). L'étude de référence de Jackson et Dutton (1988)⁵⁰ établie la signification et l'importance des aspects stratégiques face aux menaces et

⁴⁶ Berry J., Poortinga Y., Segall M., et Dasen P. (1992): "Cross-Cultural Psychology: Research and Applications". Cambridge University Press: Cambridge, MA., cités par Barr P.S. et Glynn M.A. (2004): "Cultural variations in strategic issue interpretation: relating cultural uncertainty avoidance to controllability in discriminating threat and opportunity" *Strategic Management Journal*, Vol. 25: pp. 59-67.

⁴⁷ Tomasello M. (1999): "*The Cultural Origins of Human Cognition*". Harvard University Press: Cambridge, MA., cité par Barr P.S. et Glynn M.A. (2004).

⁴⁸ Sullivan J. et Nonaka I. (1988): "Culture and strategic issue categorization theory", *Management International Review*, Vol. 28, N°3, pp. 6-10.

⁴⁹ Schneider S.C. et De Meyer A. (1991): "Interpreting and responding to strategic issues: The impact of national culture", *Strategic Management Journal*, Vol.12, N°4, pp. 307-320.

⁵⁰ Jackson S.E. et Dutton J. E. (1988): "Discerning Threats and Opportunities", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 33, No. 3 (Sep., 1988), pp. 370-387.

opportunités. Bien que leur échantillon a été limitée aux gestionnaires américains, Jackson et Dutton suggèrent que leurs résultats sont susceptibles d'être généralisés; ils soulignent que «Les répondants travaillaient dans des organisations de tailles et de types différents dans de nombreux secteurs » (Jackson et Dutton, 1988: 376).

Guidé par le plaidoyer de Jackson et Dutton, les chercheurs en management stratégique se sont penchés sur la compréhension des valeurs culturelles fondamentales qui affectent le discernement des stratégies face aux menaces et aux opportunités de l'environnement. Par exemple, Sullivan et Nonaka (1988) ont présenté une série de questions aux gestionnaires américains et japonais, chacun dans sa propre langue, et ont constaté que les gestionnaires japonais étaient plus susceptibles d'interpréter les questions stratégiques des menaces que les gestionnaires américains. Ils ont conclu, après avoir éliminé d'autres explications, que cela était dû aux effets de la culture nationale. Les chercheurs qui ont étudié l'élaboration stratégique face aux menaces et opportunités du contexte sur le plan interculturel ont mis l'accent sur la généralisation des variables culturelles. Dans une étude sur les sujets de 16 pays, Schneider et De Meyer (1991) ont trouvé que les gestionnaires de l'Europe latine étaient plus susceptibles que les gestionnaires d'autres cultures européennes y compris l'Europe anglophone et nord-américaines, de classer une question focale, présenté en anglais, comme une menace.

Bien que ces études soient importantes pour démontrer le rôle des variables culturelles dans la mise en œuvre des stratégies, elles sont insuffisantes pour examiner pourquoi les personnes de cultures différentes peuvent appliquer différemment des choix stratégiques. Ainsi, cette recherche vise à démontrer que les comportements stratégiques des PME dans un environnement incertain peuvent être un phénomène culturellement variable. Nous examinons à notre tour le rôle des variables culturelles sur les comportements stratégiques des PME à l'aide des mesures classiques des valeurs culturelles de Hofstede (1980) qui font référence à des valeurs et croyances spécifiques qui démontrent moins de variation entre les individus au sein d'une nation que chez les individus à travers les nations.

Notre sixième hypothèse est donc la suivante:

H6: Les variables culturelles ont une influence significative positive sur les comportements stratégiques des PME

Les différentes sous hypothèses sont alors:

H6.1a: La distance hiérarchique a une influence significative positive sur la stratégie de spécialisation

H6.1b: La distance hiérarchique a une influence significative positive sur la stratégie de flexibilité

H6.2a: L'individualisme a une influence significative positive sur la stratégie de spécialisation

H6.2b: L'individualisme a une influence significative positive sur la stratégie de flexibilité

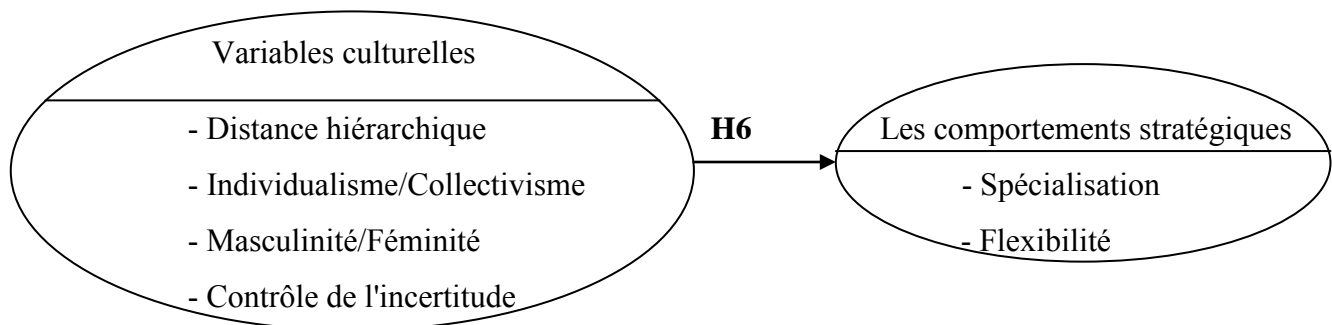
H6.3a: La masculinité a une influence significative positive sur la stratégie de spécialisation

H6.3b: La masculinité a une influence significative positive sur la stratégie de flexibilité

H6.4a: Le contrôle de l'incertitude a une influence significative positive sur la stratégie de spécialisation

H6.4b: Le contrôle de l'incertitude a une influence significative positive sur la stratégie de flexibilité

Figure 9: l'hypothèse six sur la relation entre les variables culturelles et les comportements stratégiques des PME



Source: Par nos soins

2-7- Le rôle modérateur des variables culturelles sur la relation entre les comportements stratégiques des PME et leur performance

Hofstede (1991: 12)⁵¹ suggère que les nations sont la source d'une quantité considérable de programmations mentales communes de leurs citoyens en raison de l'histoire, la langue, la religion, l'environnement politique, juridique et éducatif relativement similaires,

⁵¹ Hofstede G. (1991): *Cultures and Organizations: Structure of the Mind*. London: McGraw-Hill.

entre autres. En fait, l'existence même de l'État et ses institutions crée une homogénéisation de la culture. Bien que cela ne signifie pas que les pays sont totalement homogènes, il y a des forces menant à un degré significatif de points communs dans les pays. En fonction de ce qui précède, il est non seulement possible mais également conseillé d'utiliser la «culture nationale» comme un construit primaire (Leung et al., 2005)⁵². La littérature a identifié une variation systématique entre les pays, concernant la culture nationale (Hofstede, 1980; 1991; Smith et al., 1996⁵³). Par exemple, Smith et al. (1996) ont mené des études interculturelles sur des échantillons de trois régions en Chine, trois au Japon, et cinq aux États-Unis et ont constaté que les différences culturelles entre les échantillons dans chaque pays ont été éclipsés par de plus grandes différences entre les pays.

Dans une méta-analyse des études de comparaisons cross-culturelles sur la relation entre l'orientation marché et la performance des entreprises, Ellis (2006)⁵⁴ a trouvé une différence de taille dans les recherches menées dans l'hémisphère Ouest (Amérique du Nord, Australie, Europe de l'Ouest) par rapport à celles menées dans l'hémisphère Est (Asie du Sud et de l'Est, Europe de l'Est). Les différences culturelles sont maintenues lorsque l'auteur définit la distance culturelle de ces deux hémisphères par rapport aux États-Unis d'Amérique. Il montre par ailleurs que dans les sociétés de l'Europe de l'Ouest, culturellement proches des États-Unis, l'orientation marché a un effet significatif fort sur la performance des entreprises que dans les sociétés de l'Asie et de l'Europe de l'Est culturellement éloignées des États-Unis. Des études sur les organisations formelles à la fois dans les sociétés occidentales et non occidentales ont montré les implications des cultures variées dans la relation entre les opérations organisationnelles et la performance (Hofstede, 1993). Ellis (2006) a trouvé que la culture modère la relation entre l'orientation entrepreneuriale et la stratégie d'extension du portefeuille d'alliance. Hui et Idris (2009)⁵⁵ ont trouvé que la culture est un modérateur important dans la relation entre les déterminants individuels, les facteurs externes, les caractéristiques de l'entreprise et la performance. Peu ou pas d'études ont cependant vérifié l'effet modérateur de

⁵² Leung K., Bhagat R.S., Buchan N.R., Erez M. et Gibson C.B. (2005): "Culture and international business: recent advances and their implications for future research", *Journal of International Business Studies*, Vol. 36, pp.357–378.

⁵³ Smith P.B., Dugan S., Trompenaars E. (1996): "National culture and the values of organizational employees: a dimensional analysis across 43 nations", *Journal of Cross-Cultural Psychology*, Vol.27, N° 2, pp. 231–264.

⁵⁴ Ellis, P.D. (2006): "Market orientation and performance: A meta-analysis and cross-national comparisons", *Journal of Management Studies*, Vol.43, N° 5, pp.1089-1107.

⁵⁵ Hui C. B. et Idris K. (2009): "Absorptive capacity, organisational culture and innovation at msc companies malaysia", *Skill Management*, Vol.44, N° 1, pp. 1-21.

la culture sur la relation entre les comportements stratégiques des PME et leur performance, ce à quoi nous allons nous atteler. Notre septième hypothèse est donc la suivante:

H7: Les variables culturelles ont un effet modérateur sur la relation entre les comportements stratégiques des PME et leur performance.

Les différentes sous hypothèses sont les suivantes:

H7.1a: L'interaction distance hiérarchique x stratégie de spécialisation a une influence significative sur la performance

H7.1b: L'interaction distance hiérarchique x stratégie de flexibilité a une influence significative sur la performance

H7.2a: L'interaction individualisme x stratégie de spécialisation a une influence significative sur la performance

H7.2b: L'interaction individualisme x stratégie de flexibilité a une influence significative sur la performance

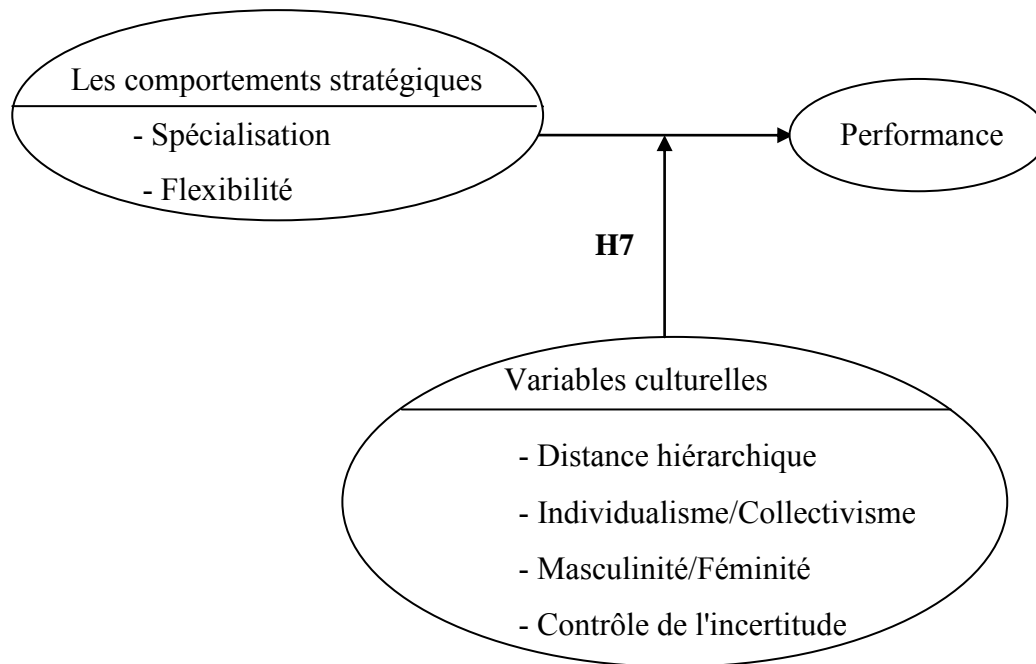
H7.3a: L'interaction masculinité x stratégie de spécialisation a une influence significative sur la performance

H7.3b: L'interaction masculinité x stratégie de flexibilité a une influence significative sur la performance

H7.4a: L'interaction contrôle de l'incertitude x stratégie de spécialisation a une influence significative sur la performance

H7.4b: L'interaction contrôle de l'incertitude x stratégie de flexibilité a une influence significative sur la performance

Figure 10: l'hypothèse sept sur l'influence des variables culturelles dans la relation entre les comportements stratégiques des PME et leur performance



Source: Par nos soins

Section II: Identification et délimitation du terrain de recherche: le cas des PME de distribution du matériel informatique

Dans de nombreux domaines de la vie, à partir d'un certain seuil, l'accroissement quantitatif suscite des évolutions qualitatives ; lorsqu'on change la quantité, on change aussi la forme. Ainsi personne, par exemple, n'oserait affirmer, sous prétexte que des symboles ont été gravés voici quelques millénaires dans l'argile, puis que des mots ont été formés et écrits, par la suite, sur des rouleaux, que l'invention de la presse à caractères mobiles, vers 1450, ne constitua pas une révolution majeure (Fradin, 2016)⁵⁶. Aujourd'hui, le micro-ordinateur doit tout faire, en gros ; apprendre aux enfants à lire et à compter, permettre aux accros de jouer comme sur une console, avoir les fonctionnalités d'un micro-ordinateur de bureau et permettre un accès à l'internet. Il est le premier produit mondial complexe et standardisé, qui convient ou plutôt qui s'impose indifféremment aux besoins d'un asiatique, d'un américain d'un africain ou d'un européen (Volle, 2016)⁵⁷. Dans cette section, nous reviendrons brièvement sur l'histoire de l'informatique et son essor avant de présenter les secteurs de la distribution du matériel informatique en France et au Cameroun.

1- L'histoire de l'informatique et le formidable essor des technologies informatiques

L'informatique et le développement plus récent de la micro-informatique restent à tout point de vue atypiques ; aucune autre avancée de notre civilisation, exception faite de l'imprimerie, n'a demandé autant d'effort personnel à chacun d'entre nous (Roose, 2005)⁵⁸. Les débuts de la micro-informatique dans les années 80, les évolutions technologiques rapides et l'offre pléthorique ont façonné le marché d'aujourd'hui, obligeant distributeurs et utilisateurs de l'outil informatique à acquérir une connaissance relativement détaillée du fonctionnement d'un micro-ordinateur.

1-1- Bref retour sur l'histoire de l'informatique

Le mot "informatik" naît en Allemagne en 1957, avant d'être repris en France en 1962 par le terme "informatique" qui vient de la contraction des mots "information" et "automatique". Cependant, ceux qui ont inventé l'ordinateur l'ont appelé "computer", un nom modeste pour évoquer le calcul. L'histoire de l'informatique est justement marquée par la

⁵⁶ Fradin S. (2016) : *Les médias face à la révolution numérique*, cahiers français, N°392, Mai-Juin, pp.57-62.

⁵⁷ Volle P. (2016): *L'économie numérique : les technologies numériques marchandes ont-elles bénéficié aux consommateurs ?*, cahiers français, N°392, Mai-Juin, pp.29-34).

⁵⁸ Roose P. (2005): *L'âge d'or...histoire des micro-ordinateurs*, éditions Cepaduès, 117p.

volonté des hommes d'automatiser certaines tâches longtemps réalisées à la main, en particulier le calcul.

-Les bouliers sont les plus anciennes machines à calculer. Le principe du boulier est déjà en germe chez les Babyloniens vers 2000 avant J.-C. ; à cette époque, on utilise des cailloux pour compter. Puis, au cours du Ier millénaire avant J.-C. naît en Chine l'idée de fabriquer un instrument qui faciliterait le calcul : le boulier (pour une illustration voir en annexe).

-En 1642 le philosophe et mathématicien Blaise Pascal construit la première machine à calculer (la Pascaline, aussi appelée roue Pascal), capable d'effectuer des additions et des soustractions.

-Vers 1800, le Français Joseph-Marie Jacquard met au point un métier à tisser qui utilise des cartons perforés pour commander les mouvements des aiguilles.

-Un peu plus tard, en 1833, l'Anglais Charles Babbage reprend ce principe et construit une machine encore plus élaborée que les machines à calculer de l'époque : la sienne est capable d'exécuter toutes les opérations et de stocker les résultats. C'est à son associée, la mathématicienne Ada Byron, que l'on doit un peu plus tard les principes de base de la programmation.

-En 1890, l'Américain Hermann Hollerith utilise un appareil similaire pour dépouiller les résultats du recensement américain. Sa société, Tabulating Machine Company, deviendra plus tard IBM.

-En 1945, aux États-Unis, naît l'ENIAC (Electronic Numerator Integrator and Computer), le premier véritable ordinateur de l'histoire. Il se différencie de toutes les machines précédentes pour deux raisons :

- d'abord, il s'agit d'une machine électronique. Il n'y a plus de rouages mécaniques ; l'information est transportée par des électrons, des particules chargées d'électricité, qui se déplacent très vite ;
- de plus, c'est une machine programmable. Cela signifie qu'on peut enregistrer des instructions qui s'exécuteront sans intervention de l'homme.

Cet ordinateur est très imposant : il pèse 30 tonnes et occupe une surface d'environ 100 m². Pour le faire fonctionner, plus de 17 000 tubes à vide sont nécessaires (pour une illustration voir en annexe). Parfois, des cafards s'introduisent dans ces tubes, faussant les résultats. C'est pour cette raison qu'on parle aujourd'hui encore de « bug informatique ». Ce mot vient de l'anglais *bug*, qui signifie « cafard ».

En 1948, l'invention du transistor, un circuit très compact qui ne craint pas les chocs et ne chauffe pas, va accélérer le développement des ordinateurs. Les besoins en programmes

informatiques augmentent et de nouveaux métiers apparaissent : programmeur, analyste, ingénieur système. L'industrie du logiciel émerge peu à peu.

Dans les années 1950, les premiers langages évolués apparaissent : le Cobol et le Fortran, par exemple, rendent les ordinateurs beaucoup plus faciles à programmer.

En 1964, les circuits intégrés (souvent appelés puces) sont à base de silicium, un matériau très abondant dans la nature et qui favorise la miniaturisation des composants électroniques. Cela permet de réduire la taille et le prix des ordinateurs.

En 1971, le premier microprocesseur (Intel 4004) sort des ateliers de la société américaine Intel. Il contient 2 300 transistors et exécute 60 000 instructions par seconde. En comparaison, un microprocesseur moderne comme l'Intel Pentium 4 comprend plusieurs dizaines de millions de transistors et exécute plusieurs milliards d'instructions par seconde.

En 1981, IBM lance le PC (pour *Personal Computer*, qui signifie « ordinateur personnel »). Le PC révolutionne la micro-informatique car c'est un ordinateur compatible, c'est-à-dire que tous les logiciels écrits pour cette machine fonctionnent avec un autre ordinateur PC, quelle que soit sa marque et sa date de fabrication. De nombreux logiciels d'application (traitement de texte, gestion de base de données, etc.) sont rapidement disponibles, parmi lesquels ceux de la société Microsoft de Bill Gates, fondée en 1975.

En 1984, les systèmes Macintosh d'Apple Computer sont les premiers à être dotés d'une interface graphique : au lieu d'avoir à taper des commandes fastidieuses au clavier, l'utilisateur peut maintenant se servir d'une souris et cliquer sur des icônes. La première version de Windows, commercialisée par Microsoft en 1985, s'en inspire pour rendre l'utilisation des PC plus conviviale.

À la fin des années 1980, les premiers ordinateurs portables font leur apparition. Ils sont plus légers et moins encombrants que ce qu'on appelle désormais par opposition les « ordinateurs de bureau » et présentent l'avantage de pouvoir être transportés facilement.

Avec la micro-informatique, les ordinateurs sont devenus extrêmement puissants et bon marché. Ils sont capables de tout faire ou presque : ils calculent, dessinent, et jouent même de la musique. Aujourd'hui, l'informatique est entrée dans la quasi-totalité des appareils électroniques, y compris dans un simple lave-linge. Elle est devenue indispensable dans notre vie de tous les jours.

1-2- Le formidable essor des technologies informatiques

La présence des technologies informatiques dans la vie quotidienne est croissante. En première analyse, leur succès attesté par leur taux d'adoption et la régularité de leur usage suffirait à affirmer que le bilan est positif pour les consommateurs d'une part et les distributeurs d'autre part. Avec le développement des technologies numériques, l'ensemble de notre tissu économique est désormais innervé. Ordinateurs, tablettes et Smartphones ne forment plus seulement des outils de communication en réseau, ils sont les principaux vecteurs de mutations qui bouleversent nos modes de production, de consommation et d'échanges. L'avènement des technologies numériques touche tout autant la vie interne des organisations, les relations des marchés et les pratiques des individus que la façon de penser et de conceptualiser les phénomènes organisationnels et économiques. La capacité d'utiliser les technologies de l'information et de la communication (TIC) s'avère une composante cruciale dans la stratégie compétitive des entreprises : améliorer les mécanismes et les procédures de contrôle, acquérir une plus grande flexibilité et une moindre dépendance à l'égard du marché, développer des compétences stratégiques spécifiques et redéfinir les frontières de la concurrence. Confrontées à de fortes incertitudes sur l'environnement, sur l'émergence de solutions techniques alternatives, sur les formes renouvelées de la demande et sur les inflexions des marchés, les entreprises s'engagent dans des dynamiques soutenues d'innovation.

En l'espace de quelques années, le paysage technologique et industriel de l'informatique a été profondément modifié avec la montée en puissance des terminaux mobiles. De plus en plus nombreux, des citoyens, ordinateurs, téléphones et Smartphones en main, imaginent, inventent, comparent, contournent les lois sans forcément chercher l'illégalité, pour communiquer, acheter, s'exprimer, entreprendre, apprendre différemment. Grâce aux technologies informatiques, trois milliards de personnes sont connectées à Internet dans le monde, plus de deux milliards d'entre elles utilisent des applications de réseaux sociaux et on compte près de sept milliards de téléphones portables en circulation (Bignon, 2016)⁵⁹. Le débit des connexions ne cesse d'augmenter et le volume des données échangées explose grâce à la multiplication des objets connectés dont le nombre devrait atteindre cinquante milliards en 2020 (Bignon, 2016). La transition numérique de l'économie se mesure à ces chiffres inouïs. Internet, véritable avatar de l'informatique, est aujourd'hui une immense

⁵⁹ Bignon A. (2016) : *Un modèle d'entrepreneuriat : les start-up*, cahiers français, N°392, Mai-Juin, pp.24-28.

infrastructure qui sous-tend l'ensemble de notre économie et n'est pas cantonné à quelques entreprises ni réservé à certaines filières.

Pour une majorité de personnes les achats en ligne participent désormais de leur quotidien, cette pratique s'étant considérablement développée au cours des deux dernières décennies grâce aux technologies numériques marchandes. Celles-ci présentent assurément pour les consommateurs plusieurs avantages, elles leur permettent en effet l'accès à une offre plus abondante et souvent moins chère que celle proposée par les formes antérieures de commerce, elles leur permettent également de mieux optimiser le temps qu'ils consacrent à leurs achats, et d'améliorer leur expérience d'achat. L'internet, les réseaux sociaux, les appareils mobiles et leurs applications ont changé le mode de production et d'accès à l'information et aux services. Les consommateurs ne se contentent plus de consommer mais produisent et échangent de l'information. Ils décident de l'heure, du lieu et du support et font fi des frontières historiques entre médias. Par ailleurs, de nouveaux acteurs sont apparus pour satisfaire leurs attentes et ils créent une forte pression concurrentielle. Cet environnement numérique appelle un changement de modèle économique.

Afin de réfléchir sur l'existence ou non d'une éventuelle spécificité des PME dans ce secteur d'activité, nous allons mener nos recherches dans deux pays qui ont des niveaux de développement opposés, à savoir la France, pays développé et le Cameroun, pays sous développé.

2- Les secteurs de la distribution du matériel informatique en France et au Cameroun

Même si l'activité n'est pas nouvelle, peu d'études ont cependant été menées dans le secteur de la distribution du matériel informatique en sciences de gestion. Notre objectif est donc d'évaluer le rôle potentiel de l'incertitude environnementale sur le management des PME du secteur informatique. En outre, nous avons voulu donner à notre recherche une dimension cross-culturelle en étudiant ce secteur dans deux pays ayant des niveaux économiques différents.

2-1-Le secteur de la distribution du matériel informatique au Cameroun: état des lieux

S'il est vrai que le Cameroun est preneur de technologies, il n'en reste pas moins vrai que le secteur de la distribution du matériel informatique connaît un essor fulgurant ces dernières années, notamment grâce à la volonté des pouvoirs publics de vulgariser l'usage des

TIC. En effet, la politique d'informatisation du Cameroun initiée par l'Etat a laissé place à l'émergence d'un marché animé par les opérateurs du secteur privé.

2-1-A- Présentation sommaire du Cameroun

Le Cameroun est un pays d'Afrique Centrale situé au fond du Golfe de Guinée, entre les 2^e et 13^e degrés de latitude Nord et les 9^e et 16^e degrés de longitude Est. Le pays s'étend sur une superficie de 475 650 kilomètres carrés. De 2005 à 2010, la population du Cameroun s'est accrue à un rythme annuel moyen de 2,6%, s'élevant au 1^{er} janvier 2010 à 19 406 100 habitants. Il présente une forme triangulaire qui s'étire au Sud jusqu'au lac Tchad sur près de 1 200 km tandis que la base s'étale d'Ouest en Est sur 800 km. Il possède au Sud-ouest une frontière maritime de 420 km le long de l'océan Atlantique. Il est limité à l'Ouest par le Nigéria, au Sud par le Congo, le Gabon et la Guinée Équatoriale, à l'Est par la République Centrafricaine, et au Nord-est par le Tchad. Enfin, au sommet du triangle, au Nord, il est coiffé par le lac Tchad. Le milieu naturel du Cameroun est diversifié. On dit de ce pays qu'il est l'Afrique en miniature.

En effet, plusieurs types de régions naturelles contribuent à la diversité géographique du pays. Le Sud forestier (provinces du Centre, de l'Est, du Littoral, du Sud et du Sud-ouest) est situé dans les zones maritime et équatoriale. Cette zone se caractérise par une végétation dense, un vaste réseau hydrographique et un climat chaud et humide aux précipitations abondantes. Cette région est propice à la culture du cacao, du palmier à huile, de la banane, de l'hévéa et du tabac, etc. Elle abrite les deux plus grandes villes du pays: Douala (première ville, principal port et capitale économique avec ses activités commerciales et industrielles), Yaoundé (deuxième ville et capitale politique). Citons aussi d'importants centres urbains comme Edéa caractérisé par son industrie lourde et sa centrale hydro-électrique, Limbe, siège de l'industrie pétrolière et Kribi, terminal du pipeline Tchad Cameroun.

Les hauts plateaux de l'Ouest (provinces de l'Ouest et du Nord-ouest), dont l'altitude moyenne est supérieure à 1 100 m, forment une région riche en terres volcaniques favorables à l'agriculture (café, maraîchers, etc.). La végétation y est moins dense que dans le Sud forestier et le climat frais qui y règne est favorable à l'éclosion de toutes sortes d'activités. De plus, la forte densité de peuplement par rapport à la moyenne nationale en fait une des premières zones d'émigration. Les principales villes sont Bafoussam, Bamenda et la ville universitaire de Dschang. Le Nord soudano sahélien (provinces de l'Adamaoua, du Nord et de l'Extrême-Nord) est une région de savanes et de steppes. En dehors du plateau de l'Adamaoua où le climat est plus tempéré, le reste de cette région est caractérisé par un climat tropical

chaud et sec aux précipitations de plus en plus limitées au fur et à mesure que l'on se rapproche du lac Tchad. La région est propice à l'élevage du bovin et à la culture du coton, de l'oignon, du mil, de la pomme de terre, de l'igname blanche et des arachides.

Après une longue période de crise économique, le Cameroun a retrouvé la croissance. Le pays est aujourd'hui l'un des rares du continent à afficher depuis la fin des années 1990 une croissance ininterrompue supérieure à 4 %⁶⁰, et les perspectives à moyen terme semblent très prometteuses malgré la morosité observée en 2008 et en 2009, caractérisée par la chute du taux de croissance à moins de 3 % en 2008 et en 2009 suite aux conséquences de la crise financière internationale sur l'économie camerounaise. Selon les comptes nationaux de 2013 publiés par l'institut national de la statistique, la croissance économique s'est renforcée et se situe à 5,6% contre 4,6% en 2012. Cette croissance reste principalement tirée par le secteur tertiaire, appuyé par le secteur secondaire qui poursuit sa consolidation. Ces deux secteurs ont respectivement contribué de 2,8 et 1,3 point à la croissance. Le secteur primaire enregistre également une croissance qui passe de 2,7% en 2012 à 3,7% en 2013 et sa contribution à la croissance globale est de 0,8%.

Par ailleurs, dans tous les secteurs, la rentabilité économique des entreprises se maintient à un niveau satisfaisant (8,8%), à la faveur de la croissance globale, permise par un rythme soutenu des investissements sur plusieurs années. Les activités de commerce renferment des entreprises qui en général, ont un faible niveau d'immobilisations corporelles ce qui leur permet des rendements économiques élevés. En 2013, le commerce de gros et de détail représentait la deuxième activité la plus performante dans le secteur tertiaire avec un rendement économique de 25,2%. En 2015, le Cameroun a fait preuve de résilience en maintenant un rythme de croissance soutenu et presque identique à celui de 2014. En effet, malgré la conjoncture internationale difficile, caractérisée par un ralentissement de la croissance mondiale, une chute drastique des prix de pétrole, le Produit Intérieur Brut (PIB) a connu une croissance de 5,8 %⁶¹ en 2015 contre 5,9% en 2014. L'analyse trimestrielle montre que le quatrième trimestre de 2015 a enregistré une croissance de 2,6 % par rapport à la période correspondante en 2014. Du côté de la demande, la croissance économique observée au quatrième trimestre de 2015 est essentiellement tirée par les investissements (+5,2 %) notamment la composante privée (+14,2). Avec une croissance du PIB de 3,7%⁶² au premier

⁶⁰ Source: Institut national de la statistique (INS)

⁶¹ Source: Les comptes nationaux du quatrième trimestre 2015 publiés par l'Institut national de la statistique

⁶² Source: Les comptes nationaux du premier trimestre 2016 publiés par l'Institut national de la statistique

trimestre de 2016, l'activité économique affiche une amélioration par rapport au trimestre correspondant en 2015. Du côté de l'offre, cette performance est le résultat d'un dynamisme des activités de 9,3% dans le secteur secondaire, combiné au redressement de 2,9% du secteur tertiaire, compensant ainsi le ralentissement observé dans le primaire qui a affiché une progression moins forte de 2,6% contre 5,7% au premier trimestre de 2015. Du côté de la demande, la dynamique de croissance économique observée au premier trimestre de 2016 est soutenue par une croissance de 6,9% des exportations et dans une moindre mesure par la consommation finale des ménages qui affiche une hausse de 1,7 %, quelque peu freinée par une chute de 9,6% des investissements, notamment la composante privée qui dégringole de 13,9%. Toutefois, on a enregistré une consolidation de la performance économique des entreprises, parmi lesquelles celles de la distribution du matériel informatique.

2-1-B- Les débuts de l'informatique au Cameroun: une affaire d'Etat

Au Cameroun, le pilotage de la politique d'informatisation est d'abord idéologique. Il se fonde sur le principe que l'élévation rapide du standard de vie des populations d'un pays dépend en grande partie de la maîtrise que son gouvernement a de la gestion de son système d'information (Atenga, 2012)⁶³. Il s'agit aussi d'accroître la productivité des administrations, d'éviter les gaspillages, de fournir efficacement des services par le biais de l'ordinateur. À cette fin, six ans après l'indépendance du Cameroun, le premier Président signe le décret n° 66-DF-107 du 11 Mars 1966 portant rattachement du Service de la mécanographie du ministère des Affaires économiques et du Plan au Secrétariat général de la Présidence de la République. Le même décret crée une Commission d'étude et de coordination des équipements mécanographiques et mécano-comptables. Plusieurs autres décrets suivront pour organiser ce secteur stratégique. Au commencement, on ne parle pas encore d'informatique, mais de mécanographie. Il ne pouvait d'ailleurs en être autrement puisque même en France, à la même époque, l'informatique n'est encore qu'une affaire de gros calculs comme le soulignent les sept colloques tenus sur l'histoire de cette ingénierie (Paré, 2000)⁶⁴.

Cette politique amorce toutefois un autre virage à partir de 1976 avec le décret n° 76-258 du 02 Juillet 1976 qui crée la Direction centrale de l'informatique et de la

⁶³ Atenga T. (2012): "De la DCTI au CENADI : logiques endogènes et contraintes exogènes de la politique publique de l'informatisation du Cameroun depuis 1966 ", *Tic & Société*, Vol.5, n° 2-5 (2ème sem. 2011/ 1er sem. 2012) 2013.

⁶⁴ Paré C.(2000): « L'introduction et l'évolution de l'informatique dans les pays africains », in : Cheneau-Loquay A., *Enjeux des nouvelles technologies pour l'Afrique. Du téléphone à Internet*, Paris : Karthala.

téléinformatique (DCIT). Rattachée à la Présidence de la République, elle a pour mission de promouvoir le développement de l'informatique, de la téléinformatique et des méthodes modernes de gestion dans les secteurs publics, parapublics, les sociétés d'économie mixte et, éventuellement, dans le secteur privé national et les pays étrangers. Elle est aussi appelée à mettre en œuvre, sur le plan technique, la politique informatique du Gouvernement élaborée par la Commission nationale d'informatique et de téléinformatique. En 1984, à la faveur d'un remaniement, le secteur socioprofessionnel de l'informatique donne naissance à tout un portefeuille ministériel : le ministère de l'Informatique et des marchés publics. Il est chargé de promouvoir et de mettre en œuvre la politique nationale de développement de l'informatique au sein des administrations publiques, parapubliques et éventuellement privées (Atenga, 2012).

Grâce à son rôle prééminent dans la planification, la production, les investissements, la collecte du surplus et de sa répartition, l'État s'engage à former à l'étranger et au Cameroun. En 1980, il initie l'enseignement de l'informatique à l'université avec la création d'une licence mathématique/informatique. Mais c'est à partir de 1984 que les premiers diplômes commencent à être délivrés. Mis à part ce cursus au département de mathématique de l'université, le pays ne dispose pas jusqu'en 1992 de véritables structures nationales de formation aux métiers de l'informatique. Du fait de cette carence, le gouvernement camerounais attribuait chaque année des bourses pour les études informatiques à l'étranger. Entre 1986 et 1989, c'est la France qui a reçu le plus grand nombre de boursiers avec 200 bourses, ce qui représente environ 38 % du nombre total des bourses allouées pour des études en informatique. Durant cette période, le gouvernement camerounais a octroyé 529 bourses pour des études en informatique sur un total de 7 366 bourses à l'étranger, soit 7,2 % de l'enveloppe globale (Atenga, 2012).

Toujours comme marque de cette volonté affichée de former plus de citoyens dans le domaine de l'informatique, le pays s'implique fortement dans la naissance et le développement de l'Institut africain d'informatique (IAI). Créée en 1971, cette école, basée à Libreville au Gabon avec une antenne à Yaoundé au Cameroun à partir de 1992, forme des ingénieurs informaticiens, des maîtres ingénieurs, des analystes-programmeurs. Un des objectifs assignés à l'IAI est de mettre à la disposition des États membres un centre de formation d'excellence des cadres dans les TIC et conforme aux normes internationales. Créé par le décret n° 88-1087 du 12 Août 1988, pour remplacer la DCTI, le Centre national de développement de l'informatique (CENADI) est chargé de la mise en œuvre de la politique du Gouvernement en ce domaine. Il le conseille, ainsi que les administrations publiques,

parapubliques, les collectivités locales, etc., sur les technologies de l'information et de la communication (TIC). En matière d'études et prospectives, il élabore des schémas directeurs, réalise des audits informatiques, développe des applications, fournit des services applicatifs extranet, intranet, héberge des applications et sauvegarde des systèmes informatiques, etc.

2-1-C- De la politique d'informatisation au marché de l'informatique et des TIC

Avec la crise, la politique d'informatisation se heurte ici à la réalité économique. Surtout, elle contraint le gouvernement camerounais à opérer des choix qui ne tiennent pas compte des réalités sociales et anthropologiques. Durant cette période de crise aiguë, le plan national de l'informatique est adopté, sans qu'il réussisse à renforcer le petit marché qui se met alors en place. De fait, entre 1989 et 1994, le taux d'acquisition de micro-ordinateurs est estimé à 13 % par an, celui des mini-ordinateurs à 4,5 % et celui des gros ordinateurs à 5,2 %. Ainsi, le parc informatique à l'horizon 1994 était constitué de 4 781 micro-ordinateurs, 179 mini-ordinateurs, 38 gros ordinateurs. Quant au personnel informaticien, il comprenait 474 ingénieurs, 1 911 analystes et 47 techniciens de maintenance (Atenga, 2012). Avec la société Intelar qui assemble des micro-ordinateurs dénommés Ramses (compatible IBM PC-XT) et commercialise aussi les microprocesseurs 80386, le pays dispose d'un embryon d'industrie informatique. En 1990, Intelar cesse ses activités techniques sur le territoire camerounais et une autre société dénommée Hi-Tech Computer prend la relève avec la construction d'ordinateurs Simusi (gamme 80286, 80386, 80486 ISA, EISA et systèmes multiprocesseurs). Sur le plan industriel, Hi-Tech Computer entretenait des relations privilégiées avec diverses entreprises de fabrication et de fourniture de matières premières et produits semi-finis telles que Taiwan Vidéo & Monitor Corp. (TVM), American Megatrends Inc., Datatronics, D-link Corporation, Micronics, Microscience International, Mylex et Telmat Informatique. La plupart des constructeurs connus de part le monde avaient des filiales au Cameroun. Ces filiales vendaient et assuraient la maintenance du matériel fabriqué hors du pays. C'étaient les grandes firmes telles que IBM, Bull, NCR, Unisys, etc. La crise ne permet pas à toutes ces initiatives de se développer (Paré, 2000). L'espoir est de nouveau de mise avec l'essor d'Internet et l'ouverture du marché de la téléphonie mobile.

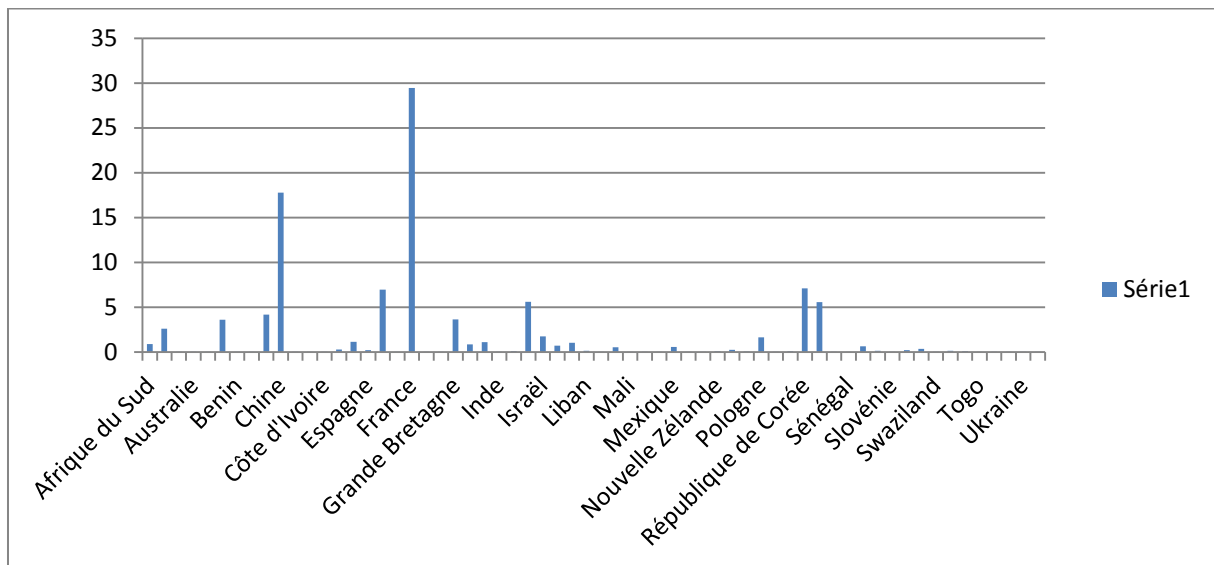
Les acteurs institutionnels n'ont pas été les seuls à redéfinir la politique d'informatisation du Cameroun depuis la décennie 2000. En effet, la loi 98/014 du 14 juillet 1998, a ouvert la voie à la participation du secteur privé au développement des télécommunications au Cameroun dans un environnement concurrentiel. La manière dont le chinois Huawei a raflé le marché de la fibre optique en juillet 2009 est là pour témoigner que,

désormais, le gouvernement délègue aux acteurs privés la mise en œuvre de sa politique publique d'informatisation et d'arrimage du pays au TIC (Atenga, 2012). Entrés au Cameroun au début de l'année 2000 pour vendre la téléphonie mobile, MTN et Orange, les deux plus gros opérateurs, ne sont pas en reste. Profitant du fait qu'ils ont contribué à la couverture du pays en réseau téléphonique, profitant du fait qu'ils sont aujourd'hui parmi les employeurs les plus importants après l'État, ils participent depuis plusieurs années à la définition de la politique du secteur de l'informatique et des TIC. Dans un secteur aujourd'hui fortement concurrentiel et dans un contexte de privatisation de l'État et de certaines de ses missions, sa volonté et ses actions sont diluées dans celles de la pluralité d'acteurs privés. Ils agissent conjointement dans des interactions multiples au niveau national mais aussi local. À défaut d'être spectateur, l'État se contente d'essayer de réguler. De sorte que se pose aujourd'hui la question de la place de l'administration, de l'expertise, du Parlement dans la politique publique de l'informatisation du Cameroun. Depuis 2000, on assiste ainsi au désengagement de l'État, à la libéralisation du marché et à l'émergence d'acteurs nouveaux. En effet, après l'Arrêté n° 006/MINCOM/CAB du 9 mai 2001 fixant les conditions d'accès au bénéfice de l'exonération de la TVA à l'acquisition des équipements de communication, le montant des importations du matériel informatique a connu une forte augmentation dans le secteur privé.

À défaut de porter un coup d'arrêt à la politique d'informatisation du Cameroun pilotée par le CENADI, l'entrée en scène d'acteurs privés l'a substantiellement reconfigurée. Les acteurs privés sont donc maîtres du marché (Atenga, 2012). De fait, entre 1999 et 2004, le volume d'investissement dans le secteur a dépassé les 300 milliards de francs CFA. En 2007, le nombre moyen d'ordinateur par foyer était de 25,7 %, l'essentiel du parc étant concentré dans les deux grandes villes Yaoundé et Douala. Le plan de mise en œuvre de la stratégie nationale de développement des TIC prévoit près de 160 milliards d'investissement entre 2010 et 2012. C'est dire que c'est un marché en plein essor qui aiguise les appétits (Atenga, 2012).

Avec l'avènement des technologies de l'information et de la communication, le nombre d'appareils informatiques a considérablement augmenté ces dernières années comme le montrent les diagrammes des importations des équipements informatiques de 2011 à 2014, à partir de la base des données de la douane.

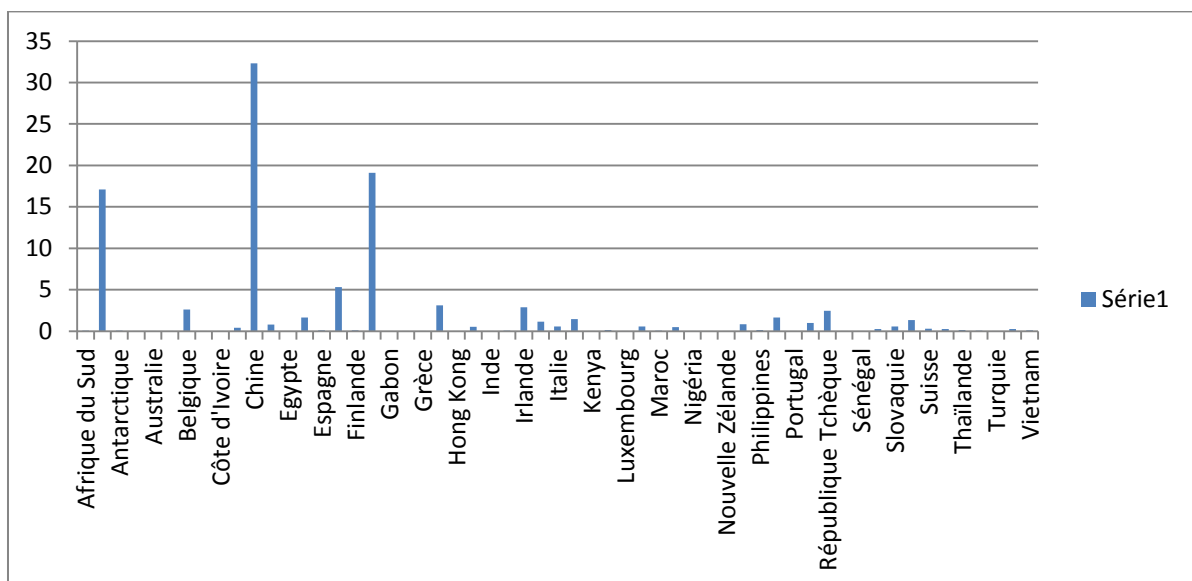
Figure 11: Diagramme des importations du matériel informatique au Cameroun en 2011



Source: Par nos soins, sur la base des données douanières.

En 2011, la France est le premier pays d'importation des équipements informatiques pour le Cameroun avec un montant global annuel de 3672548375 FCFA (voir annexe) soit 29,45% de la valeur totale des importations de matériels informatiques, suivie de la Chine avec un montant global annuel de 2217738733 FCFA (voir annexe) représentant 17,79% des importations dans le secteur.

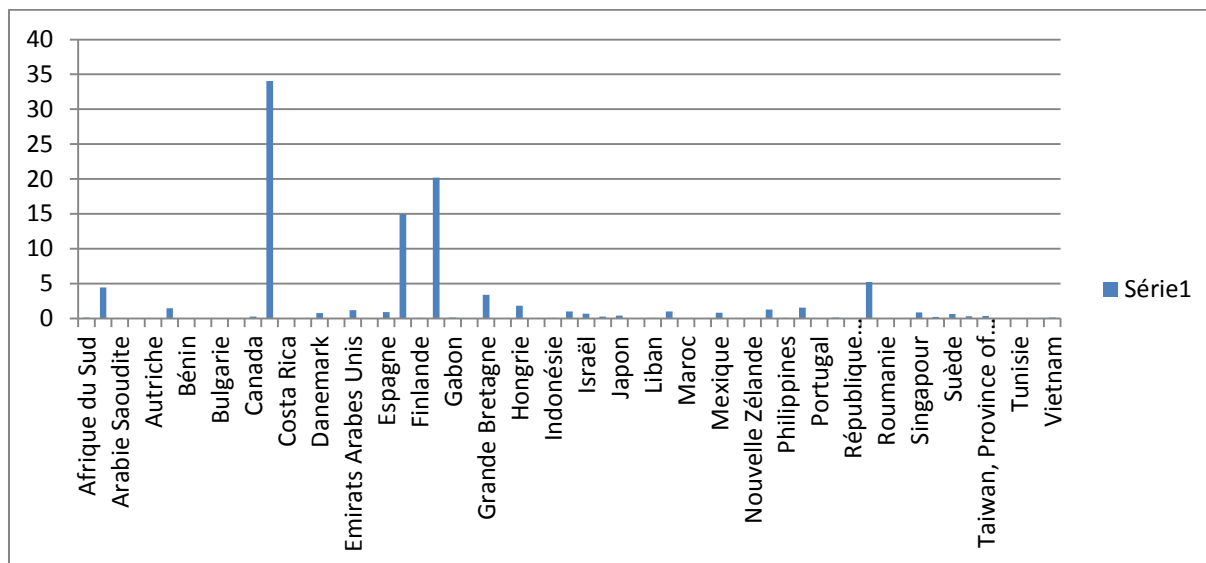
Figure 12: Diagramme des importations du matériel informatique au Cameroun en 2012



Source: Par nos soins, sur la base des données douanières.

On remarque que en 2012, la Chine passe en tête des pays d'importations du matériel informatique au Cameroun avec un montant global annuel de 6485437749 FCFA (voir annexe) ce qui représente 32,30% de la valeur totale des importations de matériels informatiques, suivie de la France avec un montant global annuel de 3835820390 FCFA (voir annexe) représentant 19,10% des importations.

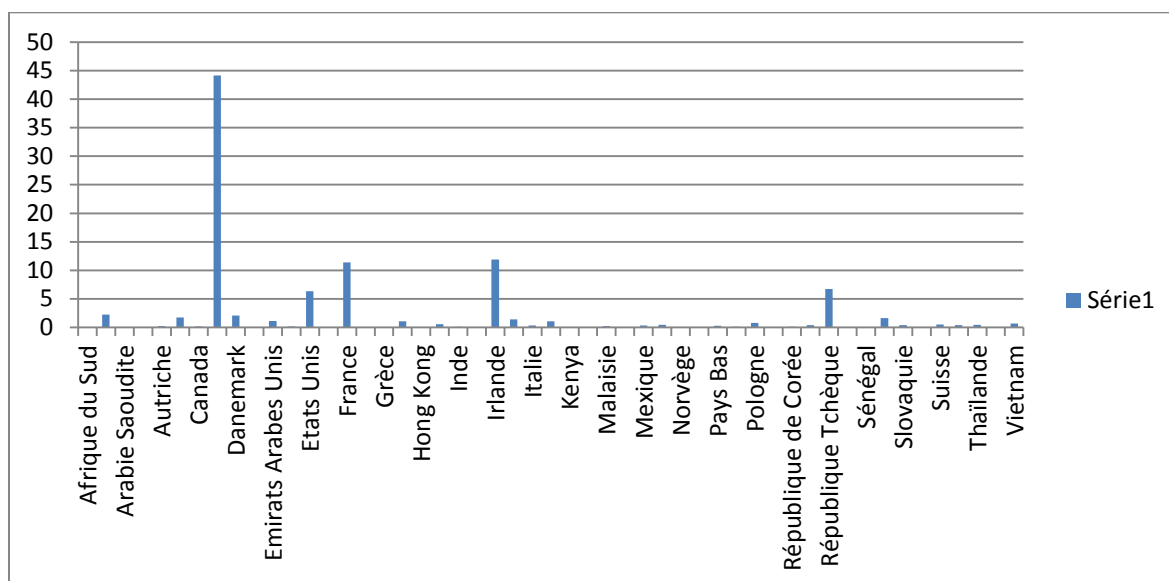
Figure 13: Diagramme des importations du matériel informatique au Cameroun en 2013



Source: Par nos soins, sur la base des données douanières.

En 2013, la Chine est toujours en tête des pays d'importations du matériel informatique au Cameroun avec un montant global annuel de 4775108613 FCFA (voir annexe), représentant 34,07% de la valeur totale des importations, suivie de la France, avec un montant global annuel de 2831094931 FCFA (voir annexe), soit 20,20% de la valeur des importations. En troisième position il y a les Etats-Unis d'Amérique, avec un montant global annuel de 2098497188 FCFA (voir annexe), représentant 14,97% de la valeur totale des importations.

Figure 14: Diagramme des importations du matériel informatique au Cameroun de Janvier à Septembre 2014

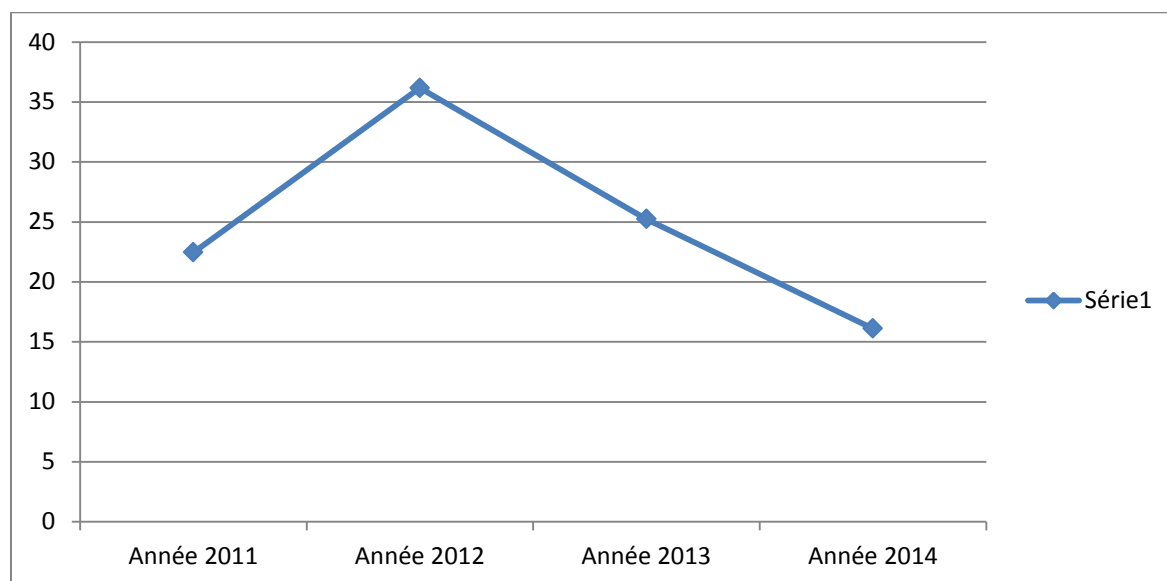


Source: Par nos soins, sur la base des données douanières.

Entre Janvier et Septembre 2014, la Chine est toujours en tête du classement des pays d'importations du matériel informatique au Cameroun, avec un montant de 3950870461 FCFA (voir annexe), représentant 44,16% de la valeur totale des importations, ensuite l'Irlande vient en deuxième position avec un montant de 1065665454 FCFA (voir annexe), représentant 11,91% de la valeur des importations, puis la France en troisième position avec un montant de 1017761590 FCFA (voir annexe), soit 11,37% de la valeur totale des importations.

En partant de l'année 2011, on observe un accroissement des importations du matériel informatique qui atteint son pic en 2012, puis une diminution progressive des importations jusqu'en Septembre 2014, comme le montre la figure ci-dessous:

Figure 15: Evolution des importations du matériel informatique au Cameroun de 2011 à Septembre 2014.



Source: Par nos soins, sur la base des données douanières.

Le tableau de l'évolution des importations durant ces quatre années est le suivant:

Tableau 5: Evolution des importations du matériel informatique au Cameroun de 2011 à Septembre 2014 en FCFA

	2011	2012	2013	2014
Valeurs annuelles des importations en FCFA	12 468 726 577	20 079 499 136	14 014 302 236	8946611483
Valeurs annuelles des importations en %	22,46247502	36,1733209	25,24683751	16,1173666

Source: Par nos soins, sur la base des données douanières.

2-2- Le secteur de la distribution du matériel informatique en France

Le secteur des TIC a globalement mieux résisté à la crise économique de 2007 (Coutinet, 2013)⁶⁵. Il contribue à stimuler la croissance et l'emploi. Depuis 2009, la reprise de l'emploi dans les services TIC et celles des emplois qualifiés dans les TIC ont été plus fortes que dans les autres secteurs. Ainsi l'emploi dans les 250 plus grandes entreprises de TIC a progressé de 4% en 2010 et de 6% en 2011. Avec 15 millions de personnes en 2009 dans les

⁶⁵ Source: Coutinet N. (2013): "Les technologies numériques et leur impact sur l'économie", Cahiers Français, Janvier-Février, N°.372, pp. 20-26.

pays de l'OCDE, le secteur des TIC contribue pour une part importante, environ 6%, de l'emploi privé de ces pays. Cette part se situe à un niveau légèrement supérieur en France. L'économie numérique est un puissant moteur de croissance. Elle contribue pour respectivement 37% et 32% de taux de croissance annuel aux Etats-Unis et au Royaume-Uni, tandis qu'en France et en Allemagne elle contribue respectivement à hauteur de 26% et 27% (Coutinet, 2013). Au Royaume-Uni, grâce notamment à des promotions Windows 10 solides, ou encore en France, les livraisons sont restées bonnes. Il faut dire qu'en France, il y'a eu tout un plan d'informatisation à la base guidé par les pouvoirs publics, dont l'objectif était l'appropriation par la population française de l'outil informatique, avec pour conséquence l'incitation à la consommation d'équipements informatiques dans un marché en plein essor.

2-2-A- Le plan d'informatisation à la base en France

C'est au début des années 1970⁶⁶ que fut prise la décision d'introduire l'informatique dans l'enseignement secondaire. Dès cette époque, la France a occupé une position originale consistant à introduire l'informatique au sein des disciplines scolaires existantes et à faire de l'ordinateur un auxiliaire pour l'enseignement. Comme tel, cet outil devait accompagner une nécessaire mutation pédagogique. En 1981, l'effort entrepris en matière d'introduction de l'informatique dans l'ensemble du système de formation, veut donner à l'enseignement le rythme du développement d'une science et du progrès d'une technologie.

En présentant le plan ambitieux dénommé "Informatique pour tous" le 25 Janvier 1985⁶⁷, le gouvernement entend donner à la société française la chance de mieux dominer l'avenir. L'objectif est triple : initier à l'outil informatique les élèves de toutes les régions de France ; permettre son usage par tous les citoyens ; former 110 000 enseignants en un an à l'utilisation des futurs ateliers informatiques . Les atouts pour y parvenir sont nombreux, car la France dispose des moyens requis en équipements, en logiciels, en formateurs et en animateurs. Le Gouvernement, pour sa part, a décidé un effort financier exceptionnel. Au 14 juillet 1985, 20 000 établissements avaient déjà reçu les matériels, 68 000 enseignants avaient participé aux stages de formation, 2 000 ateliers fonctionnaient, et ces chiffres étaient dépassés dès le lendemain. Dans ces conditions, le coût global du plan « Informatique pour Tous » dépasse 2 milliards de francs (environ 304878048 millions d'euros)⁶⁸.

⁶⁶ Informatique pour tous, Editions CNDP et MEN, 144 pages, 1985.

⁶⁷ Paru dans le Bulletin de l'EPI n° 37 de mars 1985.

⁶⁸ Informatique pour tous, Editions CNDP et MEN, 144 pages, 1985.

Mais l'informatique n'est pas seulement un phénomène technique qui profiterait naturellement aux différents membres de la société. Elle est aussi source de pouvoir et de conflit. Comme toutes les grandes innovations, l'imprimerie, l'électricité, etc. ses enjeux sont aussi économiques, culturels et sociaux. Aussi l'informatique est-elle l'affaire de tous. Il apparaît en premier lieu une série de nouveaux emplois dans les domaines associés au développement de l'informatique : fabrication des composants et des matériels, préparation et édition des logiciels, maintenance informatique, etc. Tous les emplois concernés par les nouvelles technologies voient leur contenu marqué par l'informatique. Pour se prémunir des effets pervers de l'usage de l'informatique, la loi du 06 Janvier 1978⁶⁹ relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés est adoptée. Elle affirme que « l'informatique doit être au service de chaque citoyen. Son développement doit s'opérer dans le cadre de la coopération internationale. Elle ne doit porter atteinte ni à l'identité humaine, ni à la vie privée, ni aux libertés individuelles ou politiques ». L'informatique peut avoir à la fois un effet libérateur et asservissant ; c'est à la société d'orienter son informatisation et de maîtriser l'utilisation qu'elle fait de cette technologie. À cet effet, la loi de 1978 pose quelques grands principes et crée la Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés (CNIL).

Pour assumer cette situation en perpétuel renouvellement, le système éducatif a une responsabilité comme sans doute il n'en a jamais eue : développer la recherche, former les spécialistes attendus à tous les niveaux et préparer les jeunes à être des utilisateurs conscients de la place qu'occupent ces nouvelles technologies dans les transformations de la société française. Le système éducatif, comme bien d'autres institutions, a reçu de plein fouet le « choc » de la révolution informatique. Outil de formation aussi bien que support éducatif, l'informatique peut être un levier puissant pour permettre les désenclavements de l'École et de l'Entreprise. Cela d'autant plus qu'il existe un lien très fort chez les jeunes entre insertion professionnelle et informatique. La tâche qui incombe alors à la formation n'est pas tant d'adapter les qualifications que d'anticiper l'évolution des emplois. Une des caractéristiques d'"Informatique Pour Tous", et non des moindres, est de créer les conditions de l'accès aux ateliers informatiques pour tout public. A la croisée des chemins entre les apprentissages de base et les approfondissements, entre les étonnements de la découverte et les convictions de l'expérience, ces ateliers pourront constituer de nouveaux lieux de formations et d'échanges, car rarement les locaux scolaires étaient disponibles après les heures de classe. Tous les étudiants seront amenés à utiliser les ateliers indépendamment du développement de

⁶⁹ Textes et documents (loi de 1978, textes d'application et délibérations de la CNIL), Journal Officiel, Brochure n°1473 CREIS

l'informatique comme discipline. Les étudiants y trouveront seuls ou en groupe le moyen de relayer les apprentissages qu'ils auront eus au lycée, et les instruments nécessaires à l'initiation, à la recherche. L'ordinateur est devenu pour l'étudiant l'outil indispensable à la recherche des données, la confrontation des hypothèses et l'évaluation des résultats.

L'accès du public, en dehors des heures scolaires, au matériel mis en place dans les établissements, constitue un objectif prioritaire du Gouvernement. À cet égard, l'article 25 de la loi n° 83-663 du 22 juillet 1983 relative à la répartition de compétences entre les communes, les départements, les régions et l'État prévoit la possibilité pour le maire d'utiliser les locaux scolaires implantés dans la commune. La circulaire du 22 mars 1985⁷⁰ prise en application de cet article 25 et qui en précise les modalités, s'applique à l'utilisation des locaux équipés. Par ailleurs, pour assurer la réussite de ce volet essentiel du plan, les communes bénéficieront du concours de l'agence de l'informatique qui dispose d'une expérience incontestée en matière de diffusion de l'informatique, et travaille depuis longtemps avec les collectivités territoriales et le milieu associatif. L'agence pourra proposer, tant à l'échelon national que local, des actions thématiques de sensibilisation à l'informatique dans ce cadre. Le Gouvernement souhaite également qu'un nombre important de jeunes qui recevront une formation spécifique puisse, par le canal des travaux d'utilité collective, être associé à l'animation de l'opération.

La gestation et la croissance du marché de l'informatique se profilaient déjà à travers ce vaste programme d'informatisation. L'acquisition de matériel informatique sera encouragée par de nombreuses offres de crédit, telles que le crédit étudiant à un euro par jour et le crédit à 0% financé par l'Etat, qui incitent toujours les consommateurs à s'équiper. La demande en matériel informatique sera également stimulée par les politiques tarifaires très agressives pratiquées par les fabricants et les distributeurs. De plus, les nombreuses évolutions technologiques du secteur conduisent à une baisse continue des tarifs. Ainsi, à prix constant, les consommateurs bénéficient de meilleures performances, et les produits entrée de gamme sont désormais suffisamment puissants pour répondre aux attentes de la plupart des particuliers.

⁷⁰ Journal Officiel du 4 avril 1985.

2-2-B- Le marché du matériel informatique en France

Au-delà des aspects monétaires et technologiques, la baisse des tarifs du matériel informatique est notamment la résultante d'une guerre acharnée entre les opérateurs. Les entreprises évoluent sur un marché très concentré et dominé par quelques grands fabricants (HP, Acer, Dell, Packard Bell, ou encore Toshiba), ainsi que par quelques représentants d'envergure (Tech Data France, Ingram Micro, etc). La France occupe une position moyenne en général dans les matériels, logiciels, et services informatiques en deçà de l'Allemagne et de la Grande Bretagne, légèrement au dessus de son poids au niveau du PIB (6 % de la dépense informatique mondiale selon une étude PAC⁷¹ 2014). Le marché du matériel informatique reste très largement dominé par des constructeurs assembleurs américains (HP, IBM, Dell, Apple...), leurs deux compétiteurs asiatiques (Lenovo, Acer) et quelques spécialistes locaux (Hitachi, Fujitsu-Siemens, Bull...). La plus grande partie des composants est fabriquée en Asie, en particulier à Taïwan. La France est aussi une des plus importantes industries du service informatique au niveau mondial, derrière les États-Unis et le Japon, et l'une de celles qui s'est le plus internationalisé selon une étude PAC (2014). L'un de ses atouts et peut-être même le meilleur selon PAC est l'excellence de ses compétences informatiques.

Le développement des TIC et plus précisément l'usage d'Internet a favorisé l'achat de matériel informatique au cours de ces dernières années (plus de 55% de ménages possédaient un ordinateurs à l'issue du premier trimestre 2007, et plus de 45% ont accès au réseau Internet) selon l'Insee. Le marché de l'informatique englobe deux activités: la fabrication de matériel (hardware) et la création de logiciel (software). Dans cette étude nous nous intéressons uniquement à la distribution du "hardware" . Il s'agit entre autres des micro-ordinateurs portables, (laptops), des ordinateurs intégrés non portables (desktop), des unités centrales, des mémoires, des unités d'entrée ou de sortie (souris, imprimantes, scanners, etc). Une étude récente de l'institut GfK qui fournit des informations sur la croissance du marché du matériel informatique et le taux d'équipement des ménages et des professionnels, montre que le secteur de la microinformatique a connu une progression de l'ordre de +3% en 2015⁷². Les principaux types d'ordinateurs sont les PC (Personal Computer) et les Macintosh. Les critères de distinction se situent au niveau de l'architecture (carte mère, microprocesseur, etc.) et du système d'exploitation. Cependant, la frontière entre ces deux modèles tend à s'estomper

⁷¹ PAC: Pierre Audoin Consultants, société privée d'études et de conseil spécialisée dans les logiciels et les services.

⁷² Source: <http://www.lsa-conso.fr/gfk/>

depuis le lancement des Macintosh basés sur les microprocesseurs Intel, le cœur des PC. Le marché de la microinformatique comprend par ailleurs toute une gamme de périphériques et de consommables qui peuvent être utilisés conjointement avec les microordinateurs (moniteur ou écran, clavier ou souris, imprimantes, scanner, modem, webcam, cartouches d'encre, papiers pour imprimantes, support CD, DVD, disquettes vierges, etc.)

Les microprocesseurs sont les composants électroniques à la base de la plupart des appareils informatiques. Ce sont des semi-conducteurs qui contrôlent et traitent l'ensemble des requêtes émises par l'utilisateur ou par les composants de l'ordinateur afin d'exécuter un programme. Ce marché est dominé largement par le géant américain Intel qui produit des microprocesseurs, des composants de technologie sans-fil (Wifi) et des mémoires flash. Ses plus proches concurrents sont Samsung, Texas Instrument, Toshiba et le français STMicroelectronics. En outre, la distribution des produits informatiques a fortement évolué avec la montée en puissance des grandes surfaces. La vente concerne notamment le commerce de gros d'ordinateurs, d'équipements informatiques périphériques et de logiciels ainsi que les commerces de détail divers en magasin spécialisé (vente au détail de matériels informatiques).

En définitive, il était question pour nous dans ce chapitre de présenter dans un premier temps les dimensions de l'incertitude retenues dans le cadre de notre recherche. Ensuite les différentes relations entre nos variables, soit le comportement stratégique et la performance, l'incertitude environnementale et le comportement stratégique, l'incertitude environnementale et la performance et le rôle modérateur de l'incertitude environnementale sur la relation entre le comportement stratégique et la performance d'une part, puis les relations entre les variables culturelles et la performance, entre les variables culturelles et le comportement stratégique et le rôle modérateur des variables culturelles sur la relation entre le comportement stratégique et la performance d'autre part. Dans un deuxième temps, nous avons présenté notre terrain d'étude constitué des PME du secteur de la distribution du matériel informatique en France et au Cameroun. Nous allons dans la partie suivante présenter notre méthodologie de recherche ainsi que les résultats de nos analyses, afin de confirmer ou d'infirmer nos hypothèses.