

APPROCHE THEORIQUE DES COMPORTEMENTS STRATEGIQUES, DE LA PERFORMANCE, DE L'INCERTITUDE ENVIRONNEMENTALE ET DES VARIABLES CULTURELLES

Pour Saias et Metais (2001), les comportements stratégiques consistent plus dans la conception et l'adaptation de différentes postures stratégiques en fonction de leur pertinence, compte tenu des compétences distinctives des entreprises, avec un environnement changeant et incertain, que dans la suite d'un modèle stratégique dominant. Par conséquent, une entreprise doit être en mesure de concevoir sa position stratégique (en utilisant ses ressources stratégiques et ses capacités) en ligne avec les défis situationnels. Aujourd'hui encore, la maximisation de la performance organisationnelle représente la condition de survie des entreprises de toutes dimensions. Malgré que cet impératif soit reconnu par la plupart des praticiens et des chercheurs, la définition, la mesure ainsi que les facteurs de la performance organisationnelle demeurent un champ de controverse. Pour plusieurs profanes et, même, pour certains scientifiques et praticiens, les notions d'efficacité, de rendement, de productivité, de compétitivité et d'efficience apparaissent souvent comme des synonymes du concept de performance.

Dans ce chapitre nous allons dans un premier temps présenter l'état de l'art sur les comportements stratégiques des PME et sur le concept de performance. Dans un deuxième temps, nous allons présenter la théorie sur l'incertitude environnementale et la culture en management.

Section I: Les comportements stratégiques et la performance des entreprises: état de l'art

Nous allons voir dans cette section ce que la théorie nous enseigne sur la performance d'une part, et les différentes postures stratégiques que peuvent adopter une entreprise d'autre part. Mais avant, nous allons revenir sur le concept de stratégie, ses définitions et son évolution.

1- La stratégie: définitions, évolution de la pensée et des pratiques

Le concept de stratégie est d'origine militaire, il vient du grec *strategos* : désigne l'art de diriger l'armée en présence de l'ennemi. Dans le domaine du management, le concept prend en général une signification plus large qu'en matière militaire puisqu'il recouvre les buts et les objectifs par rapport auxquels on planifie les ressources (Desreumaux, Lecocq et Wanier 2009).

1-1-Les définitions théoriques de la stratégie

Il est frappant de constater que, quelle que soit l'époque, de nombreux auteurs en stratégie (Burns et Stalker, 1961 ; Lawrence et Lorsch, 1967 ; Mintzberg, 1973 ; Porter, 1980 ; Ansoff, 1987 ; Diestre et Rajagopalan, 2011) introduisent leur propos en présentant les changements radicaux auxquels est soumis l'environnement et la nécessité pour les entreprises d'en tenir compte (Saiais et Metais, 2001). Mintzberg (1985) propose une « approche rénovée » basée sur quatre postulats (finalité économique, réalisme politique, contingence, cohérence). Selon cet auteur, « la stratégie accepte d'être tout à la fois et avec des dosages variables, un plan, un pattern, une position, une perspective, un mélange d'intention délibérée et un processus émergent ». La stratégie se définit, selon l'historien des affaires Alfred Chandler (1962), comme « la détermination des buts et des objectifs à long terme d'une firme, l'adoption de politiques déterminées et l'allocation de ressources pour atteindre le mieux possible ces buts ». Ansoff (1968) quant à lui définit la stratégie comme l'ensemble des décisions prises en fonction de l'environnement. Pour sa part, Marchesnay (2004) définit la stratégie comme « l'ensemble constitué par les réflexions, les actions ayant pour objet de déterminer les buts généraux, puis les objectifs, de fixer le choix des moyens pour réaliser ces buts, de mettre en œuvre les actions et les activités en conséquence, de contrôler les performances attachées à cette exécution et à la réalisation des buts ». Selon Lorino et Tarondeau, (2006) « La stratégie est le fruit d'une démarche systématique, ou

bien le résultat d'un ensemble de mini décisions qui, peu à peu, vont former le futur de l'entreprise ».

Ces définitions héritées du modèle classique occidental semblent ignorer l'origine militaire chinoise de la stratégie. En effet, l'un des fondements principal de la définition de la stratégie est le lien qui existe entre la stratégie militaire et la stratégie d'entreprise. En nous appuyant sur les travaux de Liddell Hart (1962), nous pouvons énumérer quelques points communs aux deux domaines:

- La politique fondamentale qui détermine l'objet de la guerre: objet à atteindre;
- La grande stratégie, dont le rôle consiste à coordonner et à diriger toutes les ressources de la nation ou d'une coalition afin d'atteindre l'objet politique de la guerre: affectation des ressources;
- La stratégie, définie comme l'art de distribuer et de mettre en œuvre les moyens militaires pour accomplir les fins de la politique: mise en œuvre pratique.

Nous retrouvons dans cette définition la structure basique de la stratégie à savoir:

- La fixation d'un objectif à atteindre,
- L'identification et l'affectation des ressources,
- La notion de pilotage stratégique.

Deux composantes particulières de la stratégie se dégagent alors: une position conflictuelle où l'on se bat contre un adversaire plus ou moins intelligent et une position plus rationnelle où l'on cherche, grâce à l'affectation de ressources adaptées, à atteindre un but.

Une dimension importante est cependant omise dans cette définition, celle d'anticipation. Pour nous, la stratégie est une décision rationnelle anticipant l'avenir. C'est à dire une idée fondée sur la possibilité intellectuelle de choisir, au regard d'une information sur toutes les situations futures que l'on peut concevoir et comportant des données incertaines, des modes d'action capables de maîtriser cette incertitude. Nous abordons ainsi la stratégie dans le même sens que la stratégie chinoise, comme la capacité à modifier les données d'une situation, à influencer sur l'environnement de façon telle que celui-ci se transforme et devienne de lui-même favorable au stratège.

On peut voir apparaître les germes de la proactivité dans la stratégie militaire chinoise, alors que l'approche occidentale classique, est plutôt orientée vers la mise en place de stratégies linéaires et adaptatives, héritières naturelles du rationalisme des Lumières, même si des évolutions ont été faites avec l'approche dite d'intention stratégique. C'est d'ailleurs ce que nous allons développer dans les lignes qui suivent.

1-2- Evolution de la pensée et des pratiques en stratégie

Deux moments principaux ont été distingués, définissant les deux parties de l'évolution de la pensée et des pratiques en stratégie. Le premier renvoie à une période durant laquelle la stratégie est associée à des principes d'adaptation et de position (Porter, 1980): la stratégie suppose une adaptation à l'environnement pour acquérir une position dominante et la défendre. Le second temps, en rupture par rapport au premier, met en avant une conception de la stratégie centrée sur l'intention et le mouvement : la stratégie vise dans ce cas à la transformation permanente du jeu concurrentiel comme de l'entreprise (Saiais et Metais, 2001).

Tableau 1: Les courants de pensée en stratégie

| Les courants de pensée en stratégie | Description | Les auteurs |
|-------------------------------------|---|--|
| Les courants classiques | Le design stratégique ou le modèle LCAG: l'accent est mis ici sur la démarche rationnelle-analytique de formulation de la stratégie notamment par le biais de l'analyse SWOT | Learned, Christensen, Andrews et Guth (1965) |
| | La planification stratégique: proche du précédent, l'accent est mis ici sur la formalisation de la stratégie | Ansoff (1965, 1987) |
| | Le positionnement: ce courant, quoique rationnel-analytique à l'instar des deux précédents, est moins normatif et s'intéresse peu au processus de formulation de la stratégie étant axé sur le contenu même de la stratégie. | Porter (1980, 1985) |
| Le courant de l'intention | La stratégie à base des ressources propres: à partir de ses propres ressources et compétences centrales, une entreprise peut transformer les conditions de l'environnement. | Hamel et Prahalad (1989) |

| | | |
|--|---|---|
| | <p>La transformation permanente: l'objectif est de créer dans l'environnement un point d'inflexion en déstructurant ce que tous les acteurs considèrent comme établis, à savoir les cadres de références</p> | <p>Grove (1996), Collins et Porras (1994)</p> |
|--|---|---|

Source: par nos soins

Mintzberg (1973) a le premier questionné ce modèle de base de la planification stratégique, à la fois en interrogeant son caractère délibéré, ainsi qu'en introduisant une notion de dynamique. Selon Mintzberg, la décision stratégique est le produit d'un jeu de pouvoir au sein d'une coalition de partenaires. Elle est, en ce sens, beaucoup plus émergente que ne le laisse entrevoir la démarche de planification classique, trop rationnelle selon lui. La stratégie ne peut donc être définie en des termes aussi figés : forces, faiblesses, opportunités et menaces sont très relatives dans le temps. La notion de changement est donc introduite dans la stratégie, pour pallier le caractère trop statique du SWOT.

1-2-A- L'approche classique

Cette approche renvoie à une période durant laquelle la stratégie est associée à des principes d'adaptation et de position : la stratégie suppose une adaptation à l'environnement pour acquérir une position dominante et la défendre. L'élaboration de la stratégie est ainsi basée sur le modèle SWOT ou l'analyse des forces et faiblesses de l'entreprise ainsi que des opportunités et menaces de l'environnement d'une part, et à la recherche d'un avantage concurrentiel d'autre part.

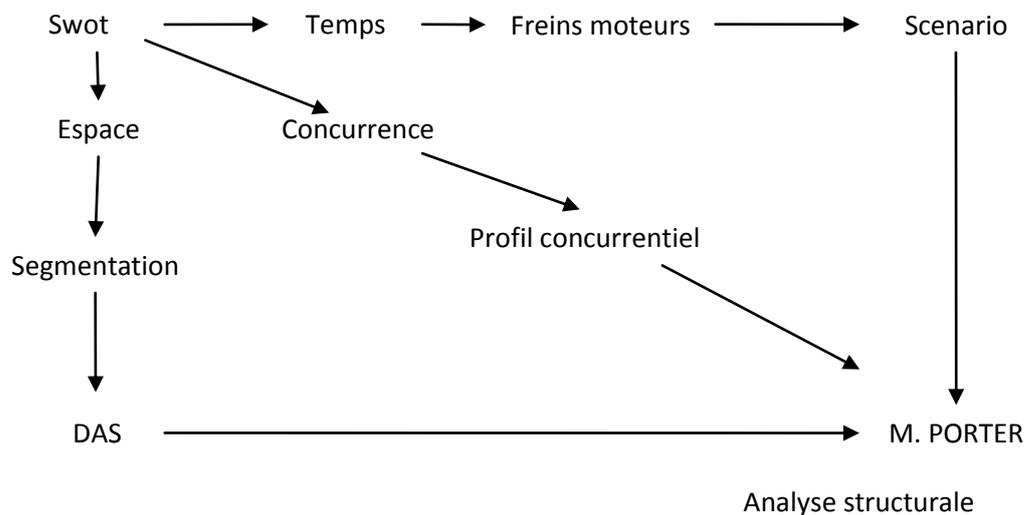
1-2-A-1- Le modèle d'analyse des Forces et Faiblesses/Opportunités et Menaces

Les fondements de la réflexion stratégique remontent à la fin des années cinquante, centrés sur une interrogation des activités de l'entreprise, sous la forme « quel est notre domaine d'activité ? ». Dès que la définition de l'activité paraît satisfaisante, le questionnement se porte ensuite sur les opportunités et les menaces de l'environnement, pour positionner ensuite l'entreprise, en termes de forces et de faiblesses. Cette approche de l'école de Harvard⁷ est relativement sommaire, du fait de la prédominance accordée aux études de

⁷ Les premiers à proposer une formalisation de la décision stratégique se rattachent à l'École de Harvard, à travers le modèle SWOT (Learned E., Christensen C., Andrews K. et Guth W. (1965): *Business Policy: Text and cases*, Richard D. Irwin, cité par Gotteland et al. (2008) : « La perception de

cas. Le modèle SWOT pose toutefois les bases de la formulation de la décision stratégique pour les décennies suivantes. L'École de Carnegie, en particulier par l'ouvrage d'Ansoff (1965), propose très vite un modèle d'inspiration similaire, mais à l'architecture plus élaborée.

Figure 1 : L'évolution du modèle de base de la planification stratégique



Source: Saï As et Métais, 2001.

La base que constitue le *SWOT* subira ensuite trois principales évolutions (figure 1) suivant trois axes : le temps, l'espace et la concurrence.

En interne, les forces et les faiblesses s'envisagent désormais comme des moteurs et des freins. Le fait que les forces et faiblesses soient désormais perçues comme relatives dans le temps incite logiquement à réfléchir à l'avenir, par exemple, à réfléchir en termes de scénario. Cette méthode consiste à inscrire la démarche de planification par rapport à des futurs possibles de l'environnement, pour ajuster au mieux les réactions de l'entreprise. Plus globalement, cette tendance se traduit par un recours croissant à des méthodes de prévision, qu'elle consiste à extrapoler du passé vers le futur (prospective), ou bien à partir du futur pour construire le présent.

Le deuxième axe de relativisation du modèle de base est lié aux travaux sur la segmentation, dont l'aboutissement est l'ouvrage déterminant d'Abell (1980). Sauf à considérer le cas d'une entreprise mono-marché et mono-produit, envisager le *SWOT* au niveau global d'une entreprise n'a pas de sens. Les forces et les faiblesses, comme les

l'environnement : quels effets sur la performance de l'entreprise ? », Finance Contrôle Stratégie, Vol.11, N°1, Mars, pp. 155-183).

opportunités et les menaces, doivent être étudiées pour chaque segment, dont le jeu concurrentiel peut se révéler très spécifique.

Enfin, le SWOT a été relativisé par rapport à la concurrence. Les quatre composantes de ce modèle ne pouvant s'évaluer que par rapport aux concurrents. Ce qui a amené une interrogation sur le profil concurrentiel, qui vise à comparer les forces et faiblesses de l'entreprise à celles de ses concurrents.

1-2-A-2- L'avantage concurrentiel

Une fois les caractéristiques de l'environnement mises à jour, la question se pose de savoir comment l'entreprise peut prendre durablement un avantage sur ses concurrents. Il s'agit, dans le profil concurrentiel, de rechercher le moyen d'être le plus compétitif possible et de prendre un ascendant déterminant sur la concurrence (Porter, 1985). Les premiers à proposer une réponse sont les consultants du BCG⁸. Ils présentent une matrice d'aide à la décision, dont le concept central est l'effet d'expérience. Pour la première fois, des outils simples indiquent une « arme » sûre pour se battre : le coût. Une première critique s'adresse cependant au choix des critères qui sous tendent la logique de la matrice. La première matrice du BCG limite l'évaluation de la position concurrentielle à la part de marché relative et celle de l'attractivité au taux de croissance. Or on constate dans certaines conditions, que ces deux critères sont insuffisants, voire aberrants (Saiais et Metais, 2001). Autrement dit, une entreprise ayant une faible part de marché peut se révéler extrêmement rentable. De même, le taux de croissance du secteur n'est pas nécessairement un indicateur approprié d'attractivité de l'environnement : des entreprises sont rentables sur des secteurs en faible croissance. Au cours des années soixante -dix, de nouvelles matrices sont proposées, aussi bien par des grandes entreprises que des cabinets de conseil (Arthur D. Little, Mc Kinsey). Elles rendent la mesure de l'attractivité et du positionnement plus pertinente, mais également plus complexe et plus subjective, en introduisant l'évaluation multicritères.

Seconde critique, un concurrent peut être moins avancé en expérience, et pourtant plus performant en coût, grâce aux phénomènes de translation d'une part et d'accentuation d'autre part de la courbe d'expérience. Le premier permet d'obtenir des coûts d'entrée inférieurs, alors que le second permet de diminuer les coûts plus rapidement (Porter, 1985). Ces phénomènes sont notamment rendus possibles par l'utilisation d'une technologie innovante, par une politique de focalisation des sites de production, c'est-à-dire de diminution radicale

⁸ Boston Consulting Group (1972). Au-delà de l'effet d'expérience, ces outils reposent sur les notions de cycle de vie de l'activité et de cycle de vie financier.

des gammes ou encore par la réduction des cycles temporels. Les entreprises japonaises en particulier amèneront cette prise de conscience.

L'analyse concurrentielle de Porter vise à identifier et à comprendre la logique concurrentielle dominante d'un segment industriel. Cette logique conduit l'entreprise à faire le choix d'une stratégie générique, c'est-à-dire d'une certaine forme de création de valeur, adaptée à l'industrie. La chaîne de valeur permet, en définitive, d'identifier avec précision les activités créatrices de valeur et donc d'avantage concurrentiel, au sein du processus de production d'un bien ou d'un service.

D'une part, la pensée en stratégie fonctionne sur le mode de l'adéquation. La formulation de la stratégie est soumise à une analyse préalable de l'environnement qui oriente ensuite la décision.

D'autre part, les logiques concurrentielles sont jugées exclusives. Autrement dit, chaque industrie possède une certaine combinaison de facteurs clés de succès, se rapprochant des types génériques définis par la théorie et les modèles. Chaque type générique est spécifique, et suppose un comportement concurrentiel homogène.

Ces deux principes ont fait toute la force et tout l'intérêt de la pensée classique en stratégie. Cependant, dans le contexte économique des années quatre-vingt-dix, ils constitueront des faiblesses de taille. En effet, dès cette période, certaines entreprises (japonaises notamment) ont montré que les enseignements et recommandations qu'on pouvait en tirer étaient déjà caduques.

1-2-A-3- Les limites de l'approche classique

Au début des années quatre-vingt-dix, le contexte concurrentiel des entreprises se transforme structurellement (Prahalad et Hamel 1994). Marqué en particulier par la récession économique, l'accentuation de l'intensité concurrentielle et l'accélération de tous les cycles de vie, l'environnement devient de plus en plus insaisissable, en termes de compréhension comme de prévision. Ce nouveau contexte révèle certaines insuffisances de l'approche classique, centrée sur l'adaptation et le positionnement. Ce sont au départ les entreprises japonaises qui vont illustrer ces insuffisances. Ces nouveaux concurrents utilisent en effet des comportements qui échappent aux principes de la pensée occidentale en stratégie, et parviennent ainsi à se hisser aux premiers rangs de la concurrence mondiale.

Tout d'abord, on découvre que peuvent être conciliés des avantages concurrentiels que l'on pensait jusque là exclusifs. Ainsi, les Japonais parviennent, par la réduction de tous les cycles temporels, à concilier réduction des coûts et différenciation, cette dernière reposant sur

la diversité. Dans un marché de plus en plus fragmenté et exigeant, ils industrialisent la personnalisation des produits. Ils inventent en quelque sorte une nouvelle arme, un nouvel avantage concurrentiel : le temps (Stalk et Hout 1990). La compréhension d'un positionnement concurrentiel en termes coût -qualité reste donc pertinente, mais le principe de l'exclusivité devient obsolète. L'article de Istvan (1992) constitue un tournant de ce point de vue, puisqu'il reconnaît implicitement que les avantages concurrentiels fondés sur la courbe d'expérience ont atteint leurs limites, et qu'il convient de substituer aux raisonnements traditionnels de nouvelles manières de penser, qui permettent de diminuer les coûts tout en accroissant sensiblement la diversité. En second lieu, certains auteurs critiquent le DAS en tant qu'unité d'analyse de la stratégie d'entreprise. En fait, la segmentation stratégique atteint des limites, du fait de la complexité croissante de l'environnement. En particulier, la fragmentation des marchés, la demande de diversité de l'offre, l'accélération des cycles de vie, ainsi que la redéfinition des frontières entre industries amènent un questionnement sur un management centré sur des DAS.

En inventant une nouvelle forme d'avantage concurrentiel, les Japonais démontrent que le principe d'adéquation, c'est-à-dire de primauté de l'environnement sur la stratégie de l'entreprise, est lui-même dépassé. Les Japonais ont prouvé qu'il était possible de transformer les règles du jeu d'un secteur, de créer de nouvelles manières de s'affronter et par là même de modifier l'environnement. Par extension, on constate que la plupart des entreprises qui réussissent à conquérir rapidement des positions concurrentielles fortes alors qu'elles possédaient au départ des ressources modestes, sont des entreprises qui ont su transformer, voire créer leur environnement. On rejoint ici le point de vue de Weick (1979) sur l'enactement.

1-2-B- Les stratégies de mouvement : l'intention stratégique

Dans de nombreuses industries, des acteurs dominants, parce qu'ils tentent de défendre des positions établies de longues dates, contraignent les nouveaux entrants à faire preuve d'imagination pour modifier les règles du jeu. Ce mécanisme a progressivement généré un contexte d'hyper-compétition, dans lequel les stratégies de mouvement prédominent.

Dans un tel contexte, les premiers à poser des questions à l'approche classique de la stratégie sont Hamel et Prahalad (1990), qui s'appuient essentiellement sur l'exemple des entreprises japonaises. Par extension, ils montrent que l'approche classique ne permet pas d'expliquer la trajectoire concurrentielle d'entreprises qui, partant d'une position

concurrentielle très défavorable, parviennent à transformer le jeu de la concurrence à leur avantage. Selon eux, il convient de substituer au paradigme de l'adéquation une nouvelle philosophie : l'intention stratégique. L'intention stratégique marque finalement le déclin de la pensée déterministe en stratégie car l'entreprise devient, par le biais de l'intention, l'acteur de son devenir.

1-2-B-1- Les ressources et les compétences : des préalables à l'intention stratégique

La notion d'intention est apparue au milieu des années quatre-vingt, en réaction au déterminisme de l'industrie propre à l'approche classique. Hamel et Prahalad (1990) proposent alors une conception de la stratégie radicalement opposée à l'adéquation : à partir de ses propres ressources et compétences centrales, une entreprise peut transformer les conditions de l'environnement. Le courant de l'intention stratégique, tout en se nourrissant de l'approche fondée sur les ressources, va lui donner une dimension complètement différente.

Ce courant de pensée s'appuie principalement sur des travaux de l'économie portant sur l'analyse de situations de déséquilibre (Schumpeter 1950 ; Penrose 1959). En rupture par rapport à l'approche classique de l'économie, ils stipulent en effet que les marchés sont nécessairement en déséquilibre, du fait de l'asymétrie dans la détention et l'usage des ressources. Les chercheurs en stratégie se sont alors intéressés à ces travaux, car une situation de déséquilibre dans la répartition des ressources renvoie précisément à une situation d'avantage concurrentiel.

Les ressources détenues par les entreprises ont en effet une mobilité imparfaite, entretenant ainsi ces situations de déséquilibre. La mobilité imparfaite est liée aux caractéristiques de certaines ressources : spécificité, complexité, tacite, immatérialité, etc. Qui les rendent peu identifiables et peu imitables. Plus une ressource est imparfaitement mobile, plus elle est stratégique car susceptible de conduire à un avantage concurrentiel.

L'approche par les ressources, telle qu'elle est reprise par le champ académique dans les années quatre-vingt et quatre-vingt-dix, est une transition entre l'adéquation et l'intention. En effet, si elle permet une analyse fine des ressources de l'entreprise, la démarche de formulation demeure dans une logique d'adéquation (Grant 1991). Autrement dit et contrairement aux travaux des précurseurs, l'analyse des ressources n'a pas encore, dans ce cadre, la transformation de l'environnement pour objectif. Il s'agit simplement de s'assurer, avant toute manœuvre, que l'entreprise dispose effectivement des actifs nécessaires.

1-2-B-2- Les caractéristiques fondamentales qui sous-tendent la démarche d'intention

Dans le principe, l'intention consiste à placer l'entreprise au centre de la décision stratégique, pour tenter de transformer le jeu concurrentiel. Plus précisément, il est possible d'attribuer à ces entreprises trois caractéristiques fondamentales, qui sous-tendent la démarche d'intention:

En premier lieu, ces entreprises inscrivent leur stratégie par rapport à une vision stratégique⁹, clairement définie sur le long terme. La vision se caractérise par sa démesure et sa déviance, qui sont supposées placer l'entreprise en situation de carence de ressources. Cette carence produit deux conséquences sur les ressources: un effet de levier, à savoir la recherche d'une utilisation maximale des actifs de l'entreprise ; un effet de tension, c'est-à-dire la nécessité d'une utilisation nouvelle des ressources, que seules des stratégies radicalement innovantes sauront combler (Schein 1993). De ce point de vue, la vision est à l'origine du processus de transformation de l'environnement, en ce qu'elle contraint l'entreprise à sortir des registres de réponse traditionnels. Cette rupture induit des comportements subversifs, à l'origine des bouleversements du jeu concurrentiel.

En second lieu, pour réaliser leurs intentions, ces entreprises construisent leur développement autour d'un portefeuille de compétences centrales (Prahalad et Hamel 1990). Cette approche trouve en partie ses fondements dans des notions telles que la « connexion » ou encore la « logique dominante de management » (Prahalad et Bettis 1986). Les compétences renvoient aux différents savoirs de l'entreprise, liés à la technologie ou encore à la connaissance approfondie d'un marché (Mascrenhas et al. 1998). Les compétences centrales représentent, en théorie, des points de repères clairs et relativement stables, par opposition aux domaines d'activités et aux produits, dont la variété s'est accrue sensiblement, et dont le cycle de vie s'est raccourci. La notion de compétence centrale est complétée en 1992 par celle de capacité organisationnelle (Stalk et al., 1992), supposé rendre compte de la qualité de la mise en œuvre des compétences.

En troisième lieu, ces entreprises sont des organisations dites « apprenantes ». En effet, dès lors que le mouvement et la transformation ont été érigés en priorité, dès lors que la stratégie s'est focalisée sur les compétences centrales, c'est-à-dire sur le savoir et la

⁹ Par définition, la vision stratégique représente ce que l'entreprise aspire à devenir sur le long terme, cette aspiration relevant plus du rêve que de la prospective. Il s'agit, idéalement, de se positionner davantage par rapport à un futur souhaité que par rapport à une extrapolation du présent (Hamel G. (1991): "Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances", Strategic Management Journal, Vol. 12, pp. 83-103.)

connaissance, l'apprentissage organisationnel¹⁰ est devenu un thème central de la stratégie d'entreprise. Hamel et Prahalad (1990) définissent d'ailleurs une compétence comme étant le résultat de « l'apprentissage collectif de l'organisation, particulièrement pour coordonner différentes techniques de production et intégrer de nombreux éléments technologiques ». Une étude réalisée par De Geus (1988), cherchant à comprendre le succès de certaines entreprises sur une très longue période de temps, montre que le seul avantage concurrentiel soutenable est la capacité d'apprendre plus vite que les concurrents, l'apprentissage sous-entend dans ce cas la capacité à remettre profondément en cause les conditions de la concurrence.

1-2-B-3- L'intelligence et le talent : les ressources primordiales d'une entreprise

Les notions d'organisation apprenante et de compétences centrales supposent celles d'entreprise sans frontières (Ashkenas et al.1995). L'approche par les ressources souligne le fait que la plupart des avantages concurrentiels reposent sur les connaissances. Ainsi, Quinn estime que 75% de la valeur ajoutée créée par les entreprises provient de ressources immatérielles et intellectuelles. Au-delà, certains s'interrogent sur la possibilité d'évaluer le capital immatériel d'une entreprise, en matière des ressources intangibles, notamment sur des savoirs (Zack 1999). Cette orientation pose donc le problème de la gestion des savoirs, et place l'intelligence (Quinn 1999) et le talent au rang des ressources primordiales d'une entreprise (Cliffe 1998). Cette tendance a conduit à révolutionner certains présupposés de l'économie classique. Ainsi est apparue la notion de rendements croissants (Arthur 1996), qui stipule qu'une entreprise peut, à partir d'une ressource fondée sur le savoir et dans un environnement turbulent (Chakravarthy 1997), accroître ses rentes et sa domination, pour établir, à la limite, une situation de monopole.

1-2-B-4- La transformation permanente : une solution face à l'hyper-compétition dans le secteur d'activité

Le volet de l'intention concernant la notion de ressources et de compétences, a été relégué au second plan, au profit de réflexions plus approfondies sur les mécanismes de transformation et de rupture (Peters, 1997). Le problème central devient celui du

¹⁰ L'idée d'apprentissage organisationnel est notamment développée, dans le champ académique, par des auteurs comme Argyris (1995) ou Senge (1991). Ils cherchent d'une part à bien définir les différents niveaux de l'apprentissage, d'autre part à identifier les mécanismes qui bloquent ou qui favorisent l'apprentissage (Argyris C. (1995) : *Savoir pour agir. Comment surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel ?* , Inter Éditions, 162p; Senge P. (1991) : *La cinquième discipline*, Éditions First.).

renouvellement constant des conditions de la concurrence, issu d'une redéfinition de la posture stratégique de la firme. En effet, si l'on accepte le principe de l'hyper-compétition, alors la capacité à se transformer et à évoluer en permanence devient la clé de la réussite. Plusieurs travaux (Grove, 1996; Collins et Porras, 1994) mettent en avant cette idée d'une réussite fondée sur un auto-renouvellement constant, tout comme le suggère l'étude de De Geus (1988). Ainsi, l'auteur montre que l'on trouve, quelle que soit l'industrie, des entreprises en forte croissance sur de longues périodes. Celles qui croissent le plus sont des entreprises qui savent se réinventer tous les 5 à 7 ans, en remettant profondément en cause leur manière de servir le client ou encore leur architecture organisationnelle (Slywotsky 1996). Ce faisant, elles créent et maîtrisent de nouvelles sources de valeur, et ne se contentent pas de défendre leurs acquis.

L'idée centrale consiste à construire de nouveaux espaces concurrentiels, en modifiant radicalement et régulièrement les axes de création de valeur. L'objectif est de créer dans l'environnement un point d'inflexion (Grove 1996), en déstructurant ce que tous les acteurs considèrent comme établis, à savoir les cadres de références (Shrivastava et Schneider 1984). Dans ce cas, la gestion du changement devient une priorité. L'objectif central de la stratégie étant dans ce cas le mouvement, l'organisation doit pouvoir se modifier en permanence. Des travaux proposent donc de nouvelles conceptions de l'organisation, assorties de méthodes de pilotage du changement (Grouard et Meston 1993). L'entreprise y est notamment comparée à un être vivant, voué au changement et à l'évolution constante. Tout le problème est de rendre le changement habituel, afin de satisfaire aux exigences d'une concurrence de plus en plus mouvante. Plus précisément, il s'agit d'aligner en permanence l'organisation et la stratégie (Taylor 1997).

1-2-B-5- Les configurations stratégiques pour occuper les zones de profit

La configuration stratégique renvoie à la manière dont une entreprise sélectionne ses clients, établit et différencie son offre, définit les activités qu'elle réalise en interne et celles qu'elle sous-traite, configure ses ressources, ses compétences et son organisation, se positionne sur le marché, crée de l'utilité pour ses clients et réalise un profit (Slywotsky 1996). Partant de cette conception, tout l'enjeu consiste pour une entreprise à redéfinir régulièrement sa configuration stratégique, au fur et à mesure de l'évolution de la perception des priorités du client. La notion de transformation permanente s'oppose donc à l'approche classique en ce qu'elle suppose une démarche d'intention et en ce qu'elle rejette l'idée d'une recette stratégique dominante à long terme ; elle s'oppose également à l'approche par les

ressources en ce qu'elle se centre prioritairement sur le client, c'est-à-dire sur l'externe, même si la seule analyse externe ne peut suffire à formuler la stratégie. C'est pourquoi il devient intéressant de dépasser le débat entre stratégie de position et stratégie de mouvement, entre stratégie d'adéquation et stratégie d'intention. Le problème n'est plus de s'adapter ou de transformer, mais plus précisément d'avoir l'intelligence, la compréhension fine du monde concurrentiel dans lequel évolue l'entreprise. Par exemple, Courtney et al. (1997) proposent de choisir une posture stratégique, en fonction du degré d'incertitude de l'environnement.

Pour occuper une zone de profit, chaque entreprise se fonde sur une configuration stratégique. Cette dernière est centrée sur le client et non plus seulement sur les ressources et compétences de l'entreprise. Selon Slywotsky, le besoin du client doit déterminer la chaîne de valeur et les compétences et non l'inverse. Toutefois, ce besoin n'est pas identifié par des études de marché classiques, mais par une compréhension profonde et fine de l'intimité du client. Il s'agit de comprendre en profondeur ce qu'est le client, ce dont il a besoin maintenant et dont il aura besoin demain, sans en avoir lui-même conscience. De cette compréhension découle la configuration stratégique, c'est-à-dire la posture stratégique globale de l'entreprise. Cependant, ce qui sous-tend l'ensemble de la décision stratégique n'est pas le besoin exprimé par le client, mais au-delà, la compréhension fine et l'interprétation de ce besoin par l'entreprise, pour accéder au système complexe de priorités du client. Ainsi élaborée, la configuration stratégique est supposée créer un maximum de valeur pour l'entreprise.

Comme le préconisent Hamel et Prahalad (1995) il faut construire l'avenir plutôt que le subir, car partant du principe que dans un environnement en pleine mutation, l'adaptation n'est pas suffisante, l'entreprise doit pouvoir inventer son futur. L'entreprise devient imaginative. Ces théories permettent de se démarquer des analyses porteriennes par trop axées sur la défense d'un avantage concurrentiel plutôt que sur la remise en cause des règles du jeu concurrentiel. Le but étant de tendre vers une transformation de son environnement. Et c'est particulièrement vers cet objectif que l'orientation stratégique des PME peut être envisagée dans un contexte d'incertitude, d'autant plus que Tarondeau (1993) décrit la stratégie comme un ensemble de décisions visant à anticiper ou à se prémunir face à un environnement futur incertain.

Les grandes entreprises ont la nécessité d'être dans une démarche stratégique du fait de la complexité de leur organisation, de leurs environnements multiples, de leurs nombreux domaines d'activités stratégiques ou de leurs marchés internationaux. Il leur faut voir à long terme afin de donner de la cohérence aux différentes actions menées et à mener. Ces entreprises disposent de spécialistes qui peuvent penser et coordonner l'action stratégique ;

surtout, elles disposent de moyens conséquents en termes de ressources financières leur permettant de conduire ces actions.

Du fait de leur taille, de l'étroitesse de leurs marchés, du manque de capitaux et de spécialistes, les PME sont considérées comme des entreprises n'ayant pas de stratégie. Pour autant, une entreprise se crée fréquemment sur la base d'un business plan qui énoncera les premières étapes en termes de développement de l'activité. Il s'agit de stratégie. Les orientations de croissance du dirigeant vont l'entraîner à prévoir et formaliser différentes étapes en fonction d'un horizon temporel. Il s'agit encore de stratégie (Gueguen, 2009). Même si les principes de l'élaboration de la stratégie ne sont pas les mêmes que ceux de la grande entreprise.

Ce qui fait leur spécificité, les PME ont une stratégie qui s'avère implicite et non formalisée, l'horizon temporel est limité (deux ans), le partage, la discussion de la stratégie avec d'autres membres de l'entreprise se réalisent lorsque l'entreprise grandit, la stratégie se réalise en fonction du contexte, ce sera l'environnement qui conditionnera la stratégie. Saporta (1997) complète ce constat : ressources limitées en termes de temps, d'informations, de personnel qualifié ; étroitesse du portefeuille d'activités ; importance des considérations personnelles chez le dirigeant dans la définition de la stratégie ; problèmes d'application des choix stratégiques et de collaboration du personnel en raison de l'omniprésence du dirigeant qui décide de tout et qui délègue peu. Oui, les PME ont bien une stratégie, mais elle apparaît comme spécifique en regard de la stratégie des grandes entreprises.

1-2-C- Les comportements stratégiques des entreprises

Les théoriciens de la configuration parmi lesquels Mintzberg (1973, 1982), Miles et Snow (1978), Porter (1980) ont attribué l'efficacité de l'organisation à la capacité de l'entreprise à gérer de manière appropriée le contexte (l'environnement du secteur, la taille, l'âge, la technologie), la structure (la façon dont les ressources et les capacités sont organisées) et les facteurs stratégiques. Nous allons commencer par présenter les comportements stratégiques des grandes entreprises étant donné qu'elles sont la base de la théorie sur le sujet, puis nous décrirons les comportements stratégiques envisageables aux PME. Mais avant, nous allons essayer de définir ce qu'on entend par comportements stratégiques.

1-2-C-1- Un essai de définition de la notion de comportement stratégique

Le dictionnaire de français Petit Larousse illustré (2016, p.278) définit le comportement comme la manière de se comporter, de se conduire; l'ensemble des réactions d'un individu, d'un groupe. Ou encore l'ensemble des réactions, observables objectivement, d'un organisme qui agit en réponse aux stimulations venues de son milieu intérieur ou du contexte environnemental.

Comportement stratégique, réflexion stratégique, intention stratégique ou orientation stratégique, sont des synonymes qui désignent le type de réflexion qui tente de déterminer le «profil» futur de l'entreprise (Sogbossi Bocco, 2009). Il s'agit du processus de réflexion qui anime le responsable au plus haut niveau de l'entreprise et ses proches collaborateurs quand ils essayent de définir ce que sera leur entreprise dans le futur, sa dimension, sa composition etc. (Grant, 1991). Il s'agit donc du type de réflexion qui se fait jour dans l'esprit du manager, le stratège, et qui donne forme et clarté au futur profil stratégique d'une entreprise (Spekman et Stern, 1979). Ainsi, toute entreprise se met dans des manœuvres stratégiques dès lors qu'elle se pose des questions sur son avenir ou qu'elle s'intéresse à une certaine performance explicite ou non.

L'action stratégique de l'entreprise implique des relations de diverses natures avec l'environnement (Child, 1972). Celui-ci est ramené aux acteurs, aux institutions, aux aires de production, etc. qui sont susceptibles d'influencer le cours de cette action stratégique (Di Maggio et Powell, 1983; Miller, 1992, 1999; Miles et Snow, 1978). L'enjeu dans l'analyse stratégique consiste dans la recherche de la compétitivité, laquelle traditionnellement passe par des stratégies de développement, puis de possibles stratégies de valorisation.

1-2-C-2-Les comportements stratégiques des entreprises de grande taille

Des économistes américains (Mason, 1939; Bain, 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. D'autres auteurs (D'Amboise et Bakanibona, 1990; St-Pierre, 1999) ont cherché à connaître quelles sortes de stratégies ont un impact, plus ou moins significatif, sur la performance.

1-2-C-2-1- Les stratégies réactives

Dans cette option stratégique, l'organisation ajuste et adapte ses fonctionnements internes, qu'il s'agisse de sa gestion, de sa structure, de sa technologie, etc..., par des stratégies de types défensives qui lui permettent de fonctionner dans des conditions d'incertitude telles, entre autres, la raréfaction des ressources venant de certains segments de l'environnement, un accroissement de contrôle ou encore une concurrence accrue. La prise en compte de l'incertitude de l'environnement conduit donc l'organisation à adopter une posture stratégique afin de répondre au mieux et au plus vite aux évolutions externes. Face à l'incertitude de l'environnement l'organisation doit donc réagir. 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).

1-2-C-2-2- Les stratégies proactives

Il s'agit d'un comportement stratégique où l'organisation ajuste en quelque sorte son environnement et tente de dominer l'incertitude par des stratégies de type offensives, lesquelles lui permettent de recevoir les ressources dont elle a besoin pour remplir sa mission. En outre, Hrebiniak et Joyce (1985) et Oliver (1991) pensent que même si le comportement stratégique qu'adopte une organisation est peut-être contraint par l'environnement il n'est pour autant pas déterminé par celui-ci. Par contre ce comportement est largement dépendant des talents de ses dirigeants et de leur compréhension des contraintes qui s'imposent à eux (Child, 1972; Miller et Friesen, 1982.; Zaleznik et Kets de Vries, 1975).

1-2-C-2-3- Les stratégies passives

Dans ce type de comportement stratégique l'organisation est immobile, soit parce qu'elle ne perçoit pas les modifications qui se dessinent dans son environnement, soit parce qu'elle a confiance dans ses capacités de réponse pour maîtriser l'environnement, suite à des succès dans le passé. Les stratégies passives peuvent ainsi être qualifiées de stratégies d'évitement. Le laisser faire est règle générale, la stratégie passive est privilégiée, en particulier si, dans le passé, ce type de comportement s'est avéré rentable. Les tenants de

différentes théories apprécient différemment le pouvoir (l'influence) de l'environnement sur l'organisation. Par exemple, la théorie institutionnelle (Di Maggio et Powell, 1983) et la théorie de l'écologie des populations (Hannan et Freeman, 1977) accordent un pouvoir déterministe à l'environnement, alors que la théorie de la contingence (Miller, 1992, 1999; Miles et Snow, 1978) et la nouvelle théorie institutionnelle lui octroient plutôt un pouvoir d'influence.

Par ailleurs, la recherche d'économies d'échelle et la variété des produits expliquent la croissance des grandes entreprises américaines au cours du 20ème siècle (Chandler, 1962). Pendant longtemps, la grande taille a été synonyme de performances supérieures, et la croissance un indice de succès de la stratégie. Nonobstant les coûts de croissance, l'entreprise qui augmente de taille, qui voit son chiffre d'affaires croître plus que celui de ses concurrents, doit en principe être plus rentable. Cependant, les modes de développement actuels des entreprises sont devenus plus complexes.

1-2-C-2-4- Les stratégies de développement

Les logiques d'allocation des ressources disponibles, de valorisation des capitaux investis et d'intention supposent que l'entreprise cherche à développer son activité, en d'autres termes qu'elle cherche la croissance. Deux modes de croissance sont alors observables selon Marchesnay (2004):

La croissance patrimoniale, qui consiste à envisager le développement de l'entreprise sur la base d'une possession plus importante d'actifs matériels et immatériels, ce qui conduit à une augmentation de la valeur patrimoniale de l'entreprise. Trois types de stratégies sont envisageables pour cette croissance :

- La stratégie d'expansion (croissance interne) : résulte du développement propre à l'entreprise, ce qui se traduit par la création ex nihilo de nouvelles unités.
- La stratégie d'acquisition (croissance externe) : résulte du développement de l'entreprise par l'acquisition de tout ou partie d'entreprises existantes.
- La stratégie d'alliance (croissance conjointe) : deux sociétés (groupes) ou plus s'entendent pour créer des unités communes, en prenant une part du capital social.

La croissance contractuelle, qui consiste à étendre le champ d'influence de l'entreprise, sans mettre en jeu ses capitaux ou ses actifs, du moins directement, mais en développant des relations fortes avec la partie du domaine quasi intégrée, et en le contrôlant. Deux types de stratégies sont envisageables dans ce cas :

-La stratégie de quasi-intégration: consiste à établir des relations contractuelles précises, stables, avec les sous-traitants et avec les distributeurs (contrat de concession exclusive, franchise). Ainsi, ces entreprises rentrent dans le champ stratégique de l'entreprise, dans la mesure où elle peut contrôler et influencer la stratégie des entreprises quasi-intégrées.

-La stratégie d'externalisation: consiste à faire faire à l'extérieur, par des entreprises juridiquement indépendantes, certaines fonctions.

Conformément au modèle PIMS (Profit impact of Market Strategy), l'obtention de parts de marché supérieures entraîne des profits supérieurs. La grande taille permet à l'entreprise de détenir un pouvoir de marché, d'exercer des effets de dépendance, de maîtriser son environnement, d'influencer les forces concurrentielles et la structure de son secteur (Porter, 1980). Cependant, cette apologie de la croissance a été sérieusement critiquée au cours des années 1980 (Miller et Friesen, 1982; Mintzberg, 1982). Les très grandes entreprises ont été sévèrement touchées, et ont révélé une capacité d'adaptation stratégique insuffisante. Les restructurations ont tendu à l'éviction des activités les moins rentables, à la réduction des personnels, au recentrage sur des activités clés, conduisant à un rétrécissement, et à une délimitation plus appuyée de l'analyse stratégique. Les petites entreprises se sont alors développées avec rapidité, remettant en cause ce dogme de la croissance (Marchesnay, 1991), donc de la taille supérieure. Nombre de leurs activités, très ciblées, ne sont performantes que pour leur taille. Voilà pourquoi certains préceptes de l'analyse stratégique, pensés avant tout pour de grandes entreprises, leur semblent applicables.

1-2-C-3-Les stratégies envisageables dans les petites et moyennes entreprises

A cause des changements environnementaux constants, les dirigeants doivent se prononcer sur des alternatives stratégiques à défendre ou à accroître leur avantage et la performance compétitive. En substance, les entreprises devraient chercher de façon permanente l'adéquation entre la stratégie et l'environnement, et entre la stratégie et la structure. 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. Une entreprise doit moduler sa position stratégique en fonction du niveau d'incertitude de cet environnement changeant. En contexte PME, certaines stratégies sont alors envisageables.

1-2-C-3-1- La stratégie de flexibilité

La flexibilité est définie comme la capacité à s'adapter aux changements environnementaux (Aaker et Macarenhas 1984), à changer les plans de jeu (Harrigan, 1985), pour anticiper des changements intentionnels, pour répondre en permanence à des changements imprévus, et à s'adapter aux conséquences inattendues des changements (Sanchez, 1993). Dans un environnement dynamique et incertain, les décisions stratégiques peuvent avoir besoin d'être continuellement réexaminées. Face à une grande variété de changements dans l'environnement concurrentiel l'organisation nécessite une capacité d'adaptation ou de flexibilité (Volberda 1996). De nombreuses organisations ont constaté qu'il est presque impossible de répondre à ces forces concurrentielles sans des ajustements structurels majeurs internes et externes qui offrent une plus grande flexibilité stratégique. Face à une plus grande incertitude de l'environnement, les entreprises évitent les longs enchevêtrements qui peuvent s'avérer mauvais plus tard et sont plutôt tentées de favoriser des relations plus souples, moins contraignantes (Crocker et Masten, 1988). Des formes flexibles peuvent répondre à une grande variété de changements dans l'environnement concurrentiel d'une manière appropriée et en temps opportun. Pour Volberda (1996), la flexibilité dérive du répertoire de capacités de gestion (défi de la gestion) et la réactivité de l'organisation (défi de conception de l'organisation). Sur la base des théories du contrôle, l'auteur soutient que la flexibilité organisationnelle est intrinsèquement paradoxale.

Le paradoxe de la flexibilité est représenté dans un modèle conceptuel qui concerne des environnements concurrentiels, certains types de flexibilité, et les conditions d'organisation. L'auteur développe une riche typologie des formes d'organisation pour faire face à l'incertitude, dont chacune reflète une façon particulière de faire face au changement. En outre, il explore les différentes trajectoires de l'évolution de l'organisation dans le temps, en particulier celles relatives à la redynamisation. Scott (1965) a observé que la création d'une trop grande capacité à répondre par le report volontaire de décisions a entraîné un manque de décision et une révision continue des plans, en augmentant progressivement les coûts. Une trop grande capacité de réaction ou trop peu de temps de réaction peut conduire à une réaction excessive de recherche de l'information, et le gaspillage des ressources. L'instabilité qui naît est le résultat d'un manque ou un excès de flexibilité, de sorte que la flexibilité est le juste milieu entre la rigidité et la réaction excessive. La théorie du contrôle fournit une autre façon de voir le paradoxe de la flexibilité (De Leeuw et Volberda 1992). Une entreprise est «sous contrôle» lorsque, pour chaque changement compétitif, elle a une capacité de gestion

correspondant et une réponse adaptée (Scott, 1965). Dans les environnements incertains dans lesquels le changement est fréquent et radical, les organisations peuvent facilement virer à la dérive car la flexibilité exige une forte réactivité (contrôlabilité) de l'organisation et une capacité de gestion suffisante (capacité de contrôle de gestion) (Volberda, 1996).

La souplesse d'une organisation est le résultat d'une interaction entre la possibilité de contrôle ou de réactivité de l'organisation et la capacité de contrôle ou dynamique de la gestion (Volberda et Cheah 1993). Ces auteurs définissent la flexibilité comme la mesure dans laquelle une organisation a une variété de capacités de gestion et la vitesse à laquelle elles peuvent être activées de manière à augmenter la capacité de contrôle de la gestion et améliorer la contrôlabilité de l'organisation. Selon eux, la flexibilité est perçue comme une tâche de gestion d'une part, dans ce cas les dirigeants peuvent réagir au bon moment dans le sens souhaité, il s'agit en effet de la création ou promotion des capacités pour les situations inattendues de perturbation. D'autre part, la flexibilité est perçue comme une tâche de conception de l'organisation, dans ce cas c'est la façon dont l'organisation est dirigée. Le souci ici est la contrôlabilité ou variabilité de l'organisation, qui dépend de la création des conditions pour favoriser la flexibilité et faire face à l'incertitude du contexte (Volberda et Cheah 1993). Ces auteurs trouvent qu'il y a une association positive entre l'incertitude environnementale perçue par le dirigeant et l'adoption de la stratégie d'adaptation.

Partant de l'idée que la PME a une taille humaine, celle-ci est supposée être très sensible à son environnement immédiat. Cette sensibilité, basée souvent sur l'intuition du dirigeant propriétaire, permet à la PME d'anticiper les changements qui peuvent survenir dans son contexte de fonctionnement. Dans ce sens la PME peut devenir proactive dans son comportement stratégique. L'autre caractéristique concerne les spécificités de gestion de la PME, en particulier le phénomène de centralisation des décisions en la personne de dirigeant propriétaire (Julien, 1990). Comme précédemment évoqué en théorie, l'adoption de la stratégie d'adaptation par la petite et moyenne entreprise repose sur la rapidité avec laquelle l'entreprise réagit pour se mettre en diapason avec les changements souvent rapides et imprévisibles de son environnement. C'est cette capacité à réagir rapidement aux mutations du contexte qui permet à la PME de survivre à ces incertitudes.

Godet (1991) qualifie de réactif, le dirigeant sensible aux transformations de son environnement, mais qui est incapable de proposer des stratégies adéquates et qui ne s'adapte que suite aux pressions venues de l'extérieur de son organisation.

L'adaptation qui désigne l'action réactive concerne le court terme. Ainsi quand l'environnement est incertain, dans le sens où les changements sont rapides et imprévisibles, les PME ne font que s'adapter ou réagir aux pressions externes. Alors que la stratégie proactive suppose que le dirigeant surveille les transformations de son environnement, ce qui lui permet d'éviter les surprises. L'entreprise est ainsi mieux préparée pour faire face à son contexte. La mondialisation des marchés, l'évolution technologique rapide, le raccourcissement des cycles de vie des produits, et l'augmentation de l'agressivité des concurrents ont radicalement modifié les règles de base pour la compétition dans les marchés. Au lieu de longues périodes de stabilité dans lesquels les entreprises peuvent obtenir un avantage concurrentiel durable, la concurrence est de plus en plus caractérisée par de courtes périodes de profit ponctuées par des interruptions fréquentes (D'Aveni, 1994). Cela implique que les organisations contemporaines ont besoin d'énormément de souplesse dans leurs opérations ; la flexibilité les aide à surmonter les nombreux défis associés à des incertitudes et améliore leur compétitivité globale.

1-2-C-3-2- La stratégie d'innovation

Les entreprises cherchent à identifier et adopter de nouveaux produits et processus dans le but de minimiser les effets d'un environnement que les stratèges comprennent mal (Milliken, 1987). Il y a une association positive entre la turbulence environnementale perçue et l'adoption de la stratégie entrepreneuriale. Cette hypothèse est inspirée des travaux de (Mintzberg, 1990), selon lesquels dans un environnement turbulent caractérisé par une instabilité et des changements souvent rapides et imprévisibles, la planification stratégique n'est pas le style idéal. Dans ce type de contexte environnemental, le style entrepreneurial ouvert aux stratégies émergentes et à l'apprentissage est plus adapté. En effet, les entreprises ont des possibilités d'innovation et de performance supérieures lorsqu'elles sont en mesure d'étendre, de diffuser et d'exploiter les connaissances organisationnelles en interne, ainsi que de partager, de transférer et de recevoir les connaissances de partenaires extérieurs (Mothe et Thuc Uyen Nguyen-Thi, 2010).

Depuis Richard Catillon, un banquier du XVIIIe siècle et Jean-Baptiste Say, un économiste du XIXe siècle, considérés tous deux comme les fondateurs du champ de l'entrepreneuriat, l'innovation et l'entrepreneuriat sont des concepts reliés (Filion, 2005).

Schumpeter (1939)¹¹ s'inscrira aussi dans cette perspective en suggérant que l'innovation corresponde à l'activité principale de l'entrepreneur (Garcia et Calantone, 2002; Grasley et Scott, 1979).

L'apport de l'économiste Joseph Schumpeter dans la compréhension de la gestion stratégique de l'innovation est, nous semble-t-il incontournable, du moins sous l'angle de la théorie économique. L'intérêt premier de l'œuvre de Schumpeter en ce qui concerne l'entreprise et l'innovation, c'est précisément que l'auteur fait place à une véritable stratégie de l'entreprise et de l'entrepreneur, une stratégie centrée sur l'innovation (Tremblay, 2003). Dans la théorie schumpeterienne de la dynamique, deux grands concepts sont au centre de sa réflexion. Le premier est celui de circuit et le second celui de l'évolution. Dans la perspective du circuit, les agents intervenant dans la production se contentent d'utiliser les combinaisons des facteurs préexistants ; ils ne sont que des exploitants au sens schumpeterien du terme. Le deuxième concept, celui de l'évolution (ou de dynamique) appelle la mise en œuvre d'innovations, de nouvelles combinaisons, qui entraînent l'économie hors du flux circulaire où elle serait limitée dans le premier cas (Marty, 1955 :78)¹². L'innovation est ainsi centrale dans la vision de Schumpeter et dans sa conception de la stratégie d'entreprise.

C'est évidemment au deuxième concept que nous nous intéressons dans le cadre de notre travail. Ainsi, Perroux (1965 :76)¹³ définit l'évolution du point de vue de sa forme comme « le déplacement d'un état d'équilibre discontinu dans son allure et économique dans son origine ». Selon Schumpeter (1935), l'évolution découle de l'exécution d'une combinaison nouvelle, qui peut se présenter sous cinq formes :

- La fabrication d'un bien nouveau, c'est-à-dire qui n'est pas encore familier au cercle de consommateurs, à la clientèle considérée.
- L'introduction d'une méthode de production nouvelle, c'est-à-dire qui est encore pratiquement inconnue dans la branche d'industrie ou de commerce considéré.

¹¹ Schumpeter J. (1939): *Business cycles : a theoretical, historical, and statistical analysis of the capitalist process*, New-York, McGraw-Hill, 1095 p, cité par Halilem et St Jean (2007): « L'innovation au sein des PME : Proposition d'un cadre conceptuel », 5^{ème} congrès international de l'Académie de l'Entrepreneuriat.

¹² Marty A.G. (1955): *Analyse critique de l'œuvre de Joseph Schumpeter*. Thèse pour le doctorat. Université de Bordeaux. Bruxelles : Ed. Montana, 250p, cité par Tremblay (2003): « Innovation, Management et Economie: Comment la théorie économique rend-elle compte de l'innovation dans l'entreprise ? », notes de recherche, 2003-21, de la chaire de recherche du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir.

¹³ Perroux F. (1965): *La pensée économique de Joseph Schumpeter. Les dynamiques du capitalisme*. Genève : Librairie Droz. 258p, cité par Tremblay (2003).

-L'ouverture d'un débouché nouveau, c'est-à-dire peu importe que le marché ait existé ou non avant que l'entrepreneur intervienne. Il suffit qu'il s'agisse d'un marché où, l'industrie intéressée n'avait pas encore pénétré.

-La conquête d'une source nouvelle de matière première.

-La réalisation d'une nouvelle organisation de la production, le fait par exemple, de créer un trust pour une industrie qui jusque-là avait fonctionné sous le régime de la libre concurrence.

Ainsi, pour Schumpeter (1947), « quand l'économie fait autre chose, en dehors de la pratique courante, nous pouvons alors parler de réponse créatrice ». Selon la version du manuel d'Oslo de l'Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE, 2005 :46)¹⁴, l'innovation se définit par « [...] la mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation, dans les nouvelles pratiques d'organisation du travail ou des relations extérieures ».

Dans une étude sur les stratégies entrepreneuriales et la performance à l'international des PME, Ndjambou (2008) évoque comme déterminants de cette performance la technologie tirée du Modèle d'alignement stratégique (ou le modèle MIT 90) et le Modèle d'innovation. Selon l'auteur, le Modèle d'alignement stratégique ou le modèle MIT 90 de Scott (1995) montre que les TIC jouent un rôle stratégique plus central au sein des organisations tant sur leur capacité à supporter les choix stratégiques qu'à valoriser les changements structurels et culturels par la circulation rapide de l'information conférant ainsi à la PME des performances organisationnelle et internationale. Quant au Modèle d'innovation dit de Rogers (2003), il stipule que l'internationalisation de l'entreprise dépend de la capacité ou de la diffusion de l'innovation au sein de celle-ci. Cette innovation permet le renouvellement systématique des produits (qualité supérieure) et la satisfaction des besoins des clients (Julien, 1994). Le traitement de l'information est au cœur de cette diffusion et permet à l'entreprise de vaincre les barrières liées au développement international des activités. Comme le notent Dumoulin et Simon (2005), la tradition doit savoir évoluer grâce à l'innovation, sinon elle risque de ne pas être adaptée à son environnement dynamique. Les innovateurs participent ainsi activement à la flexibilité de l'organisation et des techniques, à la réactivité (la capacité collective à saisir une opportunité de marché), à la qualité et à l'adaptabilité des produits.

¹⁴ OCDE (2005): *Oslo Manual, Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*, Paris, OCDE and Eurostat, cité par Halilem et St Jean (2007): « L'innovation au sein des PME : Proposition d'un cadre conceptuel », 5^{ème} congrès international de l'Académie de l'Entrepreneuriat.

Les logiques économiques de l'innovation supposent l'acceptation et le traitement de l'incertitude. L'incertitude est à la fois donnée par le marché et la concurrence, mais également construite par les acteurs de l'organisation, et en particulier les innovateurs. La compétence et la stratégie des innovateurs sont ainsi tirées de l'invention d'incertitudes : réaliser une innovation, c'est aussi créer une incertitude sur le plan de l'organisation et sur celui des luttes d'influence. Dans cette perspective, la complexité, la mobilité et le caractère incertain de la technologie sont autant des construits que des données objectives et déterminantes. Comme le montre Woodward (1965), la technologie et l'environnement ne commandent pas l'organisation, laquelle représente le résultat d'une décision. La réduction de l'incertitude permet progressivement de planifier et d'organiser en termes de mesures claires et stables.

Au regard de l'ensemble des éléments énoncés ci - dessus, si on retient comme élément déterminant de la notion de PME le rôle du dirigeant - propriétaire, on peut alors émettre l'hypothèse que celui - ci se situe dans le cadre de stratégies entrepreneuriales (de manière consciente ou inconsciente, délibérée ou émergente). On peut alors aussi proposer une définition générique du concept de stratégie entrepreneuriale en PME de la manière suivante : la notion de stratégie entrepreneuriale en PME fait référence au processus de prise de décision stratégique du dirigeant - propriétaire de la PME. Celui - ci est dans ce cadre supposé avoir un comportement « entrepreneurial » dans ce processus concernant des enjeux stratégiques de son entreprise. Implicitement, on considère alors que cette notion renvoie au processus de choix et de mise en œuvre, et non à une typologie particulière des modalités stratégiques retenues.

Verstraete (2002)¹⁵ énonce une autre définition des stratégies entrepreneuriales reprenant le caractère émergent énoncé par Mintzberg (1990) et l'unicité du décideur : « Une stratégie entrepreneuriale découle de la vision d'un leader et présente a priori un caractère délibéré sans que soit toutefois écarté le côté émergent puisque les opportunités détectées par les membres de l'organisation peuvent remonter jusqu'à lui. ». Ainsi définie, la notion de stratégie entrepreneuriale renvoie au cadre global de l'impulsion entrepreneuriale dans une action collective. Il en va ainsi de « l'innovation, la créativité, les opportunités d'affaires, la création de valeur, etc. ». Ce concept ainsi présenté par Verstraete (2002 ; p.8), dans son essai

¹⁵ Verstraete T. (2002) : *Essai sur la singularité de l'entrepreneuriat comme domaine de recherche*, Les Editions de l'ADREG.

sur la singularité de l'entrepreneuriat comme domaine de recherche, permet ainsi de passer des modèles « d'adaptation, au profit de modèles davantage proactifs ».

1-2-C-3-3- La stratégie de spécialisation

Comme le souligne Marchesnay (1992), la stratégie de spécialisation constitue la solution adoptée par le dirigeant pour se conformer à son environnement. Elle consiste à «maintenir l'entreprise dans un seul domaine ou secteur d'activités pour y développer et exploiter des compétences spécifiques, sans chercher à y adjoindre de nouvelles activités». L'hostilité de l'environnement contraint l'entreprise à se positionner sur un segment bien délimité tout en refusant de grandir. La validité de cette hypothèse a un sens du moment où, l'hostilité de l'environnement oblige la PME à se focaliser sur son métier en refusant d'entreprendre toute action de diversification de ses activités. Ainsi, dans les conditions d'hostilité environnementale tel que décrite précédemment, et perçue par le dirigeant, rares sont les entreprises qui acceptent de prendre le risque et de s'aventurer dans un contexte pareil. La spécialisation selon Marchesnay (1992) peut prendre différentes formes, il peut s'agir, par exemple :

- d'exploiter la maîtrise d'une technologie particulière
- de répondre aux besoins d'une catégorie de clients se concentrant sur un segment particulier de demande. On parle alors de stratégie «intersticielle», c'est à dire destinée à occuper un interstice du marché en termes de produit ou de clientèle. Lorsqu'il s'agit d'un produit particulier, on emploiera le terme de stratégie de niche, dans le cas d'une clientèle spécifique, on utilisera le terme stratégie de créneau.
- de proposer un produit standard à différents types de clients
- de se désengager ou d'abandonner des activités déficitaires. Lorsque les entreprises sont dans un contexte économique défavorable (baisse des ventes, récession), elles peuvent mettre en place des actions de redressement de manière à rétablir leur structure financière. Ces actions passent par une stratégie de dégagement (abandon des activités déficitaires) et une stratégie de recentrage (concentration des ressources sur un métier ou une activité).

La stratégie de spécialisation est souvent présentée comme particulièrement adaptée aux PME dotées de faibles ressources, qui peuvent ainsi occuper des segments du marché trop peu attractifs pour les grandes entreprises (D'Ambroise et Bakanibona, 1991). Encore faut-il être capable de satisfaire le créneau correspondant mieux que ne peuvent le faire ces dernières, grâce à une connaissance approfondie des attentes de la clientèle ou une capacité de service maximum jouant de la proximité géographique (Bertrand, 1996). La protection n'est

cependant jamais totale puisque la rentabilité apparente d'un créneau ou la nécessité de faire face à des difficultés conjoncturelles peuvent conduire une grande entreprise à investir des marchés qu'elle avait jusque là délaissés. La spécialisation n'est donc pour autant pas synonyme de petite taille. Si le choix d'un créneau étroit conduit rapidement à l'épuisement du potentiel du marché initialement visé, une entreprise ayant des ambitions de croissance peut conduire son développement à travers des stratégies d'expansion sans sortir du choix initial de la spécialisation¹⁶. En fait, les cas sont nombreux d'entreprises ayant atteint la très grande taille ou le statut de multinationales tout en restant cantonnées dans un domaine ou un secteur d'activités (l'automobile, le secteur pétrolier, les matériaux de construction...).

Comme les auteurs le suggèrent (Lawrence et Lorsch, 1967 ; Emery et Trist, 1965 ; Duncan, 1972 ; Miller, 1956 ; Gueguen, 2001 ; Diestre et Rajagopalan, 2011), l'environnement présente trop de variations – aléatoires et systématiques – pour revêtir une quelconque stabilité. L'entreprise qui adopte une activité de niche réduit son besoin technique, elle concentre donc ses connaissances sur un segment étroit et tend vers une bonne maîtrise de son activité principale. De ce fait, cette focalisation sur un créneau, délaissé par les grandes entreprises et la concurrence étrangère, permet d'éviter une confrontation directe (Marchesnay, 1992). Cette stratégie va constituer une forte cohésion avec le contexte d'évolution. Le rapport PME/environnement présente un certain nombre de caractéristiques qui ne sont pas sans incidence sur sa stratégie, comme par exemple la spécialisation de l'activité. En effet, les PME sont des entreprises qui sont fréquemment spécialisées sur une niche ou un créneau stratégique. Cette spécialisation de l'activité peut se réaliser suivant deux modalités (Bréchet, 1996) : d'une part, le développement par expansion sur la base du métier actuel, qui emprunte des voies fondées sur des diversifications commerciales par une politique de clientèle ou de gamme ; d'autre part, la focalisation ou stratégie de niche, qui vise à privilégier des couples métiers-missions viables et adaptés aux attentes des clients. « Du point de vue de l'offre, il s'agit d'effectuer un choix de métier susceptible de doter l'entreprise d'une capacité concurrentielle suffisante afin de se développer ou de se maintenir. Les stratégies de niche peuvent correspondre soit à un retranchement sur un couple métier / mission existant, soit à une resegmentation du secteur, créatrice d'un nouveau couple métier / mission » (Bréchet, 1996, p. 143), dans le cadre d'une stratégie de développement. Les grands

¹⁶ La plupart des entreprises américaines analysées par Chandler (1962), qui n'étaient au départ que des unités spécialisées dans une seule fonction de fabrication, de vente, de stockage, localisées en un seul site géographique et relevant d'un seul secteur d'activité, ont ainsi assuré leur croissance d'abord par simple expansion du volume des activités puis par multiplication des sites géographiques d'implantation, avant de se tourner vers des formes diverses de multi-activités.

marchés sont dédiés aux grandes entreprises qui peuvent profiter d'économies d'échelle. En se spécialisant sur des marchés réduits, les PME évitent l'écueil des économies d'échelle et la concurrence frontale avec les grandes entreprises. Leur petite taille (et éventuellement le souhait de contenir leur croissance) favorise cette insertion dans une activité très spécialisée (Gueguen, 2009).

Une grande partie des PME finit par s'installer dans des niches ou des segments de marché à l'abri de la concurrence étrangère. Il ressort de cette hypothèse que l'absence de vision lointaine et de perspectives chez certains dirigeants provient aussi de cette hostilité environnementale qui occupe tout le temps du dirigeant propriétaire, ce dernier passe le plus clair de son temps à gérer le quotidien. 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). Selon Bréchet (1996, p. 144) la spécialisation est étroite ou restrictive, lorsque l'entreprise limite son activité à une niche géographique ou se concentre sur un produit ou une technologie d'une grande spécificité. Elle est extensive lorsqu'elle suit une logique d'accroissement de taille pour viser un marché géographique plus large ou l'entrée dans de nouveaux produits et/ou la satisfaction de nouveaux clients sans pour autant supposer de nouvelles compétences. A l'extrême, on parlera de «spécialisation souple» pour désigner des manœuvres destinées à satisfaire des demandes anciennes qui évoluent ou des demandes nouvelles, en préservant l'essentiel d'un métier tout en l'enrichissant. La stratégie des grappes technologiques, consiste pour sa part à développer un ensemble d'activités liées par une base technologique commune.

Bréchet (1996, p. 148) pense que la spécialisation est une façon d'obtenir une position favorable en termes de coûts et de marché. Elle permet à l'entreprise d'acquérir une taille critique, de produire à plus grande échelle et d'obtenir des coûts plus faibles que les entreprises qui ont dispersé leurs ressources entre plusieurs activités. Cette explication des avantages de la spécialisation renvoie à la logique de la courbe d'expérience qu'il faut descendre le plus rapidement possible pour s'engager dans une séquence profitable de réduction des coûts et d'augmentation des parts de marché. Cependant l'effet volume n'est pas l'unique argument d'obtention d'une forte position concurrentielle. Il compte sans doute pour des biens standardisés pour lesquels les clients ne sont pas disposés à payer un supplément de prix : dans ce cas, une logique de spécialisation jouant sur les grandes quantités se justifie, à condition d'être à même d'obtenir les réductions de coûts des programmes de gestion et une organisation appropriées. Pour tous les autres types de produits, ceux où la conquête et la fidélisation reposent sur la fourniture d'avantages spécifiques autres

que le seul prix, l'effet de volume ne peut être l'argument décisif de la spécialisation (Marchesnay, 1992). L'augmentation de la taille peut même avoir des effets négatifs lorsqu'elle s'accompagne d'une dilution ou d'une banalisation du caractère distinctif de l'offre de l'entreprise, comme c'est le cas pour les produits de luxe. La justification de la spécialisation renvoie alors plus au développement de compétences distinctes et d'un métier particulier, qui permet de satisfaire une clientèle donnée (Saporta, 1997). Au plan des inconvénients, on souligne généralement les risques que fait courir la spécialisation du fait de la dépendance de l'entreprise par rapport à un seul domaine d'activité et/ou une clientèle peu diversifiée en nombre et en caractéristiques (Marchesnay, 1992).

Dans le cas des activités fortement innovantes, où le renouvellement est fréquent, c'est le souci de procéder à des tests temporaires qui devient le facteur clé de succès de l'entreprise. On retrouve là les caractéristiques de la PME dont le comportement est davantage fondé sur l'adaptation à des contextes en évolution. Cette grande souplesse d'adaptation confère à la PME une meilleure résistance à la crise que les grandes entreprises. De plus, la PME apparaît comme un vecteur du changement. On retrouve ici la figure emblématique de l'entrepreneur schumpéterien qui joue un rôle de pionnier en matière d'innovation¹⁷. L'image de la PME comme tête chercheuse du progrès prend ici tout son sens.

1-2-C-3-4- La stratégie de coopération

Pour certains chercheurs, la réduction de l'incertitude est l'une des principales motivations dans l'orientation des comportements individuel ou organisationnel, car la «certitude confère la confiance dans la façon de se comporter et à quoi s'attendre de l'environnement physique et social» (Hogg et Mullin, 1999: 253). L'hypothèse de réduction de l'incertitude est appliquée non seulement au niveau individuel mais aussi au niveau de l'organisation (Pfeffer et Salancik, 1978). Dans le cadre du renforcement des réseaux inter-organisations, cet argument implique que les entreprises établissent des liens avec d'autres entreprises dans le but de contrôler l'incertitude (Burt, 1992; Podolny, 1994). Cette hypothèse est inspirée des travaux d'Emery et Trist (1965) qui considèrent que lorsque l'environnement est intense en termes d'incertitude et de complexité, les entreprises doivent mettre en place des réponses concertées (inter-organisationnelles) et ainsi tendre vers une collaboration

¹⁷ Si cette stratégie ne suffit pas à assurer la pérennité de la PME, elle va chercher dans des stratégies de « gestion de la dépendance » ou de spécialisation à éviter l'affrontement direct avec les grandes entreprises. Même si la dépendance n'est pas forcément synonyme de vulnérabilité ou de défaillance, elle inscrit néanmoins la PME dans une perspective totalement déterministe, sa stratégie n'étant que l'expression de la demande de l'entreprise dominante.

permettant d'atténuer la complexité de l'environnement. Selon toujours ces auteurs, en s'intégrant dans une stratégie réticulaire, l'organisation va pouvoir modifier son environnement mais dans le cadre d'une stratégie collective. Dans les sciences de l'entreprise, le phénomène réseau est perçu comme un mode d'organisation ayant pour objectif, la coordination d'activités dans un cadre environnemental susceptible de créer des externalités et des compétences cumulatives (Djuatio, 2011). Pour l'auteur, face à l'instabilité de l'environnement et au raccourcissement du cycle de vie des produits, il faut une mutualisation des coûts et des risques en les répartissant entre plusieurs partenaires. L'optique réseau s'intègre dans une démarche de complémentarité et de solidarité qui s'établit entre les membres, favorisant, l'apprentissage collectif.

Mintzberg (1999) assure que les entreprises augmentent leur chance de succès grâce aux stratégies collectives et que ces stratégies peuvent parfois supplanter les stratégies individuelles. Les premières stratégies choisies de partenariat favoriseraient la domination par les coûts par l'obtention pour les TPE et PE de coûts de production du même ordre de grandeur que les grandes entreprises. Le Roy et Guillotreau (2002) soutiennent que ces stratégies collectives naissent souvent pour affronter les menaces et les opportunités d'un environnement favorable aux grandes entreprises. Les conséquences sur l'organisation et la structure de l'entreprise impliquent des conditions de gestion particulières en contradiction avec la volonté de la majorité des dirigeants de petites entreprises de maintenir farouchement leurs prérogatives de décision. Loup (2003) parle des possibilités de « coopération concurrence », qui sont également appelées « coopétition » (Lecoq et Yami, 2002), envisageables dans les petites entreprises.

Des relations durables entre un nombre limité de partenaires permettent de réduire les incertitudes pesant sur la qualité des échanges (Podolny, 1994 ; Dyer, 1996 ; Cornet, 2007) et peuvent faciliter des investissements spécifiques, la recherche de synergie, les apprentissages communs et l'innovation (Powell, 1990 ; Powell, Koput et Smith-Doerr, 1996 ; Ranjay et Gargiulo, 1999 ; Dyer et Nobeoka, 2000 ; Blankenburg Holm, Eriksson et Johanson, 1999 ; Uzzi, 1997). Dans la perspective de l'analyse stratégique, nous considérons qu'une relation de coopération n'empêche pas l'action stratégique des acteurs (Friedberg, 1993), l'exercice d'un certain opportunisme (Neuville, 1998) ou l'existence de relations de dépendance asymétriques. Ces relations de dépendance tiennent aux différentes ressources pertinentes, aux actifs spécifiques engagés, mais aussi à la configuration des acteurs (Lazega et Mounier, 2002), par exemple, l'existence d'alternative. Le travail de Granovetter (1973) montre que la

diversification des liens permet d'accéder à de meilleures informations et de meilleures opportunités que des liens exclusifs. Les configurations peuvent évoluer avec la maturité du marché (Baker, Faulkner et Fisher, 1998), qui peut entraîner une diversité de relations, certaines exclusives, d'autres très compétitives. L'analyse des configurations des acteurs qui contribuent aux échanges peut se compléter d'une analyse plus fine des interdépendances au sein de chacune des relations (Lazega et Mounier, 2002). La configuration tient un rôle important dans les relations d'interdépendance : Burt (1992) rappelle que l'on est d'autant plus dépendant d'un partenaire en l'absence de partenaire alternatif avec qui échanger. Mais l'étude de la configuration seule ne suffit pas à caractériser les relations de dépendance. On peut avoir plusieurs partenaires potentiels alternatifs, mais être dépendant de l'un d'entre eux au point de ne pas parvenir réellement à l'abandonner (Reverdy, 2009).

Parallèlement à ces travaux sur les configurations, plusieurs travaux de recherche s'intéressent à la combinaison entre compétition et collaboration dans des relations singulières. Une enquête réalisée par Gulati et Sytch (2007) auprès des acheteurs de constructeurs automobiles montre que ces derniers apprécient positivement les « actions communes » (les efforts d'amélioration de la qualité, de contrôle des coûts, les propositions de modification, etc.), mais combattent toutes les situations où ils n'ont pas d'alternative, qu'elles soient dues à des coûts de changement trop importants, une compétition insuffisante, l'absence d'alternative à court ou moyen termes. Des relations durables entre partenaires permettent de réduire les incertitudes et d'encourager des « actions communes » (Gulati et Sytch, 2007). Whitford (2005) avance même que les situations où la compétition est absente (remplacée par la confiance ou la réputation seules) sont l'exception. Une catégorie empruntée à Hatchuel (1997) permet de caractériser les relations d'échange : on parle de « coproduction¹⁸ » quand il existe des activités opérationnelles partagées, que les systèmes sociotechniques des deux entreprises sont fortement inter-reliés, qu'il y a des ajustements fréquents sur les flux et sur la qualité. Au sein de l'organisation partenaire, les destinataires du produit ou de la prestation (par exemple, les activités de production) y sont en général très sensibles. Ils souhaitent bénéficier d'améliorations proposées par les fournisseurs. D'après l'auteur, l'intensité de la

¹⁸ Cette coproduction introduit des interdépendances entre partenaires. Selon l'auteur, la coproduction rassemble tous les ajustements nécessaires pour gérer les aléas imprévus de l'environnement. La coproduction est très sensible dans les activités de maintenance où les équipes du sous-traitant interviennent en coordination avec les équipes de production du partenaire (Hatchuel A. (1997) : « Modèles de service et activités industrielles, la place de la prescription » dans J. de Bandt, J. Gadrey (dirs.), *Marchés de service, relations de service*, Paris, Éditions du CNRS, pp. 63-84).

coproduction peut évoluer : les entreprises partenaires peuvent agir sur la répartition des tâches, leur formalisation. Les relations d'interdépendance ne sont pas immuables. L'objet de l'échange est malléable, autant que la portée des engagements.

La rationalisation des organisations internes et la simplification des besoins ont des limites : il n'est pas possible de spécifier toutes les articulations entre activités de production. Il reste toujours des ajustements informels. Il convient de s'assurer que les entreprises alternatives sont capables de répondre aux attentes (explicites ou non) en termes de coproduction. Il s'agit de sélectionner celles capables d'offrir le niveau de service attendu ou d'accompagner l'entreprise outsider de façon à ce qu'elle assure ce niveau. Cette démarche prolonge le travail de normalisation (Segrestin, 1997) qui a déjà permis une certaine ouverture des relations entre partenaires, mais elle va aujourd'hui beaucoup plus en profondeur. Plus la dimension coproduite est importante, plus la mise en compétition porte sur les entreprises et non les offres : il ne s'agit pas de choisir une offre mais une entreprise, en fonction de ses compétences, de sa notoriété. Les entreprises ont le droit de concourir, elles ont été sélectionnées dans le cadre d'une première compétition entre organisations, le « marché d'élection » (Mariotti, 2004, 2005), puis sur la liste d'« élus », afin d'organiser plus facilement ensuite, entre eux, la compétition sur les offres techniques et les offres de prix. Les informations sur les prix faisant aussi partie de la « zone d'incertitude ».

L'intensification de la compétition crée une incertitude pour les entreprises. La rationalisation de la coproduction n'est jamais complète et ne peut réduire totalement la dépendance entre partenaires. Ces derniers en ont conscience, ce qui les conduit à modérer leur opportunisme pour conserver une dynamique coopérative. L'opportunisme reste modéré (Neuville, 1998), car il est de l'intérêt des partenaires de ne pas apparaître comme « opportunistes » mais au contraire comme « arrangeants » (Reverdy, 2009), et de ne pas mettre en jeu la relation de coopération et la réputation. Lorsque sont réunies plusieurs conditions favorables (structure budgétaire incitative, investissement du partenaire dans les démarches de résolution de problème, etc.), une boucle vertueuse d'apprentissage et de confiance s'engage naturellement entre les partenaires. Selon l'auteur, cette boucle d'apprentissage est tout d'abord alimentée par la présentation de l'étendue des opportunités par les partenaires et la critériologie qui permet de comparer les différentes offres est mobilisée comme un instrument de dialogue entre partenaires. De même, en organisant l'information sur les besoins, sur les offres, sur les fournisseurs, et sur les acheteurs, les partenaires structurent la délibération collective et réduisent ainsi l'incertitude (Reverdy, 2009). Cette boucle d'apprentissage peut

s'engager aussi dans des conditions moins favorables. Soit les partenaires possèdent suffisamment de compétences techniques, soit ils peuvent mobiliser un bon réseau d'experts internes et externes pour constituer un bon dossier technique et économique au cas où ils ont besoin de financements.

Lima (2002) reconnaît que les réseaux de relations personnelles et l'apprentissage interpersonnel sont à la base des micros dynamiques de diffusion des innovations entre deux ou plusieurs PME lorsqu'il y a essaimage et/ou alliance stratégique. La démarche résiliaire apparaît alors selon Djuatio (2011) comme un sentier d'apprentissage rapide dans un environnement caractérisé par la complexité des relations interentreprises ; elle reconfigure radicalement le paysage de l'entreprise, fait naître des fonctions nouvelles, mais surtout des modes de représentation et des modalités d'action et de rupture avec le système traditionnel de production, de distribution, et de gestion.

1-2-C-3-5-Les stratégies de développement dans les PME

La stratégie de développement sert, en quelque sorte, de fil intégrateur à l'ensemble des intervenants et des activités au sein de la PME et est un moyen pour une organisation de répondre aux impératifs de changement qui émergent de l'environnement (Allaire et Firsirotu, 2004). Comme celui-ci change, par voie de conséquence, la stratégie évoluera dans le temps. L'entreprise peut opérer plusieurs changements stratégiques simultanément ou au fil du temps. La stratégie commande une forme particulière d'organisation afin de lui donner une substance concrète. Le type de stratégie de développement est corrélé positivement à la performance (Allaire et Firsirotu, 2004). Néanmoins, celui à privilégier varie selon le type de technologie et d'environnement, la taille ainsi que l'âge de l'entreprise. En fait, comme le soulignent Ostgard et Birley (1995), il existe plusieurs stratégies possibles pour assurer la croissance d'une entreprise. Par surcroît, si l'influence de la formalisation de la stratégie sur la performance de la PME demeure un sujet de controverse, la convergence des activités opérationnelles avec les principales orientations stratégiques de l'entreprise est, par contre, reconnue comme un facteur de compétitivité (St-Pierre et Mathieu : 2003).

Le tableau ci-dessous décrit quelques stratégies de développement envisageables en contexte PME :

Tableau 2: Les stratégies de développement de la PME

| Stratégies | Définitions |
|--|--|
| Stratégie d'avantages dominants (un seul couple produit-marché) | |
| 1. Création et domination de marché | Etre les premiers à offrir un nouveau produit ou service sur un marché donné |
| 2. Différenciation | L'entreprise mise sur un avantage précis pour attirer la faveur des acheteurs |
| 3. Avantages de coûts | L'entreprise mise sur la réduction des prix dans un marché où les produits sont indifférenciés |
| Stratégie d'envergure (diversification des activités) | |
| 4. Segmentation | Couverture de plusieurs segments d'un même marché en offrant différente version d'un même produit pour chaque segment (assimilable à la spécialisation de marché) |
| 5. Envergure géographique et mondialisation | Développement de nouveau marché géographique et, à la limite, par la mondialisation (assimilable au développement de marché) |
| 6. Envergure de produit | Développement d'un nouveau produit qui pourra profiter des atouts actuels de l'entreprise (assimilable à la diversification) |
| Stratégie de créneaux | |
| 7. Concentration | Dans les deux premiers cas, l'entreprise tente d'exploiter un segment de marché non-exploité ou mal desservi par les entreprises en place. Dans le cas de la stratégie d'interstices, l'entreprise tente d'exploiter un marché total de faible taille. |
| 8. Spécialisation | |
| 9. Interstices | |

Source: Allaire et Firsirotu (2004)

Les stratégies identifiées dans le tableau ci-dessus représentent des variations de la stratégie générique de croissance. Or, selon Jauch et Glueck (1990), le retrait ou la stabilité peuvent aussi être des stratégies de développement envisageables.

1-2-C-3-6-La stratégie concurrentielle

Une fois établie la stratégie de développement, il s'agit de définir de quelle façon l'entreprise va se démarquer des concurrents sur le marché convoité. Il est question de formuler la stratégie concurrentielle. Cette étape correspond à l'élaboration du concept marketing. Par ailleurs, le positionnement de l'entreprise reflète la capacité de l'entreprise à intégrer un avantage concurrentiel par rapport à ses concurrents actifs sur le même marché. Cet avantage concurrentiel permet à l'entreprise d'exercer un pouvoir de marché, par conséquent, générer des rentes. Ceux-ci résultent de la capacité de l'entreprise soit à défendre

sa position attractive contre les forces concurrentielles (mouvements de défense) ou à les influencer favorablement (mouvements offensifs) (Porter, 1985). Afin d'optimiser la performance des entreprises, une adaptation appropriée entre les ressources de l'entreprise disponibles (compétences de base) et les exigences de ses activités produit-marché liées à sa stratégie concurrentielle générique (Miles et Snow, 1978; Porter, 1980; Miller, 1986) devrait être atteinte.

De ce point de vue, certains auteurs (Kor et Mahoney, 2005; Vories et Morgan, 2003) ont cherché à identifier quelles sont les stratégies concurrentielles privilégiées par les entreprises les plus performantes. Le tableau ci-dessous résume ce qu'il en est.

Tableau 3: Les stratégies concurrentielles de la PME

| Stratégies | Auteurs |
|--|--|
| Différenciation marketing | (Julien, 2000; D'Ambroise, 2000) |
| Segmentation (spécialisation de marché) | (Steiner et Solem, 1988; Maniki, 1988; Adam et Hall, 1993) |
| Innovation | Maniki (1988) |
| Qualité du produit et du service associé | Maniki (1988) |
| Coûts | (Julien, 2000; D'Ambroise, 2000) |
| Niche | Julien (2000) |

Source: Allaire et Firsirotu (2004)

Ostaagard et Birley (1995) considèrent que le type de stratégie utilisé a une influence sur la performance en terme de croissance mais pas sur le profit ni sur le niveau de performance établi par les entrepreneurs. D'Amboise (2000) avance que 39 entreprises performantes de l'économie traditionnelle favorisent, à la fois, une différenciation et des avantages de coûts (stratégie de prix compétitifs). Le niveau actuel de la concurrence fait en sorte que les gens ne sont plus enclins à payer une surprime au nom de la différenciation.

1-2-C-3-7-La stratégie d'internationalisation

La stratégie d'internationalisation, selon Julien (1996), se décline en diverses variantes selon que la PME acquiert des ressources localement et exporte ses produits (PME exportatrice), acquiert des ressources à l'international tout en desservant un marché

domestique (PME recourant aux ressources internationales), importe des ressources et exporte ses produits (PME globale) ou fonctionne en réseaux sur les marchés internationaux (réseaux internationaux de PME).

Des études (DeSarbo et al, 2005) ont démontré que l'efficacité organisationnelle et des performances supérieures sont obtenues par des organisations capables de mettre en œuvre de manière spécifique un alignement des stratégies aux facteurs contextuels, structurels. En effet, pour que l'entreprise ait un rendement supérieur à la normale une position stratégique intéressante est cruciale. En supposant que ce positionnement stratégique est ancré dans l'avantage concurrentiel construit sur un équilibre des déterminants internes et externes. En effet, une performance soutenue repose en fin de compte sur des actifs uniques possédés, développés et contrôlés par l'entreprise. Dans ses travaux antérieurs, Porter (1981, 1996) rétablit l'entreprise comme unité critique de l'analyse stratégique. Cette approche théorique complémentaire est nécessaire pour expliquer les différentes dimensions de la performance. Par conséquent, une stratégie donnée générera une performance durable si et seulement si les ressources utilisées sont précieuses, rares, imparfaitement imitable, et non substituables (Barney, 1990).

2-La performance des entreprises dans la théorie

Dans le cadre de ses travaux, Porter, (1981) considère que la performance des entreprises est fonction du secteur et des activités de l'entreprise grâce à un positionnement sur le marché. La performance des firmes émane de la mise en œuvre réussie des choix stratégiques, ou leur acquisition dans l'environnement concurrentiel, ou les deux. Dans chaque cas, la rentabilité reflète les choix stratégiques et de gestion antérieurs. Par conséquent, la performance reflète les activités résultant d'un choix approprié de la stratégie, menée avec les ressources appropriées et les compétences, la structure organisationnelle, les procédures de contrôle et des systèmes incitatifs (Porter, 1980). Pour comprendre comment la performance est obtenue, nous allons dans cette section revenir sur ses définitions théorique et opérationnelle, avant de présenter notre modèle de recherche.

2-1-Définitions théorique et opérationnelle de la performance

A défaut des définitions théorique et opérationnelle de la performance en contexte de PME, nous nous sommes inspirés de divers écrits portant sur la performance organisationnelle sans égard au type d'entreprise considéré.

2-1-A- La performance: approche théorique

Les questions de terminologie, les niveaux d'analyse (à savoir l'industrie, individuelle, unité de travail, ou de l'organisation dans son ensemble), et les bases conceptuelles de l'évaluation des performances ont été débattues par différents courants de recherche (Venkatraman et Ramanujam, 1986). La performance de l'entreprise est, au moins en partie, déterminée par l'efficacité et l'efficience avec lesquelles la stratégie concurrentielle de l'entreprise est mise en œuvre (DeSarbo et al, 2005). Pour Desbiens (1988), la notion de performance renvoie à celle de rendement, qui elle-même prend tout son sens dans les concepts d'efficacité et d'efficience.

2-1-A-1-L'efficacité: un indicateur de la performance

L'efficacité correspond, selon Desbiens (1988) à l'adéquation entre les résultats, les attentes et les besoins (répondre aux objectifs) et elle se doit d'être atteinte dans un contexte d'efficience, tel que défini par Desbiens. Cette définition de l'efficience correspond, par ailleurs, à celle de la productivité proposée par Bergeron (1986, p.902). Les travaux de recherche sur la performance au niveau de l'entreprise, dans une perspective de management stratégique, voient la performance des entreprises comme un sous-ensemble de l'efficacité organisationnelle de l'entreprise dans son environnement, mesuré en termes de performance financière et du marché (Venkatraman et Ramanujam, 1986). Les auteurs (Woo, Cooper et Dunkelberg, 1987; Reeve, 1990; D'Amboise, 2000) définissent la performance par le biais de ses diverses mesures, telles que la création de valeur (Paturel, 2007 cité par Paturel, 2011), la croissance des ventes ou du nombre d'employés, le rendement sur les ventes et ainsi de suite. Venkatraman et Ramanujam (1986), quant à eux, mettent en lumière que le degré de productivité atteint marque le niveau de la qualité opérationnelle de l'activité. La productivité est endogène à l'entreprise alors que l'efficacité est le rapport entre les résultats constatés et les résultats attendus des acteurs externes. Toujours selon ces mêmes auteurs, l'efficacité est le ferment de la productivité. Ce sont deux phénomènes distincts mais, une fois combinés, ils engendrent la compétitivité présentée comme synonyme à la performance.

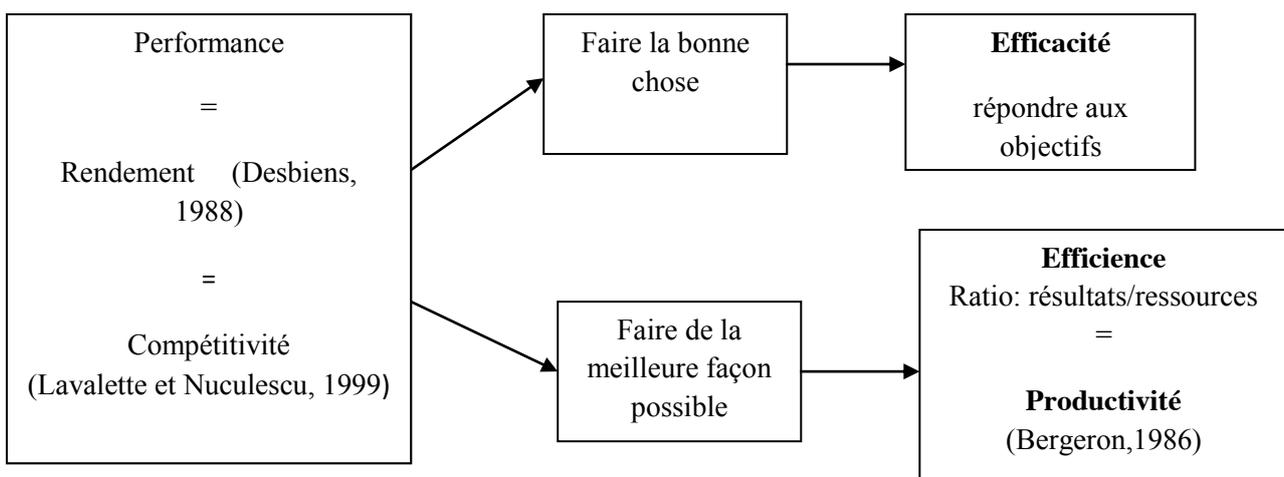
Grant (1991) et Barney (1991) suggèrent qu'une adéquation entre les ressources d'une entreprise et ses activités devrait optimiser sa performance. D'autres études ont montré que les influences du secteur et les agissements des entreprises sont des déterminants importants de la performance du marché et de la rentabilité (McGahan et Porter, 1997; Spanos et Lioukas 2001).

2-1-A-2-L'efficience: un déterminant de la performance

Bergeron (1986, p.902) définit l'efficience comme le rapport entre les extrants (résultats) et les ressources utilisées pour les produire. Les termes efficience et productivité sous-entendent un exercice de rapprochement, de rapport ou de comparaison entre les résultats et les ressources utilisées pour obtenir ces résultats. Partant, nous pouvons supposer que ces termes sont des synonymes et qu'une entreprise sera efficace ou productive si elle fait ce qui doit être fait sans gaspillage de ressources. D'autre part, nous constatons qu'il y a efficacité quand il y a atteinte des objectifs fixés ou des résultats souhaités par les acteurs externes (client, banquier, actionnaire, fournisseur etc.). Conséquemment, les notions d'efficience (productivité) et d'efficacité ne sont pas des synonymes mais, comme le laissent entendre ces auteurs, deux dimensions du concept de performance vu comme synonyme de rendement (Desbiens, 1988) ou de compétitivité (Venkatraman et Ramanujam, 1986). Ce qui signifie qu'une entreprise peut atteindre les résultats visés (être efficace) sans pour autant être performante. Pour être ainsi qualifiée, elle devra en plus porter une attention particulière à une saine gestion des ressources utilisées pour atteindre ces résultats (être efficiente). Nous retenons, donc, qu'une entreprise est théoriquement performante lorsqu'elle est, au même moment, efficace (a atteint les objectifs fixés) et efficiente ou productive (en usant des ressources de la meilleure façon possible).

Notre compréhension du concept de la performance est résumée dans la figure ci-dessous :

Figure 2: schéma de la définition théorique de la performance



Source: Par nos soins

Dans la perspective de Porter (1996), les ressources occupent une position intermédiaire dans la chaîne de causalité concernant la performance de l'entreprise. Comme la

structure du secteur est aussi affectée par les activités des entreprises, la performance des entreprises est influencée par ces deux déterminants corrélés. Selon Porter, la structure du secteur influe sur la durabilité de la performance. Dans le cadre de cette recherche, cette définition théorique de la performance ne nous est pas très utile puisqu'elle demeure générale et abstraite. Aussi, il convient de faire une analyse opérationnelle de la performance. Cette démarche consiste à transformer le concept en un outil de recherche, à le rendre capable de repérer les réalités. En d'autres mots, il s'agit de déterminer en fonction de quels indicateurs il est possible de juger si l'ensemble des intervenants au sein d'une organisation ont utilisé les ressources mises à leur disposition d'une bonne façon (efficience) et à de bonnes fins (efficacité). C'est ce dont il sera question dans les lignes suivantes.

2-1-B-Définition opérationnelle de la performance

L'examen de la littérature nous enseigne que deux mesures objectives de la performance sont privilégiées par les auteurs. La première concerne la croissance de l'entreprise et la seconde la rentabilité ou la profitabilité. Ces mesures, quoique les plus courantes, ne sont pas toujours appropriées et leur remise en question est de plus en plus fréquente. Ce qui donne l'impulsion nécessaire à l'émergence de nouvelles mesures dites subjectives.

2-1-B-1-Les mesures objectives de la performance

De nombreux auteurs (Robinson et al., 1984; Woo et al., 1989), ont opté pour la croissance comme mesure du concept de performance en contexte de PME mais sa pertinence et ses indicateurs demeurent un sujet de discussion au sein de la littérature. La cote de popularité relative aux mesures de croissance va à celles économiques et financières. De plus, un certain consensus existe autour des indicateurs suivants : taux de croissance des ventes, des profits et du nombre d'employés. Plusieurs auteurs, tels Willard, Freeser et Krueger (1984), et D'Amboise (2000), font appel à ces mesures d'une façon concomitante.

En effet, le moyen le plus précis pour saisir le dynamisme et la croissance d'une entreprise est d'analyser l'augmentation de ses ventes, de ses profits et du nombre d'employés. Ces facteurs ne doivent pas être considérés de façon isolée car aucun d'eux ne peut donner une image complète de la croissance des PME. Outre la croissance, les chercheurs font un large usage du rendement comme mesure de la performance. Celui-ci concerne le rapport entre les biens et les services produits et les ressources utilisées pour les concrétiser (Bergeron, 1986, p. 190). Ce qui, en fait, nous reporte au concept d'efficience défini dans la partie précédente et

identifié comme une dimension à considérer dans la définition de la performance organisationnelle. En ce sens, les auteurs Willard, Freeser et Kruger (1984), Schewenk et Shrader (1993) mesurent le concept de performance à l'aide de diverses données économiques et financières liées au rendement, comme le profit, le rendement sur investissement, le rendement sur les actifs et le rendement sur les ventes. Ils prennent en considération tous ces ratios financiers ou certains d'entre eux.

Bien qu'il y ait une nette tendance à donner la priorité aux mesures de la performance basées sur des données financières et économiques, plusieurs auteurs (Hart et Banbury, 1994; Homburg et al., 1999), témoignent de leurs limites. Celles-ci sont de trois ordres:

- premièrement, les mesures financières de la performance comme la rentabilité des investissements ou la rentabilité des actifs ne sont pas souvent disponibles dans les petites entreprises à cause de la rareté des bilans comptables (Homburg et al., 1999) ;
- deuxièmement, les dirigeants des PME sont souvent réticents à donner des informations financières sur leurs entreprises ;
- troisièmement des recherches montrent qu'il y'a une forte corrélation entre les mesures objectives de la performance financière et les mesures subjectives (Dess et Robinson, 1984; Venkatraman et Ramanujam, 1986, 1987), ce qui confirme leur validité. Par ailleurs, l'accessibilité aux données semble problématique en contexte de PME.

En outre, une fois les données disponibles, l'interprétation peut être une source de biais considérables. À titre d'exemple, une augmentation du nombre d'employés dans certaines activités à haute densité de main-d'œuvre est un signe de croissance alors que dans certains domaines, comme la haute technologie, il peut y avoir une forte expansion sans nécessairement une augmentation proportionnelle des employés. Par ailleurs, en ce qui a trait au profit, un indicateur de la rentabilité, une augmentation peut être synonyme d'une gestion plus efficace des dépenses et non d'une augmentation des affaires. Aussi, Orpen (1994) souligne que les données financières en valeurs absolues sont affectées par le secteur d'affaires. Conséquemment, il est risqué de comparer des entreprises de secteurs différents. Finalement, les indicateurs de rentabilité ne permettent pas d'apprécier l'efficacité de l'organisation, c'est-à-dire l'atteinte des résultats fixés, qui commande une appréciation qualitative. Ainsi, comme le souligne Séverin (2001), bien que la performance soit un élément fondamental de la littérature financière, sa mesure est plus problématique.

La prise en considération des limites discutées précédemment a amené divers chercheurs à faire usage d'autres types de mesure.

2-1-B-2-Les mesures subjectives de la performance

En fait, vers le début des années 1990, il s'opère une transition des données financières objectives vers celles subjectives. À ce titre, Reeve (1990) laisse le soin au dirigeant d'évaluer la rentabilité de l'entreprise à partir de divers critères à apprécier sur une échelle de 1 à 10. Dans le même esprit, Orpen (1994) propose que l'entrepreneur-dirigeant évalue, lui-même, la performance de son entreprise en estimant son degré de satisfaction en lien avec le profit, les ventes, les liquidités et le retour sur investissement. Homburg et al., (1999) font une démarche semblable pour mesurer la croissance.

Par ailleurs, Nkongolo-Bakenda, D'Amboise et Garnier (1994) suggèrent d'utiliser des données relatives plutôt qu'absolues. Plus concrètement, le dirigeant établit la variation de trois indicateurs (ventes, nombre d'employés et profit) par rapport à la valeur correspondante du secteur d'activité. Nous observons, par la suite, l'émergence d'étude où la performance est mesurée selon des mesures subjectives et objectives (Ostgaard et Birley, 1995). Finalement, Lorrain, Belley et Dussault (1996) proposent une mesure qualitative qui consiste pour l'entrepreneur à classifier sa performance selon 3 choix : profit, atteinte du seuil de rentabilité et perte. De façon plus marginale, quelques auteurs mesurent la performance d'une entreprise en fonction d'un ou plusieurs critères autres que financiers ou en association avec ces derniers. Il en est ainsi pour Hoque (2004) qui utilise diverses mesures financières en complémentarité au niveau d'exportation. Woo, Cooper et Dunkelberg (1987) prennent en considération la satisfaction de l'entrepreneur en regard des objectifs fixés et de la variation des profits et des ventes. Fillion (1990) considère qu'une entreprise performante est celle qui a été récipiendaire d'au moins un prix national, par exemple « entreprise de l'année ». D'Amboise et Gasse (2000) abondent dans le même sens en choisissant des entreprises reconnues pour leur bonne performance selon divers périodiques d'affaires. Le tableau suivant présente une synthèse des diverses mesures de performance ainsi que leurs indicateurs.

Tableau 4: Les mesures de la performance et leurs indicateurs

| Type de mesure | Mesure | Indicateur |
|----------------|-------------|--|
| Objective | Croissance | - Taux de croissance des ventes - Taux de croissance des profits - Taux de croissance du nombre d'employés |
| | Rentabilité | - Profit - Rendement sur investissement - Rendement sur actifs - Rendement sur les ventes |
| Subjective | Croissance | - Variation des ventes, du nombre d'employés et du profit par rapport à la valeur relative correspondante du secteur d'activité |
| | Rentabilité | - Appréciation des dirigeants sur une échelle de 1 à 10 - Degré de satisfaction du dirigeant en lien avec le profit, les ventes, les liquidités et le retour sur investissement |
| Mixte | | - Mesure financière et niveau d'exportation - Satisfaction de l'entrepreneur en regard des objectifs fixés et la mesure de la variation des profits et des ventes - Récipiendaire d'au moins un prix national - Bonne performance selon divers périodiques d'affaires |

Source: Par nos soins

Il ressort clairement que malgré une nette prédominance des critères financiers pour mesurer la performance organisationnelle, leurs limites ont été maintes fois soulignées. Ce qui a incité certains chercheurs à proposer des mesures davantage subjectives, c'est-à-dire dont l'évaluation de la performance est laissée au jugement de l'entrepreneur. Ce qui, de prime abord, peut sembler discutable mais, comme le souligne D'Ambroise (1989), le choix d'une mesure devrait toujours être guidé par la facilité d'accès à l'information. Dans un autre ordre d'idée, que les mesures privilégiées soient d'une nature objective ou subjective, nous constatons qu'il ne semble pas exister de standard. À cet égard, Voyer (1994), en référence aux écrits de Morin, Savoie et Beaudoin (1994), estime que la performance est un construit défini de différentes façons selon les valeurs, la formation, le statut et l'expérience des évaluateurs. Il n'est donc pas étonnant de retrouver autant de mesures différentes du concept de performance. En dernier lieu, il apparaît d'usage que plusieurs mesures soient considérées de façon simultanée.

En définitive, la performance a donc pour indicateurs l'efficacité et l'efficience et il appartient au chercheur de choisir entre les mesures objectives ou subjectives de la performance, voire les deux.

Section II: Le concept d'incertitude dans la littérature et la théorie sur la culture en management

Les chercheurs en management stratégique ont considéré que l'incertitude est un facteur important, influant sur les décisions stratégiques (Mintzberg, 1973 ; Porter, 1980). Un flux considérable de recherche qui s'appuie sur la théorie des coûts de transaction met l'accent sur l'influence de l'incertitude sur les décisions concernant l'entreprise (par exemple, Williamson, 1975; Walker et Weber, 1984, 1987). Dans la théorie sur la dépendance des ressources, Pfeffer et Salanick (1978) suggèrent que les organisations structurent leurs relations extérieures, en réponse à l'incertitude résultant de la dépendance sur les éléments de l'environnement. Afin de mieux saisir sa portée, une définition ainsi qu'une réflexion sur les dimensions et les mesures de ce concept sont nécessaires.

1- Les définitions de l'incertitude dans la littérature

Le niveau d'incertitude auquel font face les décideurs est considéré comme un important déterminant du comportement dans les théories psychologiques de la décision et celles du design organisationnel (Gifford, Bobbitt et Slocum, 1979). Même avec cet intérêt porté au lien que peut avoir une organisation avec son contexte, la nature de la relation entre l'incertitude de l'environnement et le comportement stratégique des organisations s'avère être un peu un casse-tête théorique et empirique (Sutcliffe et Zaheer, 1998). En effet, le sens donné à ce concept varie selon les auteurs.

1-1- L'incertitude : un concept polysémique

Le concept d'incertitude a longtemps été un élément central dans un certain nombre de travaux en économie (Arrow, 1963), en théorie de l'information (Conrath, 1967), en théorie des organisations (March et Simon, 1958 ; Burns et Stalker, 1961 ; Lawrence et Lorsch, 1967) et en stratégie (Mintzberg, 1973 ; Porter, 1980). Les prémices de la théorie de la contingence (Lawrence et Lorsch, 1967) ont utilisé cette variable. March et Simon (1958) ont identifié l'incertitude comme une variable clé pour expliquer le comportement organisationnel.

L'incertitude a donné lieu à de nombreux travaux (Lawrence et Lorsch, 1967 ; Conrath, 1967 ; Duncan, 1972,1973 ; Slocum et al., 1979 ; Milliken, 1987) et plusieurs définitions ou acceptions en découlent. Elle est envisagée comme un construit synthétique ou unique mais son étude l'a souvent envisagée comme une dimension environnementale influençant la stratégie et la performance des entreprises (Lawrence et Lorsch, 1967).

1-1-A- L'incertitude vue comme une impossibilité

Le petit Larousse illustré (2016, p.607) définit l'incertitude comme le caractère de ce qui ne peut être déterminé, connu à l'avance, ce qui ne peut être établi avec exactitude. Le principe d'incertitude, fondamental à la compréhension de la physique quantique, a été formulé en 1927 par le physicien Werner Heisenberg comme l'impossibilité de spécifier de façon simultanée la position précise et la vitesse d'une particule (Crull et Bacciagaluppi, 2011). Autrement dit, ces deux données bien que complémentaires, ne peuvent être précisées au même moment (Crull et Bacciagaluppi, 2011). L'économiste Keynes (1936) définit l'incertitude en ces termes : « le sens que je donne à ce terme est celui qu'il revêt lorsqu'on qualifie d'incertains la perspective d'une guerre européenne, le niveau du prix du cuivre ou du taux d'intérêt dans vingt ans, l'obsolescence d'une invention récente ou la place des classes possédantes dans l'échelle sociale pendant les années soixante-dix. Pour toutes ces questions, il n'existe aucune base scientifique sur laquelle construire le moindre calcul de probabilité. Simplement, on ne sait pas ». Son homologue Arrow (1963) quant à lui définit l'incertitude comme la difficulté intrinsèque de faire des prévisions¹⁹. Pour Slocum et al. (1979), la définition classique de l'incertitude est l'incapacité de faire des probabilités quant aux résultats (d'une action). De la même façon Duncan (1972) pense que l'incertitude est liée à l'incapacité d'attribuer des probabilités quant au succès des décisions de l'organisation.

1-1-B- L'incertitude vue comme une insuffisance ou un manque d'informations

Galbraith (1974) définit l'incertitude comme la différence entre la quantité de connaissances nécessaires pour accomplir une tâche et la quantité de connaissances déjà disponibles au sein de l'entreprise. Demsetz (1998) estime que l'incertitude est présente lorsque l'information est suffisamment défailante pour qu'il soit impossible de faire des estimations de probabilités des différents événements possibles. Pour Lee et Veloso (2008),

¹⁹ Child (1972) indique dans le même sens que les changements environnementaux peuvent être fonction de trois variables: la fréquence des changements, l'importance des modifications intervenant à chaque changement et l'irrégularité des changements, rendant ainsi difficile toute prévision.

l'incertitude reflète un manque critique de connaissances. Dans la même veine, Duncan (1973) montre que l'incertitude est liée à l'absence d'informations relevant des facteurs qui impactent une décision et à l'absence des connaissances sur les décisions organisationnelles. Il conclut alors que l'incertitude environnementale perçue est affectée par le contenu des informations sur l'environnement, par les informations contenues dans l'environnement et également par la quantité des informations.

Pour Lawrence et Lorsch (1967) l'incertitude environnementale perçue dépend du manque d'information de la connaissance des issues des décisions, de l'aptitude à estimer les effets de l'environnement. Dans la même veine Matthews et Scott (1995) parlent de l'incapacité à prédire un état de l'environnement du fait d'un manque d'informations sur plusieurs facteurs environnementaux. Merz et Sauber (1995) quant à eux préfèrent parler de changements environnementaux imprévisibles, ce qu'ils ont appelé dynamisme. Par ailleurs, Miller (1992) a trouvé une forte corrélation entre le dynamisme et l'imprévisibilité pour donner l'incertitude. Le même résultat a précédemment été obtenu par Miller et Droege (1986). Bstieler et Gross (2003) ont appréhendé l'incertitude environnementale par l'imprévisibilité du marché et du développement technologique, l'instabilité du marché et du développement technologique, le degré de concurrence du marché, l'intensité des efforts de recherche et de développement dans le secteur, la complexité du marché en termes de standards face aux demandes individuelles, et la complexité du développement technologique à la quelle l'entreprise est exposée. Allant dans le même sens, Lichtenthaler (2009) définit l'incertitude environnementale selon deux dimensions à savoir le marché et la technologie. En effet pour l'auteur, l'incertitude technologique fait référence au taux de changement technologique dans un secteur, et l'incertitude du marché a trait au degré d'instabilité et de complexité à l'intérieur du marché de la firme.

1-2- Les dimensions de l'incertitude environnementale

Il est frappant de constater l'enchevêtrement des conceptions lorsqu'on se penche sur les dimensions traditionnelles retenues dans l'étude de l'incertitude environnementale en management stratégique. L'incertitude organisationnelle n'est guère simple à définir et à mesurer (Lawrence et Lorsch, 1967). Plutôt que d'adopter une approche plus objective, on se sert souvent de l'incertitude perçue pour conceptualiser et mesurer l'incertitude. Sur la base de stades psychologiques et de processus cognitifs, de nombreux efforts sont consacrés à l'analyse de l'incertitude perçue (Milliken, 1987; Buchko, 1994; McMullen et Shepherd, 2006). On peut définir l'incertitude perçue en termes de niveau d'incertitude et celle-ci est

associée à des sources particulières d'incertitude organisationnelle. En d'autres termes, l'incertitude est conceptualisée sur la base de la question de savoir si les éléments qui la constituent existent au sein ou en dehors de l'organisation. Dans le travail de théoriciens de l'organisation tels Emery et Trist (1965), Thompson (1967), et Terreberry (1968), deux dimensions environnementales peuvent être déduites: la dimension simple-complexe et la dimension statique-dynamique (Duncan, 1972). Les premières recherches en utilisant la construction de l'incertitude environnementale perçue reposait essentiellement sur deux échelles. La première, développée par Lawrence et Lorsch (1967), a examiné l'incertitude associée à un travail spécifique dans une organisation. Parce que cette échelle a porté sur un emploi ou une fonction particulière, Milliken (1987) a suggéré qu'elle peut ne pas être une mesure appropriée pour l'évaluation de l'environnement général de l'organisation. La seconde échelle, développée par Duncan (1972), a conceptualisé l'incertitude de l'environnement comme ayant deux dimensions²⁰: la complexité et le dynamisme.

Même s'il est difficile de distinguer l'incertitude interne de l'incertitude externe, la première est propre à l'organisation et l'incertitude externe est environnementale (Beckman et al., 2004). Les chercheurs de la première heure (Lawrence et Lorsch, 1967) se sont penchés sur l'incertitude interne qui émane de l'ambiguïté des fonctions, de l'interdépendance et de l'absence de contrôle au sein des organisations (Milliken, 1987; Buchko, 1994). L'incertitude interne est associée aux emplois des travailleurs, au travail, à la structure, aux systèmes et aux processus décisionnels (Bordia et al., 2004).

Parallèlement à cela, la plupart des études mettent l'accent sur l'incertitude environnementale perçue (Duncan, 1972; Milliken, 1987; Boyd et Fulk, 1996; McMullen et Shepherd, 2006) qui est associée à des facteurs environnementaux tels que la réglementation gouvernementale, l'agitation dans un environnement compétitif et la volatilité du marché (Carter, 1990; Lang et Lockhart, 1990). Malgré certaines difficultés qui empêchent la définition d'un ensemble universel de dimensions de l'incertitude, les chercheurs (Duncan, 1972; Tosi et Slocum, 1984) ont identifié des dimensions de l'incertitude environnementale perçue. Concrètement, l'incertitude se fonde sur deux dimensions : la complexité et la stabilité (Duncan, 1972; McCabe, 1990). Boynton, Gales et Blackburn (1993) ont également évalué l'incertitude parallèlement à deux dimensions afin d'examiner son influence sur les

²⁰ Trois indicateurs opérationnels ont été développés à partir de ces dimensions: la pertinence de l'information sur le facteur en question (l'environnement), l'importance du facteur sur la performance de l'entreprise, et la prévisibilité de l'effet du facteur aux décisions des dirigeants de l'entreprise (Duncan, 1972).

recherches d'informations managériales : la disponibilité des informations nécessaires et la prévisibilité des résultats. En revanche, comme nous l'avons vu plus haut, Milliken (1987) propose trois types d'incertitude environnementale perçue : la situation, l'effet et la réaction. D'autres chercheurs (Dwyer et Welsh, 1985; Miller et Dröge, 1986; Bergh et Lawless, 1998; Potoski, 1999) évaluent quant à eux l'incertitude au moyen de dimensions multiples, comme l'agitation, la complexité, l'incertitude du marché des produits, l'hétérogénéité et l'incertitude politique.

En effet, plusieurs travaux tendent à présenter les mêmes conceptions sous des appellations différentes, ou, à l'inverse, des conceptions différentes sous un même nom (Castrogiovanni, 1991). Ainsi, Miller et Friesen (1983) considèrent que le dynamisme de l'environnement est aussi appelé incertitude, car il se caractérise par le taux de changement et d'innovation dans l'industrie comme par l'incertitude ou l'imprévisibilité des actions des clients et des concurrents. Mais pour Duncan (1972) l'incertitude perçue est la résultante de la complexité et du dynamisme. Cette incertitude est envisagée de façon similaire par Khandwalla (1972) puisque l'environnement incertain est un environnement complexe, dynamique, changeant. Morris, Hansen et Pitt (1995) pensent que l'incertitude découle des turbulences. Pour Miller (1986), l'incertitude découle de l'imprévisibilité de l'environnement associée à son dynamisme. Tout du moins, il estime que ces deux dimensions sont généralement considérées comme des composantes-clefs de l'incertitude.

Cameron, Kim et Whetten (1987) vont, pour leur part, estimer que la turbulence crée de l'incertitude et celle-ci apparaît comme le meilleur révélateur des conditions de turbulence. C'est pour cette raison que turbulence et incertitude sont couramment envisagées comme synonymes dans la littérature en management stratégique. La turbulence est un concept abstrait, tandis que l'incertitude est opérationnalisable (Gueguen, 2001). Braguier (1993 : 302) considère que la turbulence se définit objectivement par les mouvements de l'environnement alors que l'incertitude correspond à la perception subjective d'une turbulence. Plus précis, Matthews et Scott (1995) estiment qu'il existe différentes définitions de l'incertitude en fonction de plusieurs critères tels que la pénurie de connaissance dans la prise de décision, le choix, la complexité ou la turbulence. Les définitions de l'incertitude ont varié fréquemment ; la turbulence, la complexité, la prévision ou l'hétérogénéité ont été incluses, rendant l'interprétation des résultats problématique (Gueguen, 2001).

À la suite des travaux pionniers de Lawrence et Lorsch (1967), Conrath (1967), et Duncan (1972), un consensus est établi autour de quelques dimensions de l'incertitude

environnementale perçue identifiées par Slocum et al., (1979): la complexité, l'adéquation du feed-back ou la connaissance de résultats possibles, la réaction affective ou émotionnelle et l'adéquation générale de l'information. Mais, c'est Duncan qui sera plus explicite dans l'identification des composantes de l'incertitude environnementale perçue. En effet selon l'auteur, l'incertitude environnementale perçue se caractérise par :

-Le manque d'informations sur les facteurs environnementaux associés à une situation de prise de décision.

-La méconnaissance des résultats d'une décision spécifique en terme de combien l'organisation perdra si la décision était incorrecte.

-L'habileté ou le manque d'habileté à attribuer des probabilités sur l'effet d'un facteur donné dans la réussite ou l'échec d'une décision.

L'auteur consacre ainsi l'une des dimensions de l'incertitude environnementale, à savoir l'imprévisibilité. Plusieurs dimensions ont été identifiées dans la littérature pour la conceptualisation et l'opérationnalisation de l'incertitude environnementale. Pour unifier cette littérature disparate, Aldrich (1979) a proposé une liste complète des cinq sous-dimensions de l'incertitude de l'environnement: la capacité, l'homogénéité-hétérogénéité, la stabilité-instabilité, la concentration-dispersion, et la turbulence. L'incertitude dans cette approche est mesurée en termes d'un ensemble limité de tâches fonctionnelles comme la prévision des quantités, les changements technologiques et la confusion des mesures de rendement. Cependant, un examen plus approfondi des mesures réelles utilisées par ces études montre que ces mesures se rapprochent trop des notions de dynamisme, de diversité, de concentration ou de capacité, mais dans le cadre de diverses tâches fonctionnelles. Dans leurs travaux, Achrol et Stern (1988) ont opérationnalisé l'incertitude environnementale perçue en termes de sous-dimensions de : la diversité des consommateurs, du dynamisme de l'industrie, de la concurrence et des consommateurs, de l'absence apparente de la concentration et de la capacité. Selon ces auteurs, l'hétérogénéité des consommateurs, et les changements rapides dans l'industrie augmentent les perceptions de l'incertitude.

Dans la même veine, Bstieler et Gross (2003) dans leur étude sur la mesure de l'incertitude environnementale sur le succès des nouveaux produits ont développé quelques dimensions adaptées des travaux de Bucklin et Sengupta, (1992) ; Cooper, (1985, 1993) ; Khandwalla, (1976) ; Miller et Droege, (1986) :

-l'imprévisibilité de l'évolution technologique et du marché

-la turbulence de l'évolution technologique et du marché

-Le dynamisme du développement technologique et du marché

-la complexité de l'évolution technologique et du marché

Ainsi, ces dimensions décrivent la difficulté et l'incapacité de prévoir fidèlement ou avec exactitude les changements dans l'environnement proche de l'entreprise (Bstieler et Gross, 2003).

De manière générale, l'incertitude correspond au manque d'informations concernant les facteurs environnementaux, rendant impossible la prévision de l'impact d'une décision spécifique sur l'organisation et à l'impossibilité de donner des probabilités quant à l'impact des facteurs environnementaux sur l'organisation (Duncan, 1972; Morris et al. 1995). Dans le cadre de notre recherche, nous retenons deux dimensions couramment utilisées dans la littérature pour appréhender l'incertitude, à savoir le dynamisme et la complexité que nous développeront au chapitre 2.

1-3- Le choix entre les mesures objectives et subjectives de l'incertitude environnementale

Certains chercheurs ont soutenu très fortement, que nous devons mesurer l'incertitude de l'environnement comme un phénomène de perception plutôt que comme une propriété de l'environnement organisationnel (Child, 1972; Downey et Slocum, 1975; Starbuck, 1976).

D'autres pensent différemment. Tinker (1976), par exemple, a mis en garde contre cette mesure car l'étude de la perception seule peut réduire l'étude des organisations à un « problème de la psychanalyse des acteurs ». Des auteurs ont suggéré qu'il est nécessaire de mesurer l'incertitude de l'environnement « objectivement » comme un moyen de valider les mesures de perception (Aldag et Storey, 1975; Starbuck, 1976). Ainsi, de nombreux chercheurs (Downey et al, 1975;1977; Tosi et al, 1973; Tung, 1979) ont cherché à mesurer à la fois les dimensions « objective » et « perçue » de l'incertitude de l'environnement et à examiner la relation entre ces mesures « objectives » et « perceptives ». Plusieurs études ont, par exemple, opérationnalisé l'incertitude « objective » avec diverses mesures telle que la volatilité de l'environnement (Downey et al, 1975; Tosi et al, 1973), puis se sont servi de ces mesures comme critères d'évaluation de la validité des mesures de la perception de l'incertitude. Cependant, même les mesures de la volatilité de l'environnement, comme l'ont souligné plusieurs chercheurs (Lawrence et Lorsch, 1973; Miles, Snow, et Pfeffer, 1974; Pfeffer et Salancik, 1978), ne sont pas suffisantes pour l'opérationnalisation de l'incertitude perçue de l'environnement. Ce n'est pas un changement en soi, ou même un rythme rapide du changement, qui crée l'incertitude de l'environnement, mais c'est plutôt l'imprévisibilité des changements qui est associée à ce type d'incertitude (Duncan, 1972 ; Milliken, 1987). Ainsi,

l'absence de corrélation entre les mesures de la volatilité de l'environnement et de l'incertitude perçue de l'environnement n'est pas, en soi, un motif raisonnable pour conclure que les mesures de perception ne sont pas valides. D'autres problèmes découlent de la forte dépendance sur l'utilisation de deux échelles de mesure de l'incertitude environnementale perçue (notamment celle de Duncan (1972) et celle de Lawrence et Lorsch (1967))²¹.

Un vif débat a d'ailleurs opposé les mesures objectives de Lawrence et Lorsch (1967) aux mesures subjectives de Duncan (1972). Downey et Slocum. (1975) ont conclu sur l'impossibilité de trouver une relation significative entre ces deux mesures de l'incertitude et suggéré une absence de points communs entre les deux mesures de l'incertitude, même si elles ont été « vraisemblablement conçues pour mesurer un phénomène semblable, si ce n'est le même concept ». Le manque de convergence entre ces deux échelles n'est pas surprenant compte tenu de la construction de ces instruments. L'échelle de Lawrence et Lorsch (comme réorganisé par Downey et al., 1975) mesure la durée nécessaire pour la rétroaction sur le rendement au travail, la clarté des exigences de l'emploi, et le degré de difficulté de la performance de l'emploi dans le temps. L'échelle de Duncan, quant à elle, mesure le manque d'informations quant à l'avenir des événements environnementaux, l'incapacité d'affecter des probabilités aux événements futurs qui influent sur le succès ou l'échec d'une unité de décision, et le manque de connaissance des conséquences sur l'organisation d'une décision si elle est incorrecte.

Il existe un besoin d'être beaucoup plus précis dans la définition, l'utilisation et la mesure de l'incertitude de l'environnement. En particulier, il est absolument nécessaire de réexaminer les conceptualisations et mesures de l'incertitude environnementale perçue. Des recherches antérieures suggèrent qu'il ya des problèmes avec les mesures existantes de l'incertitude environnementale perçue (Downey et Slocum, 1975;. Tosi et al, 1973). Compte tenu de l'absence de relation entre les échelles de ces mesures, il semble tout à fait possible que chaque mesure peut être la mesure de plusieurs types d'incertitude. L'absence de corrélation entre les deux échelles suggère en outre que les échelles elles-mêmes peuvent différer dans les types d'incertitude mesurées.

Il est important de reconnaître qu'il n'y a aucune raison de s'attendre à une correspondance un-à-un entre un indicateur objectif de l'incertitude, peu importe le degré de sophistication des échelles, et un indicateur perceptif, parce que la perception varie en

²¹ Downey et al., (1975), par exemple, ont trouvé qu'il n'y avait pas de corrélations significatives entre les sous-échelles de la mesure de Lawrence et Lorsch, et une seule corrélation significative entre les sous-échelles de la mesure de Duncan. En outre, il n'y avait pas de corrélation significative entre la mesure de Duncan et la mesure de Lawrence et Lorsch.

fonction de facteurs contextuels (Pfeffer, 1983) et en fonction d'attributs individuels (Downey et al, 1975; McCaskey, 1976). En outre, les perceptions de la réalité sont susceptibles de différer de la réalité «objective» en raison des limites de nos capacités cognitives de raisonnement (MacCrimmon, 1966; March et Simon, 1958).

Il est également important de souligner que l'incertitude, le degré de complexité et le dynamisme de l'environnement ne doivent pas être considérés comme des constantes dans une organisation. Au contraire, ils dépendent des perceptions des membres de l'organisation et peuvent donc varier dans leur incidence dans la mesure où les individus diffèrent dans leurs perceptions. Certaines personnes peuvent avoir une très grande tolérance à l'ambiguïté et à l'incertitude de sorte qu'ils peuvent percevoir des situations comme moins incertaines, que d'autres avec des tolérances plus faibles (Milliken, 1987).

La personnalité du dirigeant (son système cognitif induisant un traitement personnel des informations reçues et/ou perçues) génère la perception personnelle et subjective de l'environnement. Cette perception est donc subjective et contingente. Et, «même à observateurs identiques, cette perception est de surcroît contingente dans le temps» (Filion, 1988). La réalité de l'environnement apparaît donc comme une construction et non comme une donnée objective (Usunier et al. 1993). En effet, en raison du phénomène d'enactment, Castrogiovanni (1991) pense que la mesure de l'environnement proche doit s'effectuer par l'intermédiaire des mesures subjectives. Cependant, même si l'auteur remarque que l'avis subjectif comporte des biais perceptuels, et que le chercheur risque de mesurer les attributs organisationnels ou individuels plutôt que de mesurer l'incertitude de l'environnement, pour autant, l'auteur pense que les relations entre l'incertitude de l'environnement et les décisions spécifiques des organisations sont plus fortes si des mesures subjectives sont utilisées. C'est dans cette perspective que cette recherche est inscrite. En effet, selon Starbuck et Mezias (1996), la recherche donne plus de place aux données perceptuelles qu'aux données objectives²².

Oswald et al. (1997) estiment que la mesure de l'incertitude de l'environnement par la perception des dirigeants est mieux qu'une mesure objective, car elle apparaît comme plus critique pour la stratégie, la structure, les différents processus au sein de l'organisation. En

²² C'est ainsi qu'ils ont recensé entre 1988 et 1992, dans la revue *Journal of Organizational Behavior*, 210 articles utilisant des données perceptuelles, 10 articles avec des données objectives et 1 article utilisant les deux types de mesure (Starbuck W.H. et Mezias J.M. (1996): "Opening Pandora's box : studying the accuracy of managers' perceptions", *Journal of Organizational Behavior*, Vol.17, N°2, pp. 99-117, cité par Gueguen G. (2009) : « PME et stratégie : quelles spécificités ? », *Economie et Management*, N° 131, Dossier.16-22, Avril 2009).

effet, nous pouvons supposer que l'action découle de la perception et, de ce fait, il est plus intéressant de mesurer les constats des changements environnementaux si l'on souhaite en retrouver les effets. Boyd et al. (1993) remarquent cependant que la perception peut être affectée par quatre facteurs :

- Les individus: les répondants auront une tolérance à l'ambiguïté et une complexité cognitive différentes.
- Le groupe de travail: en raison de la nature de la fonction du répondant, il peut exister des différences d'interprétations, que cela soit en termes hiérarchiques ou de proximité avec l'environnement.
- L'organisation: la taille de l'entreprise ou l'inertie structurelle vont influencer la perception de l'environnement.
- La stratégie: les stratégies utilisées vont conditionner l'appréhension du contexte (par exemple, la recherche de Miles, Snow et Pfeffer, 1974).

Le dirigeant doit bien interpréter son environnement dans le but de bien cerner les opportunités et les contraintes. L'environnement est en mutation c'est-à-dire qu'il n'est ni stable ni objectif. La réaction doit être rapide à un problème perçu, détecté et analysé suite aux expériences acquises dans un tel contexte d'action. Il existe une relation étroite entre la perception de l'incertitude de l'environnement par les dirigeants et leur orientation stratégique en ce sens que l'analyse des informations qui en résultent permet aux dirigeants de décider (Sogbossi Bocco, 2009). La prise de décision dans un environnement incertain est la caractéristique fondamentale du dirigeant de la petite entreprise. Cette idée remonte à Franck Knight (1921)²³ qui est considéré comme étant le premier à avoir caractérisé l'existence de la firme par l'incertitude. Il distingue le risque qui est mesurable de l'incertitude qui n'est pas probabilisable. Les dirigeants ressentent avec acuité le rôle central de l'incertitude : incertitude sur la valeur de leur entreprise ou de leur fonds, incertitude sur le retour sur les investissements qu'ils réalisent (qu'ils soient matériels ou humains), incertitude sur l'évolution des marchés (conjuncture macroéconomique, nature et intensité de la concurrence réelle et potentielle, incertitude sur la transmission de leur propre affaire). Cette incertitude est représentée par différents états de la nature qui affectent la performance et le profit réalisés par l'entreprise (Bonnet et Le Pape, 2009). L'interrelation qui existe entre l'incertitude de l'environnement, le dirigeant et l'organisation s'avère

²³ Knight F. H. (1921): *Risk, uncertainty and profit*. New York: Harper et Row, cité par Duncan. (1972): "Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, pp. 313-327.

cruciale pour son évolution. L'entreprise est vue comme un système ouvert sur son environnement (il faut donc dans une optique systémique, tenir compte des interactions qui se nouent, et qui génèrent des modifications dans l'environnement). Ces variations seront perçues différemment comme opportunités ou comme contraintes et influencent le comportement stratégique des petites entreprises.

Marchesnay (1991) et Wyer et Mason (1998) soutiennent qu'au cours de leur processus stratégique les PME font appel à une démarche axée sur l'apprentissage plutôt que sur la perspective traditionnelle compte tenu de la complexité et de la dynamique de leur environnement qui est en perpétuelle évolution. L'environnement perçu influencerait alors sur les choix stratégiques formulés par les dirigeants : « la façon dont ceux-ci interprètent l'environnement les conduit à modifier le fonctionnement organisationnel de l'entreprise et constitue le fondement de leurs décisions stratégiques » (Sogbossi Bocco, 2009). Pour sa part, Fillion (1988) soutient qu'une lecture systémique du concept de vision (cette image mentale que le dirigeant a de son avenir désiré) explique mieux l'évolution de la gestion stratégique de la PME que ne le font les concepts plus traditionnels étant donné que celle-ci est une extension de son propriétaire dirigeant (voir p. 548).

En outre, d'autres éléments comme la culture peuvent également influencer les perceptions qu'ont les dirigeants de l'incertitude environnementales, leurs choix stratégiques ou la performance de leurs entreprises.

2- Théorie sur la culture en management

Depuis Boddewyn (1963) et Webber (1969), l'approche culturelle du management a déjà fait l'objet de nombreux travaux, et a particulièrement retenu l'attention de quelques chercheurs parmi lesquels Ouchi (1981), Bourgoin (1984), Aktouf (1986), Bollinger et Hofstede (1987), d'Iribarne (1989, 1998). Desjeux (1994) a développé un cadre d'analyse culturel qui permet d'en savoir plus sur les problèmes interculturels de management en favorisant une ouverture sur plusieurs approches paradigmatiques (système, stratégique, réseaux, culturelle). Cette ouverture est absolument nécessaire pour comprendre les enjeux de l'analyse culturelle dont on ne saurait occulter la dimension stratégique qui est essentielle (Kamdem, 2002)²⁴. Desjeux (1995) souligne les différentes perspectives dans la définition de la culture : structurelle (la culture comme cadre de représentation et d'action d'un groupe

²⁴ Kamdem E. (2002) : *Management et inter culturalité en Afrique : Expérience camerounaise*. Les presses de l'Université Laval, L'Harmattan.

social) ; différentielle (la culture comme fondement et mode d'expression de la différence) ; non différentielle (la culture comme déni de la différence et comme forme d'expression de l'ethnocentrisme), stratégique (la culture comme ressource déterminant les rapports de force et de pouvoir entre les acteurs sociaux). Selon Kamdem (2002), l'analyse interculturelle consiste à déceler les différences comportementales et à les expliquer par des composantes culturelles de sociétés différentes. Notre étude portant sur deux contextes complètement différents, nous ne pouvons occulter le rôle de la culture sur la perception de l'incertitude, sur les comportements stratégiques et sur la performance des PME. Deux approches peuvent être utilisées.

2-1- L'approche culturelle de Kluckhohn et Strodtbeck (1961)

Développer le profil culturel de chaque pays est difficile parce que la culture est un concept multidimensionnel (Schein, 1984). En plus la culture est difficile à définir à cause de nombreuses définitions issues de plusieurs champs (Rousseau, 1990). En dépit de toutes ces difficultés, les auteurs (Adler et Jelinek, 1986 ; Adler, 1997) ont abondamment utilisé cinq orientations développées par deux anthropologues, Kluckhohn et Strodtbeck (1961)²⁵ pour développer les profils culturels des pays. L'hypothèse de base qui sous-tend leurs travaux est que dans chaque pays, il ya des choix fondamentaux concernant :

2-1-A- La nature humaine

Les occidentaux et plus particulièrement les français croient que l'être humain possède une combinaison des bonnes et des mauvaises qualités et qu'il est capable d'évoluer vers une meilleure personne (Kluckhohn et Strodtbeck, 1961). Ils pensent qu'en faisant appel à la bonne nature de l'individu, le changement et l'amélioration sont possibles. Les changements fondamentaux dans la nature humaine peuvent être obtenus grâce à la combinaison d'une bonne formation et d'une bonne éducation (Adler, 1997). Les origines de ces croyances peuvent se retrouver dans la croyance théologique chrétienne qui stipule que « même si tu as été pécheur, tu peux toujours être sauvé si tu demandes une rédemption en naissant de nouveau » (Gopalan et Stahl, 1998). De telles croyances affectent considérablement la façon de penser dans les affaires.

²⁵ Kluckhohn C. L. et Strodtbeck F.L. (1961): *Valuations in value orientations*, Evanston, Illinois: Row, Peterson and company.

En Afrique et au Cameroun en particulier, la question de la sorcellerie très souvent occultée, est pourtant très présente dans les esprits et les comportements des individus, toutes catégories socioprofessionnelles confondues. Kamdem (2002) parle d'un phénomène total de société dont les fondements et les manifestations touchent pratiquement à tous les domaines fondamentaux de la vie sociale (la parenté, le travail, la religion, la science, la vie, la mort, etc). L'auteur pense que les raisons, nombreuses et variées, trouvent un dénominateur commun dans l'existence d'un conflit larvé ou manifeste entre les membres d'une communauté (familiale, professionnelle, religieuse, associative, etc.). Ce conflit révèle très souvent la persistance, chez l'un des protagonistes, d'un sentiment, mieux d'une pulsion, que les psychanalystes considèrent comme étant à la base même du comportement humain. Il s'agit de l'envie dont Kets de Vries (1990)²⁶ fait une analyse psychanalytique (dans le contexte de gestion).

Un des cadres explicatifs de la sorcellerie en Afrique est l'infinité du monde. Cela signifie que la réalité environnante à laquelle nous avons accès n'est une que parmi tant d'autres, plus cachées et seulement accessibles à des initiés (Kamdem, 2002). De Rosny (1981²⁷, 1992²⁸, 1993²⁹) signale que chez les Douala du Cameroun, ces réalités cachées qui peuplent le monde infini et invisible ont un nom : « le ndimsi », c'est-à-dire les choses-cachées-de-la-terre. Elles exercent sur les individus une très forte fascination. Pradelles de Latour (1991 : 81)³⁰ identifie le même espace de l'invisible chez les Bamiléké du Cameroun. Ces derniers l'appellent « les affaires de la nuit » ou encore « le monde de derrière ». Laburthe-Tolra (1985 : 119)³¹ en fait autant chez les Beti du Cameroun, à la différence que, chez ces derniers, le monde invisible n'est pas un arrière-monde, mais plutôt un avant-monde dont on n'a pas cessé de découvrir les secrets et les révélations. De telles croyances ont une influence considérable dans la façon de mener les affaires en Afrique en général et au Cameroun en particulier.

²⁶ Kets De Vries M.F.R. (1990) : « L'envie, grande oubliée des facteurs de motivation en gestion », sous-dir J.F. Chanlat, *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées*, Québec, Presses de l'université Laval et Paris, Editions Eska, pp. 297-310.

²⁷ De Rosny E. (1981): *Les yeux de ma chèvre. Sur les pas des maîtres de la nuit en pays douala*, Paris, Plon.

²⁸ De Rosny E. (1992): *L'Afrique des guérisons*, Paris, Karthala.

²⁹ De Rosny E. (1993): « Pour une initiation du regard », *Christus*, Vol.40, N°158, pp. 167-176.

³⁰ Pradelles De Latour C.H. (1991) : *Ethnopsychanalyse en pays bamiléké*, Paris, E.P.E.L.

³¹ Laburthe-Tolra P. (1985) : *Initiations et sociétés secrètes au Cameroun : essai sur la religion beti*, Paris, Karthala.

2-1-B- Les éléments naturels et surnaturels

La relation traditionnelle des occidentaux à la nature est celle de domination (Kluckhohn et Strodtbeck, 1961), bien que de plus en plus on assiste à une volonté de conservation et à une attention accordée à la préservation écologique, suggérées par la tendance à vivre en harmonie avec la nature (Gopalan et Stahl, 1998). L'exploitation des ressources naturelles a longtemps été une des premières raisons du progrès économique en occident (Turner, 1920 ; Kluckhohn et Strodtbeck, 1961 ; Stewart, 1972). La majorité des occidentaux croient que les éléments et les ressources de la nature peuvent et doivent être utilisés au bénéfice de l'humanité. C'est seulement depuis quelques années qu'ils ont pris conscience des effets néfastes de la pollution sur l'environnement et de la nécessité de préserver l'écologie et de conserver les ressources naturelles. Aujourd'hui, les avancées technologiques doivent permettre d'espérer une minimisation de l'épuisement, ou de la destruction de l'ordre écologique et environnemental. La domination de la nature a suscité chez les occidentaux un sentiment de contrôle interne des choses (Stewart, 1972). En d'autres termes, ils croient qu'ils ont le contrôle de la plupart si ce n'est pas de tous les événements de la vie, et que leurs efforts et actions individuelles feront la différence dans leur vie personnelle. Et que ni la réussite, ni l'échec ne peuvent être attribués à une quelconque force extérieure ou surnaturelle (Gopalan et Stahl, 1998). Une telle perception a une forte influence dans la gestion des affaires en occident.

Les cultures traditionnelles telles que celles rencontrées en Afrique socialisent les individus pour avoir des prédispositions à l'égard du contrôle extérieur des choses. C'est-à-dire les individus avec une orientation du contrôle extérieure croient que l'homme est par essence impuissant face aux événements qui affectent sa vie et qui sont contrôlés par la fatalité ou par les forces surnaturelles qui sont largement au-dessus du contrôle humain (De Rosny, 1981). L'environnement écologique, les traditions locales, les religions, l'expérience coloniale, le rapport à la modernité, etc., sont autant de facteurs qui ont considérablement façonné les croyances et les comportements au fil du temps.

2-1-C- Le temps

Les occidentaux sont orientés vers le futur en respect à l'orientation personnelle et des affaires du temps (Kluckhohn et Strodtbeck, 1961). Dans leurs vies professionnelle et personnelle, ils considèrent le temps premièrement comme un bien avec une valeur périssable, deuxièmement comme une entité linéaire qui, lorsqu'elle est inefficacement ou improprement

utilisée est considérée comme perdue (Weber, 1958 ; Hall et Hall, 1989). Les individus sont socialisés pour valoriser la ponctualité et la promptitude, et désapprouver fermement le retard, la lenteur et les renvois excessifs. L'utilisation inefficace du temps pour gagner un maximum de productivité est considérée comme un temps perdu (Adler, 1997).

L'orientation temps en Afrique apparaît être significativement différente de celle des occidentaux (Erny, 1970). Le temps n'est pas vue comme une entité linéaire encore moins comme un bien ayant une valeur périssable. Le temps pour les africains est considéré comme une boucle infinie qui a toujours existé et qui continuera d'exister. Par conséquent, la société africaine évolue avec une attitude relaxe à l'égard du temps (Gopalan et Stahl, 1998). En outre, les africains attachent du prix et de l'importance à maintenir leur héritage en poursuivant des pratiques tournées vers le passé et qui sont sous-tendues par leurs traditions. Une telle orientation vers le passé met une énorme pression pour se conformer au temps d'honneur des croyances et pratiques ancestrales (Zadi Kessy, 1998). Ainsi, l'objectif peut être maintenu dans le statut-quo à travers la perpétuation du passé et non du changement. Ces représentations et utilisations improductives du temps ont un impact considérable dans le management de l'entreprise en Afrique.

2-1-D- Le travail

L'idée traditionnelle du travail en occident dérive des croyances protestantes qui considèrent le travail comme étant un appel de Dieu et pour poursuivre ses propres intérêts (Kluckhohn et Strodtbeck, 1961). Les individus riches sont considérés comme ayant reçu une bénédiction et une récompense pour leur dur labeur, effort et persévérance (Weber, 1958 ; Friedlander et Hamilton, 1996 ; Uhlman, 1996). Les individus qui restent pauvres toute leur vie sont considérés comme des paresseux, des fainéants. Dans ces conditions, la pauvreté est attribuée à l'indolence et au manque d'effort et non à la chance ou à la fatalité (Weber, 1958 ; Friedlander et Hamilton, 1996 ; Uhlman, 1996). La plupart des occidentaux croient que tous les individus sans distinction d'origine ou de niveau peuvent devenir matériellement riches s'ils travaillent dur. L'éthique de travail fort favorise l'objectivité, la compétitivité et le besoin d'accomplissement. Une autre approche occidentale du travail est que la loyauté de l'employé à l'égard de l'organisation et vice-versa tend à se baser sur l'intérêt personnel. L'employé est loyal à sa profession et non à l'organisation (Friedman et Friedman, 1980). Les relations professionnelles sont relativement impersonnelles, légales et contractuelles ; rien n'est tacite ou supposé. Tout doit être dans une forme contractuelle écrite (Young, 1995).

Les employés et les dirigeants africains sont plus enclins à exprimer le besoin de loyauté et le désir d'avoir une relation de long terme. L'emploi est considéré comme une forme de justice sociale car garder les individus au travail apparaît être plus important que la recherche de la rentabilité dans le contexte africain (Khandwalla, 1990). La préférence de la dépendance et de la loyauté à la place de l'indépendance et de l'efficacité ainsi que les pressions de la communauté continuent à rendre les pratiques d'embauche et de promotion plus personnelles. Les individus travaillent d'abord pour satisfaire les besoins familiaux, ou pour trouver du travail à leurs proches ou amis, ou parce qu'ils veulent montrer leur dévotion à leurs aînés dans la communauté. La gestion des ressources humaines donne lieu, à une forme originale qui ne correspond pas aux conceptions occidentales (Torres, 2001). Selon l'auteur, la relation d'emploi est rarement une relation marchande ou contractuelle mais résulte souvent des liens de parenté. L'entrepreneur est d'abord un chef de famille. Un grand nombre des employés sont des apprentis très souvent recrutés dans le cercle de la famille élargie. Les relations de travail sont dominées par des relations de dépendance, voire d'allégeance, entre les patrons aînés et les cadets qui leur sont personnellement dévoués car redevables de leurs emplois. Le salaire versé aux employés revêt alors un caractère discrétionnaire, c'est-à-dire lié à la bonne volonté du patron et surtout aux disponibilités du moment. De plus, il prend souvent un caractère non monétaire : repas, cadeaux...

2-1-E- Les relations interpersonnelles

Le problème ici est celui de la dialectique individu/groupe. Pour certains auteurs (Mauss, 1938 ; Kardiner, 1969 et Dumont, 1983), la conscience de soi en tant qu'individu ou personne est une caractéristique dominante surtout dans les sociétés occidentales. Les populations tendent naturellement à être très individualistes, autonomes et égalitaristes. Les parents encouragent leurs enfants dès le bas âge à être indépendant et il est fréquent qu'à l'âge de 18 ans ceux-ci partent de la maison parentale pour aller vivre seuls (Kluckhohn et Strodtbeck, 1961). Depuis qu'ils sont tous jeunes, la plupart des enfants ont leur chambre personnelle dans la maison de leurs parents qui est considérée comme leur espace privé. Seulement quelques mois après leur naissance, les bébés apprennent à dormir seuls dans une chambre séparée de celle des parents. Plus tard quand ils sont vieux, ils préfèrent se retirer et vivre seuls que de rester avec leurs enfants. La préférence est à l'indépendance et à l'individualisme plutôt qu'à la dépendance et au collectivisme. Les relations sociales en occident tendent à être transitoires et éphémères, aboutissant à un taux élevé de divorce et un

nombre croissant de parents célibataires (Gopalan et Stahl, 1998). Les pratiques d'éducation dans les écoles et collèges encouragent les élèves à poser beaucoup de questions et à exprimer leurs opinions. Il est acceptable pour les élèves ou les étudiants d'être en désaccord avec leurs enseignants tant que cela est fait dans la politesse. De manière similaire, dans les milieux professionnels les employeurs encouragent la politique de « la porte ouverte » qui permet aux employés de discuter des questions concernant le travail avec n'importe quel membre dirigeant et pas seulement avec leurs supérieurs hiérarchiques directs. En plus les dirigeants encouragent tout membre de l'organisation à s'impliquer dans la prise de décision au sein de l'entreprise. Et le système social met en emphase la compétition et la collaboration (Cox, 1993). Dans un nombre élevé d'organisations occidentales il n'y a pas de discrimination entre l'hétérosexualité et l'homosexualité, et l'assurance vie peut bénéficier aux partenaires homosexuels de leurs employés (Gopalan et Summers, 1994).

Dans les sociétés traditionnelles africaines, cette conscience individuelle est limitée du fait de la prééminence de la communauté sur l'individu qui n'existe que pour elle. La communauté devient dès lors une source d'inhibition des efforts individuels et de l'ambition de réalisation (de soi). Elungu (1987 : 85)³² n'hésite d'ailleurs pas à voir dans cette vie communautaire le cadre d'émergence d'une tentation totalitaire dangereuse pour l'expression du potentiel de chaque individu. La communauté est considérée comme étant plus importante que l'individu (Zadi Kessy, 1998)³³. Les personnes âgées et les seniors ont droit à un grand respect ce qui fait que l'exercice abusif du droit d'aînesse constitue un handicap majeur à la mobilisation des cadets sociaux. Les enfants sont éduqués dans le sens d'obéir à leurs aînés et à leurs enseignants qui sont considérés comme des « experts » ayant des réponses à toutes les questions. Cela crée une distance hiérarchique entre les individus dans la société et suggère une double relation de domination et de subordination (Kamdem, 2002). Il n'est pas rare de voir un africain sacrifier ses propres objectifs au profit de ceux de la famille ou de toute une communauté. On observe encore des familles dans lesquelles les parents choisissent les épouses de leurs fils. Dès lors, on comprend que les pratiques telles que l'homosexualité ne sont pas tolérées puisque contraires à la conception traditionnelle de la société africaine.

La petite entreprise en Afrique se caractérise avant tout par son aspect communautaire. L'unité de production est indissolublement liée à la cellule familiale. L'activité économique se fonde dans l'activité sociale. La devise est avant tout : s'unir pour survivre (Torres, 2001), ce qui empêche les mécanismes de marchés classiques et le rationalisme économique de

³² Elungu P. E. A. (1987): *Tradition africaine et rationalité moderne*. Paris, L'Harmattan.

³³ Zadi Kessy, M. (1998): *Culture africaine et gestion de l'entreprise moderne*, Abidjan, CEDA.

s'exercer pleinement. Selon l'auteur, la conception occidentale de l'entrepreneur individualiste cède le pas à l'entrepreneur communautaire. La petite entreprise africaine est traversée par de nombreuses solidarités familiales, ethniques, géographiques ou religieuses. Elle s'insère dans un réseau de relations sociales de la communauté géographique ou ethnique d'appartenance. Cette insertion est souvent la source de contraintes et enferme l'entrepreneur dans un ensemble d'interdits et de coutumes où le rôle de la tradition demeure déterminant. Mais ce traditionalisme constitue une garantie grâce aux solidarités qu'il génère. L'insécurité contractuelle, légale et judiciaire dans les pays en voie de développement oblige l'entrepreneur à créer un groupe ethniquement homogène et des réseaux d'échanges personnalisés en vue de réduire le coût inhérent au respect des contrats (Torres, 2001). Le développement et la permanence de ces petites unités résident dans leur aptitude à concilier les valeurs sociales et culturelles de l'Afrique avec la nécessaire efficacité économique.

En identifiant les choix préférés de chacune de ces cinq orientations par la majorité de la population, il est possible de dresser le profil culturel de chaque pays. Sur le thème précis de l'importance de la culture dans le management en Afrique, Zadi Kessy (1998) souligne que les cultures africaines sont à la fois un frein et un ressort pour le management. Il identifie les principales sources d'obstacles dans les pesanteurs et les effets de la tradition communautaire, la vision mythique du chef et l'exercice de l'autorité, la représentation et l'utilisation peu productives du temps, la prédominance du sacré et des comportements magico-religieux, la résistance à la formalisation écrite et à la gestion procédurale, l'opacité de la communication institutionnelle et le culte du secret, l'attrait du conformisme et la résistance au changement.

Ces mêmes cultures africaines sont susceptibles de constituer un important vivier pour l'expérimentation de pratiques managériales authentiques, créatives et performantes. L'auteur souligne, entre autres, la solidarité communautaire pour le développement d'une éthique disciplinaire de groupe, la sacralisation de la parole donnée comme base de construction du contrat de confiance, la tradition reconnue d'hospitalité comme moyen d'insertion professionnelle de nouvelles recrues, l'enthousiasme individuel et collectif comme source d'engagement professionnel. C'est dans ce contexte que Bauer (1993) considère que le dirigeant de la petite entreprise occupe une place importante dans un environnement où la famille, l'ethnie et la communauté expliquent en partie la stratégie suivie face à l'incertitude.

Le rôle du dirigeant et de l'environnement sur les pratiques de direction est une préoccupation très présente dans des travaux réalisés en Amérique du Nord et met beaucoup l'accent sur l'influence de la personnalité du dirigeant sur son style de direction (Kets de Vries, 1979 ; Kets de Vries et Miller, 1985). L'étude des rapports entre culture et

organisations économiques a vu le jour notamment en Amérique (Bollinger et Hofstede, 1987). Ces recherches ont été étendues aux sociétés en développement, telles celles africaines, et ont permis de lier la culture aux contraintes et aux opportunités de croissance des entreprises. Elles partent de l'histoire, du contexte et de l'environnement des acteurs (individus, groupes, entreprises), du système de représentations, des normes et des valeurs des sociétés étudiées. Les analyses révèlent que les dirigeants pensent et agissent en fonction de leurs contextes socioculturels portés notamment par la famille, comme l'explique Bauer (1993).

A la différence de ces travaux qui puisent abondamment dans la psychanalyse, les travaux africains recensés sont beaucoup plus descriptifs, basé surtout sur les récits de vie et d'expériences professionnelles qui permettent d'en savoir plus sur la personnalité des dirigeants et des professionnels, ainsi que sur leur vision de l'entreprise, de l'organisation et de la société en général (Kamdem, 2002). C'est ce qu'on retrouve par exemple chez Bourgoin (1984)³⁴, à qui l'on doit un des premiers édifices conceptuels cohérents sur le management en Afrique. L'auteur s'est abondamment inspiré des travaux de Hofstede (1980), sur le management interculturel, pour analyser la situation des entreprises africaines.

2-2- Les dimensions culturelles de Hofstede (1980)

Dans son étude comparative qui a concerné différents pays d'Europe, d'Amérique, d'Asie et d'Afrique, Hofstede dégage six dimensions centrales susceptibles d'expliquer les différences culturelles dans le management, par exemple le style de direction des entreprises, la motivation des salariés, les structures, ainsi que la manière d'appréhender et de gérer l'incertitude au sein des organisations (Meier, 2010).

2-2-A- La distance hiérarchique

Elle mesure le degré d'acceptation de l'inégalité dans la répartition du pouvoir entre membres d'une société. Elle reflète la distance entre différents niveaux hiérarchiques d'une organisation et la manière dont est traitée l'inégalité des individus. L'échelle va de 0 (faible distance) à 110 (grande distance). Dans les sociétés à faible distance hiérarchique (par exemple, les pays du nord de l'Europe), le pouvoir a tendance à être décentralisé et les lignes hiérarchiques sont souvent plus courtes. On peut donc s'attendre à ce que

³⁴ Bourgoin H. (1984): *L'Afrique malade du management*. Paris, Editions Jean Picollec.

dans ces cultures à faible distance hiérarchique les réactions des entreprises face aux situations du contexte soient plus rapides que dans les cultures à forte distance hiérarchique, parce que dans celles-ci (par exemple, les pays latins), le pouvoir est centralisé et le style de direction plutôt autocratique. Il paraît intéressant de remarquer que, parmi les pays occidentaux, la France est le pays qui obtient le plus grand score (indice de 68) (Hofstede *et al.*, 2010). La distance hiérarchique semble profondément ancrée dans la culture française. Le sens aigu de l'honneur se reflète ainsi dans les logiques de fierté, de métier et de « corps » au sein des organisations (d'Iribarne, 2008). Hofstede (1991) constate dans son étude que les pays d'Afrique de l'Ouest, comme beaucoup de pays en voie de développement, se caractérisent par une grande distance hiérarchique et se voient dotés d'un esprit très communautaire. Selon l'auteur, ce style paternaliste « protecteur » est rendu acceptable par le support de clan et de la famille.

2-2-B- La relation à l'incertitude et à l'ambiguïté

Elle mesure le degré de tolérance qu'une culture peut accepter face à l'inquiétude provoquée par des événements futurs ; si la tolérance s'avère faible, le contrôle devient fort et *vice versa*. L'échelle du contrôle de l'incertitude est comprise entre 0 (faible contrôle) et 120 (fort contrôle). Dans les sociétés à faible contrôle de l'incertitude (par exemple, les pays scandinaves), les individus se sentent relativement en sécurité et se montrent plus tolérants à l'égard de comportements et d'opinions différents. À l'inverse, dans les sociétés à fort contrôle de l'incertitude (par exemple, les pays latins), les individus ne se sentent pas en sécurité. Les institutions mettent en place un climat de sécurité, par exemple par le biais de lois et de règlements. Au niveau organisationnel, une plus forte volonté à contrôler l'incertitude se traduit par des structures formalisées.

La France obtient un indice de 86, ce qui suggère que les Français auraient une propension assez forte à écarter l'incertitude (Hofstede, 1980 ; 2001 ; Hofstede *et al.*, 2010), le Cameroun avec une valeur de 76 (Hofstede, 1980 ; 2001 ; Hofstede *et al.*, 2010 ; Fouda, 2006) est un pays au degré de tolérance un peu plus élevé, mais reste très comparable à la France sur cette dimension.

2-2-C- L'orientation individualiste ou communautaire

Elle se réfère aux relations que les individus entretiennent avec les autres membres de la collectivité et traduit la manière dont sont envisagées les relations entre l'individu et le groupe. L'échelle d'individualisme va de 0 (culture communautaire) à 100 (culture individualiste). Les sociétés communautaires (par exemple, les cultures chinoise et japonaise) valorisent le temps passé pour le groupe. Dans ces cultures, les individus recherchent la reconnaissance du groupe, ce qui facilite la capacité de travail collectif et l'élaboration de consensus. En revanche, dans les sociétés individualistes (par exemple, les cultures européennes), les personnes aspirent en priorité à la reconnaissance individuelle. Les organisations valorisent le temps passé par les individus pour leurs objectifs personnels, et les relations entre individus ou entre groupes sont dès lors fondées sur l'indépendance plutôt que sur la coopération. Comme presque toutes les cultures occidentales, la culture française (indice de 71) se révèle être individualiste (Hofstede, 1980 ; 2001 ; Hofstede *et al.*, 2010). La culture camerounaise (indice de 21) est plutôt communautaire (Hofstede, 1980 ; 2001 ; Fouda, 2006).

Le degré d'individualisme existant dans un pays entraîne un certain nombre de conséquences pour l'activité des entreprises. En particulier, dans les cultures individualistes, les relations entre employeur et employé se nouent sur la base d'un calcul personnel (relation d'intérêts), alors qu'elles vont se faire sur une base morale dans les pays communautaires (relations de confiance). Ainsi, on peut constater que les entreprises en Afrique favorisent fortement la dimension affective du travail, en accordant une place importante aux sentiments et relations personnelles (Meier, 2010).

2-2-D- L'orientation masculine ou féminine des valeurs

Elle désigne la répartition des rôles entre hommes et femmes au sein de la société. L'échelle de masculinité va de 0 (mentalité féminine) à 100 (mentalité masculine). Dans les sociétés à mentalité féminine (par exemple, les pays scandinaves), les rôles des hommes et des femmes sont assez peu différenciés. Ces cultures se caractérisent par des valeurs traditionnellement associées au rôle de la femme, telles que la modestie et les relations interpersonnelles. Dans les sociétés à traits masculins (par exemple, la culture japonaise), la division entre les rôles est plus marquée. Ces sociétés sont souvent caractérisées par des valeurs traditionnelles

masculines, telles que la compétition et la domination. Avec un score de 43, la France apparaît comme un pays de culture plutôt féminine (Hofstede, 1980 ; 2001 ; Hofstede *et al.*, 2010). Le Cameroun avec un score de 35 est également un pays de culture féminine (Hofstede, 1980 ; 2001 ; Fouda, 2006). Cet élément culturel va avoir également des conséquences en matière d'organisation du travail, notamment sur la qualité de l'emploi. Dans les cultures masculines, un travail de qualité élevé est celui qui permet d'atteindre ses objectifs en termes de contribution et de valeur ajoutée (logique de réalisation). En revanche, dans les cultures féminines, le travail qui est apprécié a comme caractéristique de savoir créer une réelle coopération entre les salariés et des conditions de travail satisfaisantes (climat social, stabilité, réduction de l'anxiété, entente entre salariés). La résolution des conflits constitue également une différence entre les cultures masculines et celles à dominante féminine. En effet, dans les cultures masculines, les conflits sont frontaux, ouverts et durs (logique d'affrontement). A l'inverse, dans les cultures féminines, les conflits ne doivent pas s'officialiser, et sont réglés par l'écoute et l'empathie dans un souci de cohésion sociale (Meier, 2010).

2-2-E- L'orientation long/court terme

Elle reflète l'orientation temporelle observée dans différentes cultures. L'échelle de cette dimension est comprise entre 0 (orientation au court terme) et 100 (orientation au long terme). Les valeurs associées à l'orientation au court terme (par exemple, les cultures anglo-saxonnes) sont la réussite et l'épanouissement personnel. Les organisations accordent souvent la priorité à la performance réalisée durant l'exercice en cours. Les valeurs associées à l'orientation au long terme sont la prévoyance et la persévérance (par exemple, les cultures asiatiques). Les organisations privilégient plutôt des résultats sur le plus long terme.

2-2-F- La dimension indulgence / sévérité

Elle concerne la manière dont les individus peuvent satisfaire leurs désirs fondamentaux et naturels (bonheur, contrôle de la vie, importance des loisirs, etc.). L'échelle de cette dimension va de 0 (sévérité) à 100 (indulgence). La sévérité reflète la conviction des individus qu'il est nécessaire de respecter des normes sociales rigoureuses (par exemple, les pays de l'ex-bloc soviétique). La société est organisée de manière plus stricte et se caractérise par une attitude plutôt pessimiste. L'indulgence représente un mode de vie qui autorise la satisfaction relativement libre des désirs fondamentaux

et naturels des personnes, liés au plaisir de la vie et au fait de se divertir (par exemple, les pays d'Amérique latine). Le pourcentage d'individus heureux est plus élevé et l'attitude adoptée plus optimiste.

Mayrhofer, (2012) fait observer que si les six dimensions culturelles identifiées par Hofstede *et al.* (2010) contribuent à une meilleure connaissance des différences culturelles, il paraît important de souligner que les résultats obtenus doivent être interprétés avec une certaine prudence. En effet, pour cerner les aspects plus profonds de différentes cultures, il est également nécessaire de mobiliser des approches qualitatives, en particulier des entretiens.

Selon Etounga Manguelle (1991)³⁵, le management africain fondé sur une conception familiale de l'entreprise et résultant de relations sociales de type patriarcal, se caractérise par une orientation communautaire, avec une forte distance hiérarchique et un fort contrôle de l'incertitude. Ce système managérial est particulièrement présent dans les pays où, la famille, la tradition et la religion passent avant la performance économique. Les dimensions associées à ce système managérial sont notamment le respect de la tradition, la loyauté à l'égard du chef, l'esprit de solidarité (Hernandez, 1998). Le risque de ce type d'organisation réside dans le culte du chef (subjectivité) et des relations de dépendance trop fortes qui empêchent l'épanouissement individuel, l'initiative et la régénération des activités (Meier, 2010).

Ce sont ces cinq dimensions, analysées dans le cadre des cultures nationales, qui permettent à l'auteur d'effectuer une comparaison et de construire une différenciation des pratiques de management dans les différents pays étudiés. Reprenant les mêmes hypothèses et le même schéma d'analyse, Bourgoin (1984) fait une lecture africaine de la question à partir d'une étude réalisée sur un échantillon de cadres et dirigeants africains exerçant dans différents secteurs d'activités. Ses constats et ses conclusions se résument globalement à deux idées essentielles sur le management des entreprises africaines : Le chef qui se comporte comme un autocrate éclairé (p.189) et l'entreprise qui est considérée comme un village (p.205).

Desauney (1987 : 99) donne une idée particulièrement perceptible de la gestion du pouvoir dans l'entreprise africaine : « Certains cadres remarquent que la relation hiérarchique dans l'entreprise reste marquée par la relation traditionnelle au chef qui est une relation de très

³⁵ Etounga Manguelle D. (1991) : *L'Afrique a-t-elle besoin d'un programme d'ajustement culturel ?*, les Editions Nouvelles du Sud.

forte soumission vis-à-vis d'un personnage disposant de « pouvoirs » considérables, dans un système qui n'est pas favorable à l'initiative individuelle ».

Dans l'étude d'une entreprise industrielle camerounaise filiale d'un groupe multinational français dont l'organisation du travail est copiée sur le modèle de la société-mère, D'Iribarne (1989)³⁶ a observé quelques situations intéressantes. A la suite de pannes régulières sur le fonctionnement des ponts roulants, la production est considérablement perturbée. Après des investigations, on se rend compte que ces incidents techniques ne sont que l'expression de problèmes interpersonnels récurrents entre les employés. Ces problèmes selon l'auteur, proviennent d'une collaboration difficile et conflictuelle entre le personnel de fabrication et celui d'entretien mécanique. En fait les membres de ces deux catégories de personnel appartiennent, pour la plupart, à des groupes ethniques différents et apparemment rivaux dans cette entreprise. On assiste donc à une transposition, sur le plan technique, de conflits interpersonnels et intercommunautaires. On constate dès lors comme le relève Kamdem (2002) que l'ethnicité constitue une des catégories dominantes dans les organisations africaines actuelles.

Se pose dès lors la question du transfert du management occidental dans l'entreprise africaine. Le modèle de management américain est considéré comme le paradigme du succès (Gopalan et Stahl, 1998). Ses idées et pratiques sont utilisées dans plusieurs pays développés avec ou sans quelques modifications y compris dans les pays sous-développés en Afrique (Jaeger, 1990). La majorité des théories comportementales organisationnelles sont originaires des Etats-Unis et sont pour la plupart basées sur des échantillons de managers anglo-saxons qui ont été socialisés dans un environnement culturel, économique et politique largement différent des cultures des pays sous-développés (Jaeger, 1990). En conséquence, se soulève la question de savoir si ces modèles de management peuvent être transplantés de manière universelle. En d'autres termes, est-ce que de telles théories managériales peuvent être effectives dans des pays où les environnements socioculturels sont largement différents de ceux des Etats-Unis ?

Trois écoles de pensée se sont penchées sur cette question :

³⁶ D'Iribarne P. (1989) : *La logique de l'honneur : gestion des entreprises et traditions nationales*. Paris, Seuil.

-La première école qui est celle de la « perspective de convergence » (Weber, 1958 ; Neghandi, 1975 ; Pascale et Maguire, 1980), stipule que comme les pays à travers le monde tendent vers les mêmes niveaux d'industrialisation et de standard de vie, les pensées et les comportements dans les affaires deviennent similaires et se retrouvent ensemble (d'où le terme de convergence). Dans de telles circonstances, les effets de la culture nationale vont largement diminuer comme les managers vont penser, parler et agir avec des valeurs, des croyances et des comportements communs dans les affaires. Dans de telles situations, les modèles comportementaux et les théories managériales peuvent avoir une application universelle, même si ils ont pour racine la culture américaine.

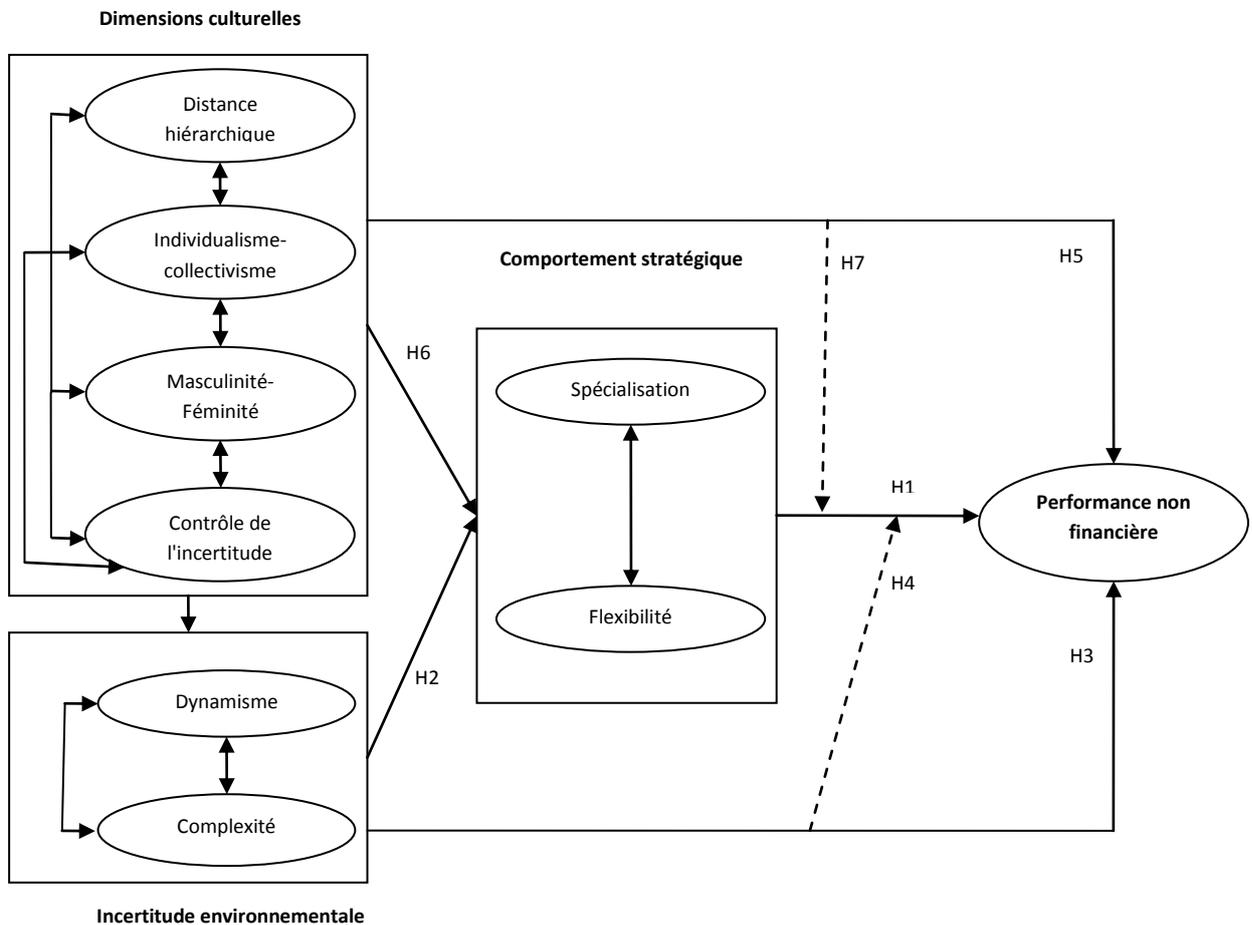
-Les penseurs de la deuxième école dite de la « perspective de divergence » (Hofstede, 1980; Ottoway, Bhatnagar et Korol, 1989), proposent que la culture nationale est (et continuera à être) la première force dans le façonnage des valeurs, des croyances et des comportements des managers dans un pays. Ils rejettent l'argument de la convergence et maintiennent que aussi longtemps qu'un pays aura des valeurs dissimilaires, les idées et pratiques managériales ne peuvent être transplantées universellement. Ces auteurs maintiennent que quand les structures organisationnelles et les procédés de travail tendent vers la convergence avec des niveaux d'industrialisations élevés, le comportement des individus dans les organisations sera largement influencé par la culture nationale.

-Plus récemment, l'école de la « perspective de trans-vergence » a accru l'attention de la communauté des chercheurs en management (Bond et King, 1985 ; Ralston, Gustafson, Chueng, Terspstra, 1993 ; Gopalan et Dixon, 1996). Ces chercheurs ont trouvé que dans plusieurs pays en développement, une nouvelle idéologie managériale émerge depuis une dizaine d'années. Cette nouvelle idéologie apparaît être une forme « hybride » qui combine à la fois les idées domestiques et celles importées. Comme les contacts entre les dirigeants des pays en développement et leurs homologues à l'international s'accroissent, ils ont appris à s'adapter en créant une approche managériale qui fusionne les meilleurs éléments à la fois des cultures natale et étrangère. Ce qui donne une forme « hybride » de management (Gopalan et Stahl, 1998).

En reconnaissant plus explicitement la coévolution des PME avec leur environnement, les chercheurs en stratégie de PME peuvent contrer plus efficacement l'exagération mythique exprimée principalement par l'approche de l'écologie des populations en stratégie, selon laquelle les PME sont passives face aux changements de leur environnement. En fait, les PME

peuvent exercer un certain pouvoir de façonnement sur leur environnement, entre autres, par l'influence de leurs dirigeants sur les politiques publiques (Cook et David, 1995). De plus, toutes proportions gardées à l'égard des investissements nécessaires pour générer des innovations pour le bénéfice des sociétés, elles sont souvent reconnues comme génératrices plus puissantes d'innovations que les grandes entreprises (Acs et Preston, 1997; Julien, 1997). La notion de coévolution des organisations est tout à fait cohérente avec la bilatéralité reconnue des influences entre les organisations et leur environnement. En ce sens, une organisation évolue et fait ainsi évoluer son environnement et vice-versa. La dynamique de l'un des niveaux systémiques impliqués dans cette relation (l'organisation, ses parties et son environnement) influence l'évolution des autres niveaux (Lewin et Volberta, 1999; Lima, 2002). Le concept de coévolution comprend celui d'adaptation tout en étant plus large. Afin de vérifier l'influence de l'incertitude environnementale perçue et des variables culturelles sur les comportements stratégiques et la performance des PME informatiques, nous avons élaboré un modèle conceptuel (figure3) qui décrit l'ensemble des relations supposées, qui s'appuient sur le débat dichotomique fondamental entre le déterminisme et le volontarisme stratégique en théorie des organisations (Mbengue, 1997; Atamer et al., 1998; Guilhon, 1998).

Figure 3: Modèle conceptuel de la relation entre les comportements stratégiques et la performance



En résumé, il était question pour nous dans ce chapitre de faire une revue de la littérature sur les comportements stratégiques des entreprises en général et des PME en particulier et sur le concept de performance d'une part, et d'autre part de présenter la théorie sur l'incertitude et la culture en management. L'état de l'art montre que, bien que les comportements stratégiques ont pour fondement l'étude des grandes entreprises, tous ne peuvent cependant pas être applicables à la PME, du fait de sa petite taille et de ses ressources assez limitées. Par ailleurs, la recension des écrits sur le concept de performance nous a permis de distinguer entre performance perçue et performance objective financière, afin de nous positionner sur la nature de la performance que nous traitons dans cette recherche. Il est question pour nous dans le chapitre qui va suivre de montrer la relation entre les comportements stratégiques des PME et leur performance, et de présenter le rôle de l'incertitude environnementale et des variables culturelles sur cette relation.