

**UNIVERSITE MONTPELLIER I  
ECOLE DOCTORALE ECONOMIE ET GESTION (ED 231)  
INSTITUT SUPERIEUR DE L'ENTREPRISE DE MONTPELLIER - ISEM  
EQUIPE DE RECHERCHE SUR LA FIRME ET L'INDUSTRIE (EA 714)**

---

**ENVIRONNEMENT ET  
MANAGEMENT STRATEGIQUE  
DES PME :  
LE CAS DU SECTEUR INTERNET**

**Thèse présentée pour obtenir le grade de  
DOCTEUR DE L'UNIVERSITE MONTPELLIER I**

**Formation doctorale : Sciences de gestion  
Groupe des disciplines Sciences de gestion  
Section n° 06**

**Par  
Gaël GUEGUEN**

**Soutenue le 19 Décembre 2001**

**Membres du jury :**

**Directeur de recherche :**

**M. Michel MARCHESNAY, Professeur, Université de Montpellier I**

**Rapporteurs :**

**M. Michel KALIKA, Professeur, Université de Paris Dauphine**

**M. Robert PATUREL, Professeur, Université de Toulon - Var**

**Suffragants :**

**M. Hervé FENNETEAU, Professeur, Université de Montpellier III**

**M. Frédéric LE ROY, Professeur, Université de Montpellier I**

<b>UNIVERSITE MONTPELLIER I INSTITUT SUPERIEUR DE L'ENTREPRISE DE MONTPELLIER - ISEM</b>	<b>DOCTORAT DE L'UNIVERSITE MONTPELLIER I</b>  <b>Arrêté du 30 mars 1992</b>
<b>AUTEUR NOM : GUEGUEN PRENOM : GAËL</b>	<b>Date de soutenance : 19 décembre 2001</b>
<b>TITRE, SOUS-TITRE : ENVIRONNEMENT ET MANAGEMENT STRATEGIQUE DES PME : LE CAS DU SECTEUR INTERNET</b>	
<b>RESUME :</b> L'étude de la relation entre l'entreprise et son environnement repose sur différents courants de pensée allant du déterminisme au volontarisme. Si des voies intermédiaires existent, l'analyse de l'entreprise de petite dimension est souvent envisagée sous l'angle de la contrainte environnementale, notamment dans la sélection des choix stratégiques (strategic fit). Le travail de recherche mené tend à mesurer le potentiel de volontarisme de la PME. Celui-ci repose sur deux conceptions: la première vise à identifier le caractère proactif des stratégies utilisées (proactivité) ; la seconde tend à estimer le degré de liberté dans le choix des stratégies (anti-déterminisme). Afin de concentrer l'effort de recherche, seul l'aspect anti-déterministe sera analysé. La question est de savoir si la PME développe sa stratégie dans une perspective de fatalisme environnemental (contrainte dans les choix) ou d'émancipation environnementale (liberté dans les choix). Du fait d'un environnement de proximité, d'une vision stratégique de la part du dirigeant, de l'utilisation de comportements entrepreneuriaux, ou de l'usage de stratégies relationnelles, il semble que l'entreprise de petite taille (dans un sens plus général, la PME) puisse développer des stratégies en marge des contraintes imposées par le contexte. Afin de mesurer cette possibilité, deux groupes d'entreprises ont été testés : un échantillon est constitué de PME du secteur Internet et l'autre est composé de PME sans rapport, en termes d'activités, avec Internet. L'intérêt est de mettre en avant d'éventuelles spécificités du management stratégique au sein de la "nouvelle économie". Après avoir mené plusieurs tests statistiques (effets modérateurs, analyse discriminante,...) sur les dimensions de l'environnement (incertitude, complexité, dynamisme, turbulence) et sur quatre catégories de stratégie (entrepreneuriale, de positionnement, de flexibilité, relationnelle), il apparaît que les perspectives volontaristes sont applicables aux PME : il existe une autodétermination de la part des entreprises de petite dimension à sélectionner des comportements stratégiques spécifiques. La PME dispose d'une marge de manoeuvre dans le choix de ses stratégies en regard de l'intensité de l'environnement.	
<b>MOTS-CLES :</b> PME, Stratégie, Internet, Environnement, Volontarisme, Déterminisme, Adéquation stratégique, Nouvelle économie	

## Remerciements

L'élaboration de cette thèse a entraîné la sollicitation de plusieurs personnes. Qu'elles soient, par ces quelques lignes, remerciées.

En premier lieu, mes remerciements vont à :

- Monsieur le Professeur Marchesnay, qui a dirigé cette recherche, pour son soutien et ses conseils.
- Messieurs les Professeurs Kalika, professeur à l'Université de Paris Dauphine, et Paturel, professeur à l'Université de Toulon - Var pour ses encouragements, qui ont accepté d'être rapporteur sur cette thèse.
- Messieurs les Professeurs Fenneteau, professeur à l'Université Paul Valéry de Montpellier III, et Le Roy, professeur à l'Université de Montpellier I, qui ont accepté de participer à ce jury de soutenance.

Le soutien indéfectible de plusieurs membres de l'ERFI a eu une incidence importante. Notre laboratoire de recherche se nomme "équipe", sans nul doute pour témoigner de la primauté des actions collectives sur la simple addition des individualités. La réalisation d'une thèse, à mon sens, ne suppose pas uniquement l'agrégation d'efforts particuliers mais l'épanouissement au sein d'un contexte propice à l'émergence et à la compréhension. Cet environnement est remercié chaleureusement.

Particulièrement, je tiens à remercier les personnes qui ont porté un regard critique sur mon travail : Madame Peyroux et Messieurs Messeghem et Torrès.

De plus, je suis infiniment reconnaissant aux personnes dont la bienveillance à mon égard, tant en termes d'apport que de support, s'est avérée prépondérante : Madame Augier, Mesdemoiselles Anziani et Robin, Messieurs Coelho, Courrent, Ducros, Lavastre et Leyronas.

In fine, je ne saurais terminer, sans saluer la confiance et l'affection, constante et déterminante, de mes parents.

## SOMMAIRE

---

<b>Introduction</b>	<b>3</b>
<b>Première partie :</b>	
<b>Cadre d'étude de la relation environnement - PME</b>	<b>17</b>
<b>Chapitre 1 : Identification du volontarisme stratégique des PME</b>	<b>19</b>
Section 1 : La prise en compte de l'environnement dans l'analyse de l'entreprise	20
Section 2 : La PME face à son environnement : du déterminisme au volontarisme	86
<b>Chapitre 2 : Comportements stratégiques des PME en fonction de l'environnement, le cas du secteur Internet</b>	<b>143</b>
Section 1 : Présentation du modèle d'étude environnement - stratégies des PME	145
Section 2 : Identification et délimitation du terrain de recherche : le cas Internet	239
<b>Seconde partie :</b>	
<b>Evaluation empirique de l'alignement stratégique des PME</b>	<b>307</b>
<b>Chapitre 3 : Méthode de recherche pour l'identification du lien environnement - stratégie</b>	<b>309</b>
Section 1 : Phases d'obtention des données	310
Section 2 : Phases préparatoires au traitement des données	365

<b>Chapitre 4 : Résultats de l'étude : une relativisation de l'importance de l'environnement</b>	<b>429</b>
Section 1 : La description des données : une comparaison des profils de PME selon le secteur d'activité	430
Section 2 : Relations entre les performances et les stratégies en fonction de l'environnement	482
<b>Conclusion : De la capacité d'action des PME</b>	<b>543</b>
<b>Bibliographie</b>	<b>559</b>
<b>Table des matières</b>	<b>581</b>
<b>Annexes</b>	<b>587</b>

# INTRODUCTION

---

L'entreprise américaine eToys, créée en 1998, s'est spécialisée dans la vente de jouets en ligne et avait pour concurrent principal Toys R Us. D'une cotation boursière de 84 \$ fin 1999, elle passa à une valeur de 0,20 \$ début 2001. Quelques semaines plus tard, elle dut cesser son activité pour cause de mauvais résultats. En France, nous pouvons retrouver le même schéma d'insuccès avec l'entreprise Abcool qui fut lancée en novembre 1999 et s'arrêta de fonctionner en mars 2001. Pour quelles raisons ces entreprises, aux stratégies ambitieuses, se sont-elles retrouvées en situation d'échec ?

L'une des premières explications peut se retrouver dans la **qualité des méthodes de management**. Il semblerait que des prévisions trop optimistes et des erreurs de gestion aient entravé le bon fonctionnement des ces jeunes entreprises.

Une deuxième explication serait de penser que le secteur de la distribution du jouet est un secteur mature au sein duquel la concurrence est intense. **L'environnement n'est pas favorable** à l'adoption de nouvelles stratégies ou à la création de nouvelles entreprises. Les ressources détenues par celles-ci ne s'avéraient pas suffisamment spécifiques et importantes pour permettre la pérennité de leur fonctionnement.

Pourtant, le secteur de la distribution, que nous estimons fortement concentré, a vu éclore une entreprise Internet (Amazon) qui a introduit une nouvelle conception du métier, en se spécialisant d'abord sur les livres puis en s'orientant d'une façon plus générale en inventant certaines relations de partenariat. Nous ne pouvons, pour autant, statuer quant à l'avenir d'Amazon mais pourtant, nous remarquerons qu'Internet recèle de nombreuses opportunités exploitables par l'entreprise et permettant l'émergence de comportements entrepreneuriaux.

Nous pourrions donner plusieurs autres exemples d'entreprises qui ont su rentrer dans une logique de transformation de leur environnement. Toutes n'ont pas été des réussites mais plusieurs ont dessiné les contours de leur activité (Yahoo, eBay,...). Il semblerait donc, que l'influence du contexte ne soit pas à sens unique. D'où notre questionnement de savoir **si l'environnement**, envisagé comme l'ensemble des facteurs externes à l'entreprise, **a une influence capitale sur la stratégie de l'entreprise**. Cette influence pourra se retrouver tant dans le choix de la stratégie que dans l'obtention de la performance. Ce débat n'est pas récent, il a fait l'objet de plusieurs réflexions souvent basées sur l'opposition.

### **Les tenants de la relation environnement - stratégie**

D'un côté, il y a l'école **déterministe** avec ses acceptions diverses (Lawrence et Lorsch, 1967 ; Hannan et Freeman, 1977 ; Miller, 1986 ; Mintzberg, 1989) qui, en partant d'une réflexion sur la structure organisationnelle, débouchent sur l'idée que pour un environnement particulier, il faut une stratégie particulière (Hambrick et Lei, 1985). Cette perspective se retrouve dans la théorie de l'économie industrielle (Porter, 1980) pour laquelle un ensemble de forces exogènes à l'entreprise va déterminer le taux de profit et ainsi le type de stratégie à adopter. D'autre part, les perspectives **volontaristes** (Child, 1972, 1997 ; Miles et Snow, 1978 ; Bourgeois, 1984 ; Smircich et Stubbart, 1985) laissent entrevoir une liberté de choix et d'action de la part de l'entreprise, voire de représentation. L'environnement n'est pas vu comme le seul élément permettant de retenir une stratégie. La théorie des ressources (Wernerfelt, 1984 ; Hamel et Prahalad, 1989) en découle implicitement puisqu'elle accorde à l'entreprise la possibilité d'être performante en fonction de l'agencement de ses capacités et non en fonction d'un meilleur alignement (*fit*) stratégique.

Mais ce débat n'a pas trouvé d'issues allant dans un sens ou dans l'autre. Des **perspectives plus modérées** ont vu jour (Astley et van de Ven, 1983, Hrebiniak et Joyce, 1985) et ont entraîné un ensemble de tests (Lawless et Finch, 1989 ; Marlin, Lamont et Hoffman, 1994 ; Mc Arthur et Nystrom, 1991, Prescott, 1986) ou de réflexions (Ginsberg et Venkatraman, 1985 ; Venkatraman, 1989 ; Drazin et Van de Ven, 1985) acceptant ou rejetant partiellement l'influence de l'environnement. Au demeurant, les pistes sous-jacentes nous permettent de

concevoir la notion de **volontarisme** selon deux aspects : l'un portant sur la **proactivité** qui envisage la capacité de transformer l'environnement, et l'autre concernant l'**anti-déterminisme** qui inclut l'idée que l'entreprise est libre de choisir sa stratégie pour un même niveau de performance.

### **Quels aboutissants pour les PME de la nouvelle économie ?**

Cependant, un consensus semble être trouvé lorsque **l'entreprise est de petite taille**. En raison de son manque de capacité, la PME subit les contraintes de l'environnement (Julien et Marchesnay, 1988). Les stratégies les plus appropriées sont celles de suivi de l'environnement. La PME doit pouvoir utiliser son désavantage (petite taille) en atout (flexibilité). En conséquence, elle ne peut ni modifier l'environnement, ni se démarquer de son influence, tout au plus peut-elle en gérer les désagréments. Pourtant, comme le remarque Marchesnay (2001), *"[i]l est trivial d'affirmer que le pouvoir de marché des PME est faible. Une telle conception, véhiculée par les tenants de la grande firme "manageriale", est en voie d'être battue en brèche dans maints secteurs de la nouvelle économie"*. **Une conception de la PME semble se modifier.**

Pour autant, quel est l'intérêt de réfléchir à une problématique ancienne ? Qu'espérons nous apporter de nouveau dans la compréhension des stratégies des entreprises en nous penchant sur la thématique de la relation environnement - stratégie ? Notre avis est que cette relation a été trop rapidement **envisagée comme déterminée** dans la littérature en PME. De plus, elle n'a pas été encore envisagée pour les entreprises liées à la nouvelle économie. En effet, nous souhaitons pouvoir examiner la problématique du *fit* stratégique en fonction de **deux orientations** :

- **Le cas des PME.** La question du choix stratégique des entreprises de petite taille est par trop souvent délaissée au profit de thèses prônant la contrainte de l'environnement. Envisagée sous l'angle des ressources détenues, l'analyse stratégique des PME se confine fréquemment dans une perspective de suivi, voire de soumission, à l'environnement. Pourtant, nous estimons



que l'utilisation et la détention de ces ressources sont envisagées sous un aspect par trop réducteur.

En effet, nous pensons que la PME peut être envisagée sous **l'angle d'approche volontariste**. En raison de la proximité de son environnement (Pikhala; 1996 ; Torrès, 2000b), de la mise en place de stratégies réticulaires (Paché, 1996 ; Puthod, 1995), de l'importance du dirigeant et de sa vision (Marchesnay, 1997 ; Paturel, 1997b ; Nkongolo-Bakenda et al., 1994 ; d'Amboise et al., 2000), de la possibilité d'adopter une stratégie entrepreneuriale (Merz et Sauber, 1995 ; Miller, 1993), nous estimons que la perspective du **fatalisme environnemental**, envisageant l'environnement comme une contrainte, doit être reconsidérée au profit de **l'émancipation environnementale**, incluant une approche volontariste pour la PME.

Les **intérêts** de la validation de l'anti-déterminisme pour les PME concerneront prioritairement les **actions stratégiques effectuées par les dirigeants**. En effet, nous pourrions penser que les choix ne doivent pas être uniquement axés sur les états de l'environnement. De ce fait, si nous parvenons à montrer la viabilité de la capacité d'autodétermination des entreprises de petite taille, nous admettrons le principe que **les PME peuvent être performantes en raison du développement de leurs ressources propres** plutôt que de rechercher l'alignement systématique avec l'environnement.

- **Le cas de l'Internet.** Notre souhait est de pouvoir travailler l'étude de la relation stratégie - environnement dans un contexte où les évolutions des états de l'environnement sont a priori élevées. Il nous semble qu'un secteur d'activité de la "nouvelle économie" peut idéalement convenir à nos investigations. En conséquence, nous avons décidé de prendre pour champ d'étude **les PME Internet**. Nous souhaitons également utiliser notre travail dans une **perspective exploratoire** pour un secteur d'activité qui, du fait sa jeunesse, connaît, pour l'heure, un nombre insuffisant de travaux scientifiques. Outre le fait d'analyser le rapport unissant l'entreprise de petite taille à son milieu environnant, nous pourrions réfléchir aux spécificités d'un terrain pour lequel une littérature particulière émerge.

Les **intérêts** de cette approche résideront dans un **travail de compréhension** des logiques sous-jacentes à Internet. Par exemple, nous essayerons de déterminer la qualité des stratégies

entrepreneuriales au sein de ce secteur. Mais notre propos se voudra plus large car notre volonté sera d'établir un comparatif des éléments liés à la stratégie de petites structures évoluant sur un secteur en forte croissance<sup>1</sup>. En conséquence, nous observerons deux groupes d'entreprises : l'un lié directement à Internet, l'autre sans rapport direct.

Cependant, nous sommes conscient du danger d'avoir plusieurs thèmes au sein d'un travail unique. **De ce fait, notre objet principal de recherche concernera la capacité d'autodétermination des PME.** En d'autres termes, nous chercherons à savoir si l'entreprise de petite dimension peut élaborer des stratégies en marge des contraintes de l'environnement. **Notre champ de recherche concernera les PME Internet.** Notre terrain d'étude correspondra à des entreprises ayant leurs activités prioritairement tournées vers ce média. Cependant, nous pouvons nous demander si ce terrain d'étude est véritablement pertinent.

## **Présence du thème de l'Internet dans les recherches actuelles**

L'Internet, et ses multiples facettes (NTIC, nouvelle économie), est progressivement pris en compte comme sujet d'étude dans les recherches en stratégie. En nous penchant sur les actes des cinq dernières conférences de l'Association Internationale de Management Stratégique (Montréal, Louvain, Paris, Montpellier et Québec) nous avons pu remarquer que l'étude de l'impact des NTIC sur l'organisation (Intranet, commerce électronique, Extranet) est l'aspect le plus souvent envisagé (Meissonier, 1998 ; Lejeune et al., 1998 ; Abecassis et Benghozi, 1999 ; de Vaujany, 1999 ; Amabile et al. 2000 ; Becheickh et Zhan, 2000 ; Bergeron et al. 2000 ; Chanal, 2000 ; Deltour, 2000 ; de Vaujany, 2000 ; Auclair et Bergeron, 2001 ; Donada, 2001 ; Vaast, 2001). En d'autres termes, il s'agira de réfléchir quant à la transformation du système d'information ou des méthodes de ventes d'entreprises issues de l'économie classique, tendant à les rendre "virtuelles". Des travaux porteront également sur Internet comme outil de collecte de données (Gueguen, 2000). Mais rares sont ceux qui abordent Internet comme **terrain de recherche ou d'illustration** (Asquin et Payaud, 2001 ; Gueguen, 2001), voire comme permettant une réflexion sur les spécificités de la nouvelle économie (Assens et Baroncelli, 2001 ; Pluchart, 2001).

---

<sup>1</sup> Notre travail d'enquête s'est effectué durant le dernier trimestre 1999.

La nouveauté de ce secteur d'activité, aux contours encore flous, est, sans aucun doute, une raison de cette absence mais il transparaît une volonté de la part de la communauté scientifique en management de mieux explorer ce phénomène. Pour preuve les récents numéros spéciaux ou appels à soumission des revues académiques portant sur ce thème (exemple : Revue Française de Gestion, Revue Internationale PME). L'étude de la nouvelle économie va reposer sur plusieurs orientations mais celles envisageant les entreprises de l'Internet comme un terrain de recherche sont encore trop rares. Pourtant, le développement de nouvelles entreprises sur ce secteur d'activité nous laisse préjuger d'un fort dynamisme, sans pour autant pouvoir statuer sur la pérennité et la réussite des modèles managériaux. De plus, s'il existe une spécificité de ces entreprises, les issues sembleraient particulièrement intéressantes. C'est ainsi que notre approche du secteur Internet ne doit pas être considérée comme liée à un effet de mode mais comme la volonté de raisonner sur un terrain d'étude aux implications importantes pour la stratégie des entreprises (Kalika, 2000).

### **Intérêt de l'étude de l'Internet**

L'utilisation d'Internet et des nouvelles technologies de l'information est identifiée comme un facteur augmentant la turbulence des activités en place (redéfinition des pratiques marketing plus axées sur la globalisation ou l'interdépendance ; Roberts, 2000), ou comme un facteur modifiant profondément les bases de la concurrence (prédominance de l'information en tant que ressource stratégique ; Sampler, 1998). Cette technologie offre de fortes opportunités aux PME qui peuvent accéder à des marchés et à des partenaires jusqu'alors réservés aux grandes entreprises (Lorentz, 1997). Sans nul doute, Internet modifie les aspects tant stratégiques qu'organisationnels des entreprises mais il serait intéressant de mener une étude sur cette technologie identifiée comme un secteur d'activité où de nombreuses PME se destinent à une stratégie de croissance.

Le secteur de l'Internet est un secteur émergent qui tend, par certains aspects, à devenir un modèle d'économie. Les caractéristiques d'émergences peuvent se résumer par : une forte incertitude tant technologique que stratégique, une multiplicité de jeunes entreprises entraînant des réponses rapides du fait d'un horizon temporel court, des coûts initiaux de production

élevés mais en réduction rapide et un rapport de mise en confiance avec les clients (Porter, 1980 : 234-238). D'autre part, la présence d'incertitude va conduire à des périodes d'imitation (Porter, 1996) durant lesquelles un équilibre concurrentiel ne sera pas encore obtenu. En somme, **cette absence de règles du jeu concourt à diminuer la lisibilité de l'environnement qui influe sur le comportement du dirigeant de petites entreprises** (Silvestre et Goujet, 1996).

### **Vers une reformulation des pratiques stratégiques ?**

Internet et les NTIC sont considérés par certains comme une révolution (Lorentz, 1997). D'autres (Benghozi et Cohendet, 1999) estiment qu'il s'agit d'une révolution et d'une évolution. Brousseau (2001) ne penche pas pour la thèse de la révolution. Pour Venkatraman (2000), s'il y a révolution c'est surtout au niveau des entreprises qui restructurent leur chaîne de valeur via le commerce *Business to Business*. Afin de concilier les différentes possibilités, Meijaard (2001) utilisera la tournure "*(r)evolution*". La prise de conscience de l'ampleur de ces changements de la part des acteurs directs de l'Internet est pourtant bien présente (Gantz et al. 2000). Les avis semblent partagés mais démontrent bien l'importance de ce média et des technologies sous-jacentes dans l'émergence de nouveaux modèles économiques. Tout du moins, une faste période de croissance dans l'économie américaine a entraîné une réflexion sur l'émergence d'un éventuel cadre conceptuel qui trancherait diamétralement avec les règles communément admises. La question est de savoir si nos économies connaissent un brutal changement de paradigme rendant surannées les logiques économiques précédemment utilisées. De ce fait, les méthodes traditionnelles de management sont-elles toujours valables ?

La réponse à cette question est loin d'être évidente. Dans les faits, il apparaît des modifications mais sont-elles pour autant durables ? S'adressent-elles à tous ? Il ressort que le concept de nouvelle économie est important, car pouvant influencer fortement notre compréhension de l'activité des entreprises modernes. Mais qu'en est-il exactement de cette éventuelle spécificité ? Pour certains, la nouvelle économie n'a rien de surprenant, il s'agit de l'évolution progressive des logiques de marché et de fonctionnement traditionnelles (Greenspan, 1998 ; Brousseau, 2001). De plus, est spécifique ce qui est différent et comme la diffusion de l'Internet, et par

delà les ressorts de la nouvelle économie, se propagent à toutes les entreprises<sup>2</sup>, nous pouvons nous demander s'il existe une particularité des entreprises qui oeuvrent directement sur ce média. A cette fin, nous allons nous intéresser aux caractéristiques stratégiques des entreprises de l'Internet et envisager leur rapport à l'environnement. Cependant, il nous faut trouver un angle d'approche. Nous pourrions rentrer dans une logique descriptive mais nous préférons opter pour une analyse causale permettant d'identifier les traits saillants de la relation environnement - stratégie.

### **Un cadre de réflexion : l'anti-déterminisme des PME**

L'idée selon laquelle l'action stratégique ou organisationnelle découle de la perception de la situation (Bourgeois, 1985 ; Oswald et al., 1997 ; Braguier, 1993) peut nous entraîner à penser que l'interprétation de l'environnement de la part du dirigeant de PME l'amène à identifier un certain nombre d'orientations stratégiques. Pour autant, va-t-il obligatoirement retenir la stratégie qui apparaît comme la plus cohérente avec les nécessités du contexte ? Nous pensons qu'il peut préférer maintenir la cohérence interne plutôt que de rechercher un alignement continu sur l'environnement (Miller, 1992). Et cette préférence pour la cohérence interne, au détriment de l'externe, n'affectera pas fortement le niveau de performance de la PME. De ce fait, nous considérons que **la PME peut retenir des stratégies qui ne sont pas déterminées par le milieu environnant.**

Ce travail de recherche repose donc sur un questionnement général : **le comportement stratégique de l'entreprise de petite taille est-il contraint par l'environnement ?** Notre réponse est que **la PME peut développer des stratégies en marge des contraintes imposées par le contexte**, notamment en ce qui concerne les PME de l'Internet.

Notre souhait, sera de mesurer l'importance de l'environnement sur la stratégie, sur la performance et sur la relation environnement - stratégie. En effet, la thèse de l'adéquation stratégique (Hambrick et Lei, 1985 ; Venkatraman, 1989 ; Drazin et Van de Ven, 1985 ; Venkatraman et Prescott, 1990) estime que la stratégie doit être en cohérence avec

---

<sup>2</sup> Pour Kalika (2000), "*Tous les secteurs, tous les métiers, toutes les fonctions de l'entreprise ont été, sont ou*

l'environnement pour atteindre un haut niveau de performance. De ce fait, les caractéristiques mesurables de l'environnement (complexité, dynamisme, incertitude, turbulence) sont supposées avoir un impact sur les caractéristiques mesurables de l'entreprise (stratégie, structure, performance). Comme nous nous consacrerons uniquement aux aspects stratégiques, les dimensions organisationnelles seront délaissées. Nous chercherons donc à mesurer plusieurs phénomènes incluant l'environnement. Ces mesures correspondent à nos cinq propositions de recherche que nous pouvons apparenter à des questionnements :

**Proposition 1 : Les attributs environnementaux, stratégiques et de performance des PME sont différents selon le secteur d'activité.** L'intérêt sera de savoir si l'appartenance à un secteur d'activité (dans notre cas, il s'agira du secteur Internet) introduit une spécificité particulière. Par exemple, est-ce que certains comportements stratégiques seront privilégiés à d'autres ? Le niveau de performance des entreprises est-il significativement supérieur ?

**Proposition 2 : L'environnement perçu des PME conditionne leurs choix stratégiques.** En d'autres termes, nous allons nous demander si les caractéristiques de l'environnement entraînent la sélection de stratégies précises. Ce type de relation a été envisagé par Miller et Friesen (1983).

**Proposition 3 : Les stratégies des PME conditionnent leur performance.** Il s'agira de mesurer l'importance du choix stratégique de la PME dans l'obtention de sa performance en faisant abstraction des éléments exogènes. Nous évaluerons donc l'importance des décisions du dirigeant.

**Proposition 4 : L'environnement perçu des PME conditionne leur niveau de performance.** Selon cette proposition, les états de l'environnement conditionneront le niveau de performance au sein d'un secteur. La perception d'une intensité environnementale élevée pourra conduire à l'obtention d'une efficacité particulière.

**Proposition 5 : L'environnement perçu des PME modifie la relation stratégie - performance.** Il s'agira d'une proposition visant à tester l'effet modérateur de l'environnement.

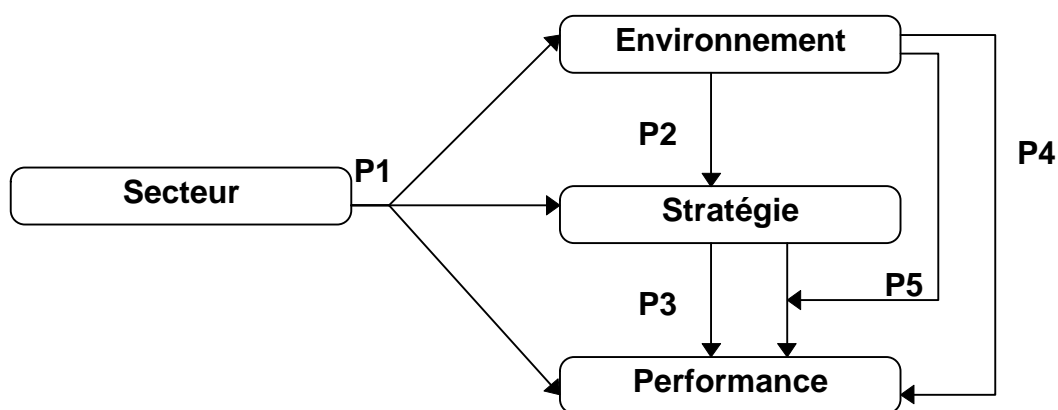
---

*seront bouleversés par Internet".*

C'est la proposition qui envisagera avec précision la thèse de l'alignement stratégique. En d'autres termes, nous nous demanderons si pour un certain état de l'environnement, une stratégie particulière entraîne un niveau supérieur de performance.

Nous chercherons donc à vérifier la validité du modèle suivant :

*Schéma i.1 : Modèle de la recherche*



Si les propositions 1, 2, 4 et 5 se trouvent validées et la proposition 3 invalidée, nous serions en présence d'un déterminisme environnemental élevé. A l'inverse, les propositions volontaristes se trouveraient acceptées.

Mais avant de vérifier ces larges propositions, plusieurs questions se posent à nous.

- **Comment envisager théoriquement le rapport de la PME à son environnement ?** Pour ce faire, nous aborderons dans les grandes lignes les tenants du débat "déterminisme versus volontarisme" esquissé depuis "la théorie de la contingence" et sa controverse du "choix stratégique". Nous tenterons d'en envisager les aboutissants dans le cadre d'étude des PME. Si la conception déterminée de l'action stratégique des PME a longtemps prévalu, une remise en cause partielle a éclos dans les recherches concomitantes à notre travail. **La PME peut se doter d'un espace de liberté lui permettant soit d'adopter une posture proactive, soit de développer des stratégies en liberté des contraintes de l'environnement (anti-**

**déterminisme**). Ce sera ce dernier aspect que nous aborderons directement. En effet, nous souhaitons privilégier la cohérence de notre travail et, de ce fait, nous remettons à plus tard l'étude du potentiel proactif des PME afin de nous concentrer sur l'autodétermination de ces entreprises.

- **Quelle méthode employer ?** Puisque nous cherchons à savoir si l'environnement a une influence significative sur le comportement stratégique et la performance des PME, nous nous plaçons dans une perspective déterministe, tout du moins dans la méthode. De ce fait, nous opterons pour une analyse classique en utilisant des techniques quantitatives directement héritées des théories déterministes (Venkatraman, 1989 ; Venkatraman et Prescott, 1990 ; Mc Arthur et Nystrom, 1991). En particulier, notre façon de procéder sera d'évaluer si une variable modératrice (l'environnement) joue sur la relation entre une variable causale (la stratégie) et une variable expliquée (la performance). Si l'importance de la variable modératrice s'avérait, notre perspective volontariste perdrait de sa substance. Nous faisons donc le choix d'une méthodologie classique. Pour autant, nous avons essayé d'être novateur en proposant une méthode d'investigation reposant uniquement sur l'utilisation d'Internet.

- **Comment appréhender notre terrain d'étude ?** Comme notre travail se veut plus large, nous avons adopté une perspective comparative avec des PME non Internet. En effet, s'il s'avérait que les entreprises de l'Internet sont spécifiques, nous ne pourrions généraliser nos résultats. De plus, il nous faudra pouvoir juger du degré de spécificité du secteur Internet dans l'étude de la relation stratégie - environnement. De ce fait, nous utiliserons deux groupes d'entreprises pour mener nos tests. La comparaison portera sur l'étude de l'influence de certaines dimensions de l'environnement généralement utilisées (complexité, incertitude, dynamisme, turbulence) dans l'obtention de la performance et de l'utilisation de comportements stratégiques. De ce fait, les dimensions de l'environnement sont envisagées comme des aides à notre recherche, nous servant d'indicateurs ; en découlera un ensemble d'hypothèses visant à détailler et tester notre thèse centrale. Afin de simplifier le travail de lecture, nous avons présenté cette modélisation dès notre introduction.

En conséquence, si nous décrivons notre processus de recherche général, nous pouvons reprendre la classification de Paturel (1998). En effet, il va s'agir d'une **recherche extérieure à l'organisation** (les données sont obtenues sans la présence du chercheur dans l'entreprise ;



nous avons collecté les données par l'intermédiaire d'un questionnaire administré par Internet), à **orientation hypothético-déductive**<sup>3</sup> (des hypothèses issues de la théorie seront confirmées ou infirmées par des tests empiriques ; en l'occurrence, nous chercherons à infirmer les thèses déterministes), **instantanée** (nous nous placerons dans une perspective synchronique des données ; notre recueil des données s'est déroulé en une seule phase) et **quantitative** (nous souhaitons mesurer un ensemble de relations ; nous utiliserons des échelles pour quantifier des dimensions). De plus, nous adopterons une **démarche positiviste** en fonction d'informations collectées à partir d'un **échantillon** avec un **traitement statistique explicatif**.

En fonction de ces réponses partielles, nous adopterons un plan de recherche en quatre étapes:

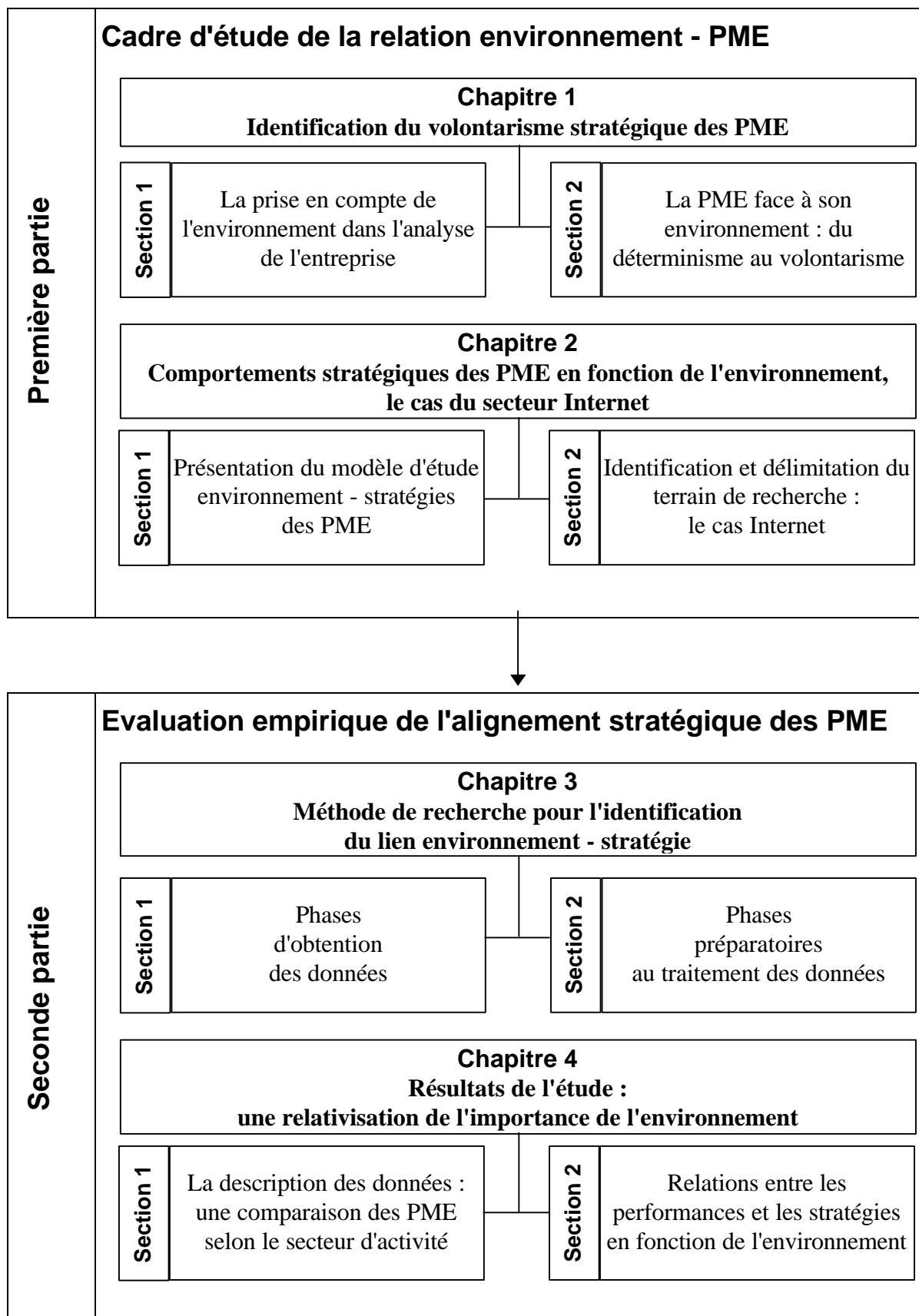
- Nous identifierons le volontarisme des PME en réfléchissant sur l'influence de l'environnement d'une façon générale puis nous mettrons en avant les particularités de ces analyses dans le cadre d'étude des PME (chapitre 1).
- Nous présenterons ensuite notre modèle de recherche en fonction des variables (environnement et stratégie) retenues et nous réfléchirons quant à l'éventuelle spécificité de notre terrain de recherche (secteur de l'Internet). Le but sera d'évaluer les comportements stratégiques des PME en fonction de leur environnement (chapitre 2).
- Les éléments théoriques envisagés, nous présenterons notre méthodologie de recherche. Nous commencerons l'opérationnalisation des mesures, présenterons notre méthode d'administration de l'enquête (qui utilise directement Internet) et vérifierons la qualité de nos mesures. Nous en profiterons également pour présenter les choix effectués en termes d'outils et de méthode (chapitre 3).
- Les précautions méthodologiques effectuées, nous évaluerons concrètement l'émancipation environnementale des PME en fonction des résultats obtenus (chapitre 4).

---

<sup>3</sup> Comme le précise Paturel (1998), les recherches hypothético-déductives peuvent être assimilées aux recherches empirico-formelles.

Les deux premiers chapitres auront pour objectif de dresser le cadre d'étude de la relation environnement - PME (première partie) tandis que les deux derniers s'attacheront à évaluer empiriquement l'éventuelle pertinence de l'alignement stratégique des PME (seconde partie).

## Plan de la recherche





## ***PREMIERE PARTIE :***

### **CADRE D'ETUDE**

### **DE LA RELATION ENVIRONNEMENT - PME**

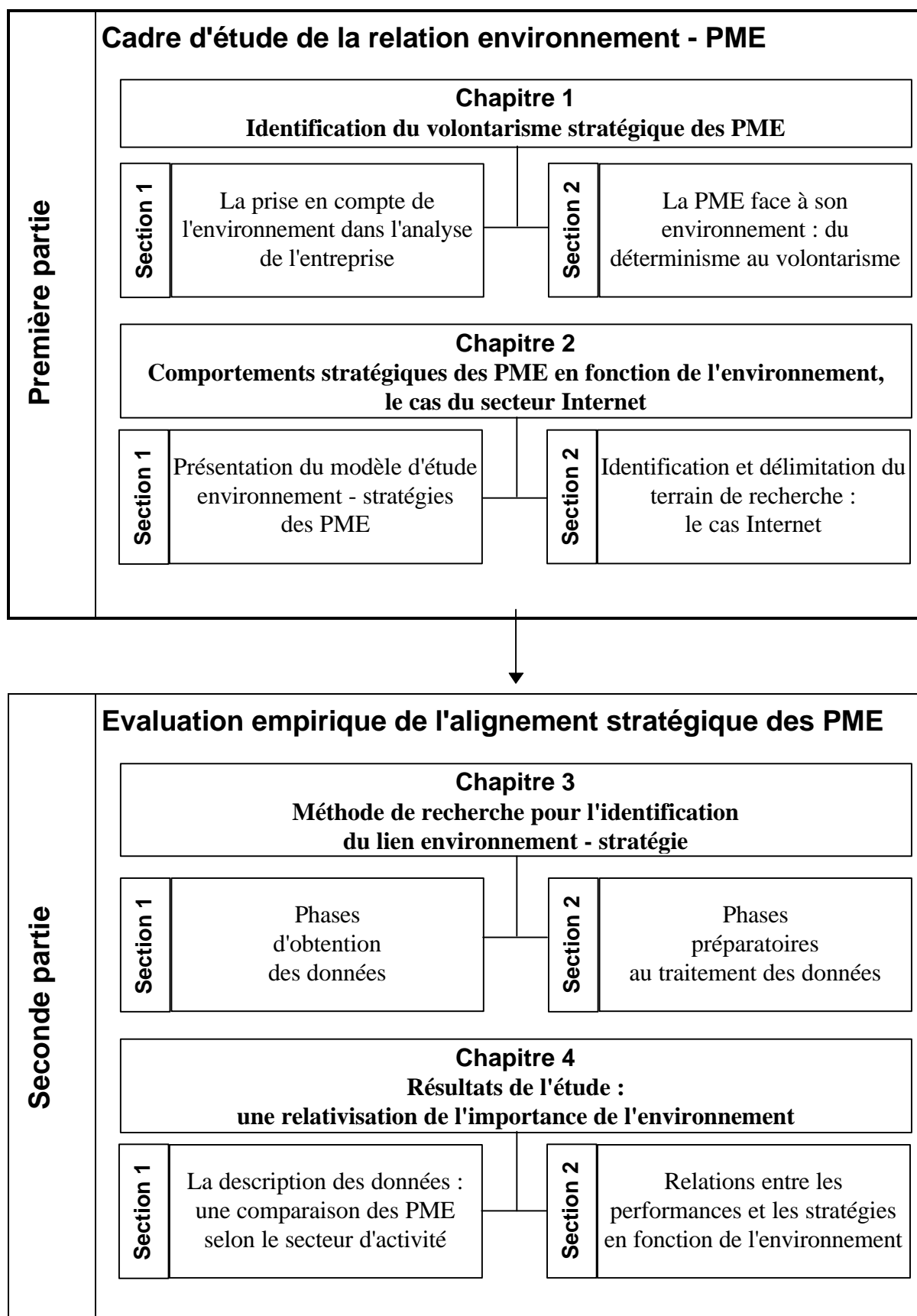
---

---

Cette partie, a pour vocation de présenter notre modèle théorique et nos hypothèses de recherche.

- **Le chapitre 1**, consacré à l'importance de l'environnement, se décomposera en deux temps. Tout d'abord, nous essayerons d'envisager le rapport qu'entretient l'entreprise avec son milieu d'évolution d'une façon générale. Les approches déterministes et volontaristes seront abordées ainsi que les courants de pensée plus transversaux. Dans un deuxième temps, nous réfléchirons quant à la transposition de ces concepts dans le champ plus étroit des PME et tenterons d'envisager comment les entreprises de petite taille peuvent se démarquer de l'influence de l'environnement.

- **Le chapitre 2** affinera l'analyse de l'environnement des PME en identifiant les variables exerçant une influence directe sur l'entreprise. De ce fait, nous présenterons les dimensions de l'environnement et les stratégies retenues pour notre travail. Ceci nous permettra de présenter notre modèle de recherche. Dans un second temps, nous nous intéresserons à notre terrain d'étude (Internet) en envisageant les caractéristiques de ce secteur et par delà, les particularités de la "nouvelle économie".



*"L'idée de fatalité a quelque chose d'enveloppant et de voluptueux :  
elle vous tient chaud"*  
Emile Cioran

## CHAPITRE 1

### IDENTIFICATION DU VOLONTARISME STRATEGIQUE DES PME

---

L'environnement est une dimension majeure de l'analyse stratégique (Ansoff, 1987). En fonction de ses caractéristiques, les opportunités ou les menaces se feront jour, permettant à la grande entreprise comme à la petite de maintenir ou d'améliorer ses positions concurrentielles, gages de réussite. Mais c'est aussi en adoptant un certain positionnement stratégique volontaire en forte adéquation ou en opposition avec les nécessités présumées de l'environnement, que l'entreprise saura mettre en évidence la qualité de ses ressources et compétences. De ce fait, l'intégration des forces environnementales dans le processus stratégique global des organisations doit être envisagé dans notre processus de recherche. A ce titre, Bourgeois (1980) définit la stratégie de la façon suivante : *"The strategy concept has its main value (...) in determining how an organization defines its relationship to its environment in the pursuit of its objectives"*. Cependant, les tentatives d'appréhender le lien organisation - environnement sont nombreuses.

Une réflexion sur l'environnement, couramment menée, est celle concernant **le degré de liberté** de l'entreprise. Est-elle soumise à son environnement, faisant preuve de **fatalisme**, ou peut-elle s'en démarquer soit en ne subissant pas ses effets, soit en les créants, faisant preuve ainsi d'**émancipation** ? Plusieurs écoles de pensée ont apporté des éléments de réponses. Si la prise en compte de l'environnement apparaît comme une obligation du stratège, le degré de liberté et de créativité face à lui est entrevu de manières différentes. Dans notre **première section**, nous nous intéresserons à ces diverses conceptions du rôle de la cohérence stratégique. Cependant, nous sommes bien conscient du classicisme de notre questionnement. Le débat n'est pas récent et bien que parfois remis en cause (par exemple avec la théorie de l'intention stratégique) il a

donné lieu à un certain consensus, à mi-chemin entre le déterminisme et le volontarisme rejetant ainsi tout "manichéisme" naïf du type déterminisme contre volontarisme. Mais nous souhaitons aborder la question de **l'impact de l'environnement** sur l'entreprise pour pouvoir le transposer au contexte de la PME où le débat est moins prononcé.

En effet, notre **seconde section** s'attachera à réfléchir sur **le rapport qu'entretient la PME avec son milieu d'évolution**. Il émane de la littérature sur le sujet, une perspective hautement déterministe que nous pouvons qualifier de **fatalisme environnemental**. Du fait du manque de ressources, l'entreprise de petite taille est contrainte dans son action stratégique. Tout au plus, peut-elle mettre à profit les parcelles de l'environnement que lui laissent les organisations de plus grande dimension. Mais cette perspective ne nous sied que modérément. L'émergence de phénomènes entrepreneuriaux, la prégnance de la vision stratégique, l'importance de l'implication du dirigeant, de l'insertion de la PME dans un environnement de proximité que nous considérons autant modulable que celui de la grande entreprise ou la possibilité réelle de développer de nouvelles formes de marché laissent transparaître une capacité de **volontarisme stratégique** pour ce type d'organisations. Les aléas de l'environnement sont toujours intégrés dans nos préoccupations de recherche mais nous tenterons d'envisager comment les PME peuvent s'en exonérer ou tout du moins en limiter les effets. C'est en ce sens que notre deuxième temps de réflexion agira.

## **SECTION 1. LA PRISE EN COMPTE DE L'ENVIRONNEMENT DANS L'ANALYSE DE L'ENTREPRISE**

---

La relation qui existe entre **l'environnement** et l'organisation est un élément central des théories en management stratégique (Ginsberg et Venkatraman, 1985 ; Bamberger, 1988). Selon la théorie de la contingence, l'environnement va affecter la structure organisationnelle de l'entreprise mais nous pouvons considérer que ses effets seront plus impliquant. Prescott (1986) pense que l'environnement est le déterminant principal de la **performance** de l'organisation. Le contexte d'évolution de la firme peut également être envisagé comme une variable affectant les **stratégies** des entreprises (McArthur et Nystrom, 1991). Directement issue des travaux des économistes industriels sur le paradigme structure - comportement -



performance, cette réflexion est souvent ambiguë car elle repose sur des concepts difficilement définissables pour peu que l'analyse menée soit précise ; les difficultés inhérentes à la conceptualisation de l'environnement pouvant conduire à des erreurs d'appréciation. Les relations qui seront envisagées ici, relèveront également de cette contrainte méthodologique. Différents courants de pensée existent et expliquent de façon contraire l'importance du contexte et de l'organisation.

En effet, cette relation peut être vue, par exemple, sous l'angle de l'adaptation. Tushman et Romanelli (1985) considèrent que l'adaptation est un terme général décrivant une période de changements graduels, incrémentaux et continus en réponse à des conditions environnementales. Face à l'environnement, l'entreprise doit s'adapter. On pense généralement, comme nous allons le voir, que le changement environnemental va entraîner un changement organisationnel mais, comme le soulignent Jennings et Seaman (1994), bon nombre de controverses existe. Ce qui est particulièrement intéressant dans ce type d'analyse, ce sera d'évaluer les différentes approches. Deux grands courants peuvent être recensés : le **déterminisme environnemental** et le **volontarisme**. Chacun donne une relation différente entre l'organisation et l'environnement. Leurs rôles respectifs sont tour à tour minorés ou majorés. Il en ressort une diversité de la réflexion particulièrement intéressante et fondamentale en management stratégique.

C'est ainsi que Astley et Van de Ven (1983) identifient quatre écoles de pensée de la théorie des organisations en fonction du degré de déterminisme / volontarisme et du niveau d'analyse organisationnelle (entreprise ou population d'entreprises). Les courants de pensée privilégiant le déterminisme seront le **la théorie de la contingence** au niveau individuel et la **théorie de la sélection naturelle** (écologie des populations) au niveau collectif. Le volontarisme se retrouvera dans les **choix stratégiques** (individuel) et les théories **de l'action collective** ou de l'écologie humaine (Astley et Fombrun, 1983). Les résultats de ces diverses écoles sont mitigés et ont donné lieu à de nombreuses controverses tant méthodologiques (Tosi, Aldag et Storey, 1973) que théoriques (Bourgeois, 1984).

Nous présenterons dans un premier temps les **écoles classiques**. Leurs fondements peuvent se retrouver avec l'école de la contingence qui considérera le poids de l'environnement comme primordial dans l'obtention de la structure organisationnelle. Cette théorie déterministe

s'accompagnera des théories de l'écologie des populations pour lesquelles la concurrence est la variable critique des relations organisation - environnement. Le pendant de ces courants de recherche peut se retrouver dans la théorie du choix stratégique qui va privilégier le rôle de l'entreprise et de ses acteurs.

Dans un deuxième temps, nous nous intéresserons à des **perspectives plus modérées** qui intégreront simultanément déterminisme et volontarisme. Ce sera le cas, notamment, avec l'approche interactionniste qui analysera les apports complémentaires de ces deux conceptions. La diffusion de ce type de travaux fait que les théories en management stratégique intègrent, à part entière, le double sens de la relation environnement - stratégie. Les développements sous-jacents permettront une meilleure compréhension du rapport qu'entretient la PME avec son environnement.

## 1. Les thèses classiques

Les thèses que nous considérerons comme classiques seront donc celles prônant le **déterminisme de l'environnement** (théorie de la contingence, écologie des populations,...) et, à l'opposé, celles mettant en avant **l'importance de l'entreprise** tant dans le choix de ses structures et de son comportement stratégique que dans l'influence mise en oeuvre pour modifier son environnement (choix stratégique, enactment,...). Comme nous le verrons par la suite, les perspectives abordées sont résolument antinomiques et il faudra attendre les années 80 pour connaître l'émergence de théories plus modérées permettant de faire la synthèse et d'introduire de nouveaux modèles d'analyse.

### 1.1. Le déterminisme environnemental

Le déterminisme environnemental suppose l'importance du contexte dans toutes les actions de l'entreprise. Ce courant de pensée renforce la prise en considération de l'environnement dans tout type d'analyse stratégique. Cependant, d'autres éléments peuvent concourir à une notion plus vaste du déterminisme avec l'intégration de certaines variables telles que la taille ou la

technologie. Il en ressortira que l'entreprise est essentiellement abordée sous **l'angle de la contrainte**. Elle devra gérer les limites qui lui sont imposées objectivement. Il lui sera donc nécessaire d'identifier avec précision l'environnement dans lequel elle évolue afin d'aligner sa stratégie et sa structure. Détracteur de ce courant de pensée, Child (1997) pense que ce déterminisme structurel qui amplifie les facteurs contextuels<sup>1</sup> va engendrer un paradigme fonctionnaliste reposant sur trois écoles : la théorie de la contingence pour laquelle la performance découle de la rencontre entre des conditions externes et des capacités internes (Burns et Stalker ; Lawrence et Lorsch) ; l'approche écologique, si l'entreprise n'a pas les caractéristiques adéquates, communes aux entreprises de son secteur d'activité, elle aura peu de chance de survivre (Hannan et Freeman) ; la perspective institutionnelle où les formes structurelles de l'organisation découlent directement des institutions externes (Whittington). L'apport pionnier de chacune de ces écoles peut être envisagé à travers certains auteurs marquants. La perspective de dépendance de l'entreprise aux variables environnementales est la clef de voûte de ces écoles du déterminisme. Les divers travaux regroupés sous le nom générique **de théorie de la contingence** adhèrent à cette idée. **L'école de la configuration** approfondira cette relation. Le courant de **l'écologie des populations** adoptera une vue encore plus radicale en ce qui concerne l'influence du contexte d'évolution de l'entreprise. Nous noterons que l'influence de l'environnement est souvent vue comme modificatrice de la structure organisationnelle de l'entreprise mais les options stratégiques retenues seront également issues du contexte d'évolution de l'entreprise.

### 1.1.1. Les théories de la contingence

Comme le résumant Rojot et Bergmann (1995 : 93), l'idée **de la contingence environnementale** repose sur le principe selon lequel plusieurs modes d'organisation peuvent coexister avec réussite en fonction de conditions différentes. Ces conditions seront inhérentes à l'environnement dans lequel elles évoluent. L'entreprise est dépendante de son environnement pour l'obtention de ses ressources. De ce fait, il existe une contrainte à laquelle l'organisation devra correspondre, notamment en termes d'adaptation structurelle. Si ce n'était pas le cas, l'entreprise ne pourrait saisir les opportunités qui se présentent à elle, les coûts d'exploitation

---

<sup>1</sup> Par exemple, l'école d'Aston va identifier certaines variables (taille, technologie, structure de la direction) qui vont imposer des contraintes au choix des dirigeants.

augmenteraient et la survie de l'organisation serait menacée, car elle ne pourrait parvenir à un niveau suffisant de performance (Child, 1972). On rejette donc la théorie du "*one best way*" au profit d'une vision plus relative qui identifie une solution particulière au contexte, **une solution contingente**.

Les perspectives précédentes se fondaient sur une vision héritée du taylorisme qui pouvait s'appliquer en toutes circonstances. Il apparaissait, cependant, que des différences de résultats pouvaient opérer sous certaines conditions. Ce furent les recherches de ces conditions qui permirent d'intégrer une dimension contingente dans la relation structure - environnement. Comme nous le rappelle Marchesnay (1993 : 70), Joan Woodward peut être envisagée comme l'une des instigatrices de ce vaste programme de recherche lorsqu'en 1953 elle considéra que le système de production utilisé allait conditionner les fonctions-clefs de l'organisation. De ce fait, la structure organisationnelle devait être contingente au mode de production.

Miles, Snow et Pfeffer (1974) notent que les théoriciens ignorent l'environnement dans la première moitié du 20<sup>ème</sup> siècle. Les travaux de Burns et Stalker (1961) vont modifier cette perspective. L'environnement doit être pris en considération car l'organisation doit s'adapter spécifiquement au type de contexte. C'est ainsi qu'un environnement stable avec peu d'innovations technologiques et une demande très régulière nécessitera un **modèle mécanique** où les procédures organisationnelles sont très élaborées, la communication interne réduite à l'essentiel, le pouvoir fortement centralisé, et où il existe une division des tâches par spécialités, celles-ci étant fortement standardisées. En revanche, un environnement instable, turbulent, nécessitera plus de souplesse par le biais d'un **modèle organique**. Dans ce cas, la hiérarchie n'est pas clairement définie, le travail est faiblement formalisé, la participation est globale. C'est ainsi qu'il n'existe pas une organisation meilleure qu'une autre, tout dépendra de la nature de l'environnement. A un type d'environnement correspond un type de structure.

Pour Lawrence et Lorsch (1967), à la suite des travaux de Burns et Stalker, l'organisation doit s'adapter à l'environnement. Le degré d'incertitude de l'environnement devra déterminer le niveau de différenciation et d'intégration de l'entreprise. La **différenciation** correspondra à l'autonomie de certaines parties de l'organisation. Celle-ci sera composée de sous-systèmes qui devront apporter des réponses spécifiques à leur environnement. **L'intégration** sera vue comme un processus qui va unifier les sous-systèmes afin de maintenir la cohérence

organisationnelle. Le contexte d'évolution apparaît donc comme une contrainte pour laquelle l'entreprise devra s'adapter. Mais le type d'adaptation entraînera à son tour des contraintes. En effet, plus l'environnement sera considéré comme incertain, plus l'entreprise devra être différenciée. Mais cette configuration organisationnelle nécessitera un fort niveau d'intégration difficile à obtenir lorsque la différenciation est élevée.

Crozier et Friedberg (1977) considéreront que cette conception de l'environnement est étroite car le contexte est envisagé comme *"un ensemble de facteurs impersonnels dont les caractéristiques objectives s'imposent en quelque sorte d'emblée et automatiquement aux organisations"*. C'est donc le déterminisme environnemental qui est critiqué. Le rôle de l'entreprise est absent, l'organisation n'est "que" soumise aux conditions environnementales. En effet, on peut penser que l'environnement n'est pas un champ unifié et homogène. Certains de ses éléments seront totalement incontrôlables par l'entreprise tandis que d'autres seront plus manipulables. Cette vision pourra se révéler, comme nous le verrons, extrêmement importante dans l'étude des PME, puisque leur environnement se constitue d'une multiplicité d'acteurs et de relations plus ou moins proches au même titre que la grande entreprise. Toujours est-il que la stratégie y est vue comme une science exacte. Une fois l'environnement identifié, il faut appliquer avec rigueur les préceptes de la théorie de la contingence pour tendre vers une performance optimale. Remarquons que l'adaptation n'est pas seulement liée aux forces environnementales.

En effet, plusieurs travaux reposent sur cette perspective contingente où l'on cherchera à déterminer la structure et la stratégie optimale en fonction de différentes variables de contexte. C'est ainsi que Mintzberg (1989 : 164 et s.) recensera certaines relations qui associent un facteur de contingence avec une variable structurelle. L'environnement, tout comme l'âge, la taille, l'organisation productive ou l'importance des acteurs décisionnels, va affecter la structure de l'entreprise comme le montre le tableau suivant<sup>2</sup> :

***Tableau 1.1 : Les facteurs de contingence selon Mintzberg***

---

<sup>2</sup> Nous noterons que Mintzberg n'indique pas ici l'influence de l'environnement sur les choix stratégiques de l'entreprise.

---

**Facteur de contingence : l'âge et la taille**

---

Plus une organisation est ancienne, plus son comportement est formalisé

---

Plus l'organisation est grande, plus son comportement est formalisé

---

Plus une organisation est de grande taille, plus sa structure est élaborée (spécialisation, différenciation, importance de la composante administrative)

---

**Facteur de contingence : le système technique**

---

Plus le système technique est régulé, plus le travail opérationnel est formalisé et plus la structure du centre opérationnel est bureaucratique

---

Plus le système technique est complexe, plus les fonctions de support logistique sont élaborées et qualifiées

---

**Facteur de contingence : l'environnement**

---

Plus l'environnement est dynamique, plus la structure est organique

---

Plus l'environnement est complexe, plus la structure est décentralisée

---

Plus l'organisation a des marchés diversifiés, plus elle adoptera une structure divisionnelle

---

Plus l'environnement est hostile, plus l'organisation centralisera sa structure de façon temporaire

---

**Facteur de contingence : le pouvoir**

---

Plus le contrôle externe est puissant, plus la structure de l'organisation sera centralisée et formalisée

---

Plus la coalition externe sera divisée, plus la coalition interne sera politisée

---

*Adapté de Mintzberg, 1989 : 164 et s.*

D'autres facteurs de contingence existent tels que les caractéristiques de la direction (Kalika, 1995) ou encore le cycle de vie des produits et la concentration du secteur (Hambrick et Lei, 1985). Ces facteurs sont nombreux et divers et sont censés influencer sur les caractéristiques de l'organisation. Ces relations sont le plus souvent de type binaire et peuvent se vérifier par des analyses de corrélations. De ce fait, un certain **réductionnisme** émerge de ses analyses (Bourgeois, 1984). Or une entreprise ne peut être découpée en éléments indépendants et autonomes sans biaiser l'analyse menée. Comme nous le verrons par la suite, des perspectives plus denses se feront jour et tenterons d'intégrer une multiplicité des facteurs (théorie de la configuration). Si les premières hypothèses de la théorie de la contingence visaient à étudier la structure de l'entreprise, ses prolongements permirent **d'envisager les comportements stratégiques** (Ginsberg et Venkatraman, 1985).

**L'alignement de l'organisation sur son environnement** (le "*fit*") est donc un concept central. Smith et Grimm (1987) envisagent cette prédominance pour deux raisons :

- Les organisations sont dépendantes de leur environnement pour leurs ressources ;

- Les organisations doivent gérer cette dépendance pour développer et maintenir leur stratégie.

La nécessité de tendre vers l'adéquation de l'organisation par rapport à son environnement est donc liée à une captation objective des ressources qui va influencer sur le comportement stratégique. L'organisation doit donc mettre en place des stratégies lui permettant de sauvegarder, de maintenir les ressources qui lui sont nécessaires. Par ailleurs, **le changement apparaîtra ici comme une réponse à une contrainte**. Il devra être suffisamment adaptatif et progressif pour ne pas perturber les routines organisationnelles (Guilhon, 1998). Reste à savoir quelle sera l'ampleur de ce changement.

Cyert et March (1963) envisagent l'entreprise comme une institution en perpétuelle adaptation. Reprenant les thèses de Simon, les deux auteurs rejettent l'idée que l'entreprise puisse être un système rationnel omniscient. Ce système en adaptation permanente possédera les cinq propriétés suivantes<sup>3</sup> :

- 1) Certains états du système seront préférés à d'autres.
- 2) L'environnement va soumettre le système à des perturbations qui peuvent être contrôlées.
- 3) Le système dispose d'un certain nombre de variables de décisions internes qui peuvent être manipulées selon des règles précises.
- 4) Les différents niveaux des perturbations externes et des variables internes vont modifier l'état du système.
- 5) Toute combinaison de variables internes qui conduit à un état acceptable pour un type de perturbation sera plus utilisée par la suite.

Il ressort de ces propriétés que les réponses doivent être obtenues le plus rapidement possible: l'adaptation est essentiellement de court terme. En effet, les organisations vont passer d'une crise à l'autre, leur rationalité limitée les empêchant de prévoir sur le long terme. Ce ne sera que confrontées aux nécessités de l'environnement, qu'elles pourront mettre en œuvre des réponses. Ces réponses seront le fruit d'un échange incessant avec l'environnement. Le *feed-*

---

<sup>3</sup> Op. cité p. 95.

*back* leur permettra d'ajuster et de corriger leur comportement. Cyert et March pensent que les organisations vont préférer suivre une politique de ce type, en s'ajustant au fur et à mesure, plutôt que de prévoir l'environnement et développer des stratégies sur le long terme. Ce type de comportement sera particulièrement présent lorsque le contexte sera incertain.

Cependant, **nous ne pouvons voir dans les écrits des deux auteurs un déterminisme pur**. En effet, ils mettent en avant la notion **d'environnement négocié**<sup>4</sup>. Celui-ci permettra de ne pas considérer l'environnement comme totalement exogène mais au contraire comme contrôlable. Les entreprises chercheront à mettre en place des pratiques au sein du secteur afin de réguler les comportements. Les normes peuvent être sciemment développées par les entreprises du secteur afin de créer des zones de contrôlabilité sans pour autant entrer dans des aspects illégaux tels que la collusion. L'entreprise a donc une marge de manoeuvre puisqu'elle peut essayer de réduire l'incertitude en rendant plus prévisible l'environnement. Une perspective hautement déterministe aurait envisagé le développement du système d'information et des capacités de prévision de l'entreprise comme seule solution possible pour réduire cette incertitude.

Les perspectives que prônent les théoriciens de la contingence seront qualifiées par ses détracteurs de **pseudo "lois" scientifiques** où l'efficacité de l'organisation est régie, inaltérablement, par des mécanismes basés sur des lois organisationnelles (Bourgeois, 1984). Malgré tout, l'influence de l'environnement sur l'entreprise n'est pas si déterministe dans l'établissement des caractéristiques organisationnelles (Oliver, 1988 ; Miles et al., 1974). C'est ainsi que Kalika (1985) pense que le rôle de l'environnement dans la relation structure - efficacité doit être appréhendé avec prudence. L'étude, qui supporte son travail, obtient des résultats contraires aux théories classiques. Par exemple, les entreprises entrepreneuriales<sup>5</sup> ont une efficacité faible face à un environnement hostile, instable. L'ensemble montre une grande prudence de l'auteur quant à la présence de relations systématiques entre l'environnement et les résultats de l'entreprise. Toujours dans l'étude des PME, Picory, Rowe et Château (1995) obtiennent des résultats infirmant l'idée selon laquelle un environnement stable nécessite une structure mécanique de la part des entreprises.

---

<sup>4</sup> Op. cité p. 118.

<sup>5</sup> Pour Kalika, ce type d'entreprise est faiblement structuré et différencié, ni formalisée ni standardisée et sans planification.



Cependant, certaines variations de l'environnement entraîneront inéluctablement une adaptation des entreprises. Ce sera le cas avec la technologie pour Tushman et Anderson (1986). En effet, une nouvelle technologie peut entraîner une baisse des coûts ou une amélioration des procédés. Celle-ci va détruire ou augmenter les compétences des firmes existantes. Il y aura une modification des techniques de travail dans le secteur. Les pertes de compétences vont modifier les connaissances nécessaires et la répartition du pouvoir au sein des entreprises. Nous sommes bien conscient que certains changements peuvent modifier la stratégie passée des entreprises mais cela ne nous indique pas quelle est la source du changement (l'entreprise elle-même ou des données exogènes). De plus, la modification de l'environnement peut être quantifiée. Tout du moins nous pouvons envisager une échelle de valeur du changement. Mais la mesure exacte de la modification ne pourra se faire qu'après un certain temps. En effet, il semble difficile de déterminer l'impact d'une nouvelle technologie dès son introduction. Il sera nécessaire de connaître son taux de diffusion et d'utilisation pour savoir si son effet se localise à une seule entreprise ou à l'ensemble du secteur.

Tushman et Anderson pensent que la technologie va évoluer à travers de longues périodes de changements incrémentaux ponctués par quelques rares innovations. Celles-ci vont radicalement améliorer les façons de travailler. De ce fait le changement technologique peut être vu comme une combinaison d'étapes, certaines longues et continues, d'autres rapides et révolutionnaires. De plus, la modification proviendra de la combinaison d'éléments exogènes et endogènes au secteur d'activité. Ce seront des rencontres multiples d'acteurs qui permettront les avancées technologiques.

Quel que soit le type d'adaptation, l'environnement apparaît comme fondamentalement important dans la compréhension des entreprises. Il est une contrainte que l'entreprise doit pouvoir gérer ou tout du moins intégrer dans son développement organisationnel ainsi que dans ses orientations stratégiques. Par delà cet exemple de la technologie, c'est une réflexion plus complexe sur la nature des changements et ses répercussions qui est envisagée. Les détracteurs de la théorie de la contingence ne vont pas affirmer qu'il est inutile de prendre en considération l'environnement. Ils mettent plutôt en avant le caractère illusoire de règles strictes pouvant s'appliquer en toute situation, règles qui relèguent à un rôle passif l'entreprise.

Bourgeois (1984) synthétise les critiques envers la théorie de la contingence et les théories déterministes en cinq points. Pour lui ces théories :

- Entraînent un raisonnement réductionniste car elles n'envisagent pas l'entreprise comme un tout ;
- Ignorent les interactions réciproques pour simplement adjoindre une cause à un effet ;
- Peuvent déboucher sur des théories "*hyper contingentes*" structurant à terme toute forme de stratégies au sein de modèles étanches ; à chaque entreprise, un cas spécifique ;
- Réduisent les dirigeants à un rôle mécanique, tel un ordinateur, devant nécessairement appliquer des lois scientifiques pour parvenir aux résultats escomptés ;
- Relèguent les dirigeants à un rôle passif, rôle fortement contraint par un ensemble de forces (turbulence de l'environnement, taille, technologie, cycle de vie, barrière à l'entrée, part de marché,...).

En effet, nous ne pouvons qu'être étonnés par la causalité simplifiée du contexte sur l'entreprise. Des relations sont clairement identifiées et leurs influences recensées. Une vue moins linéaire peut être identifiée au travers des travaux concernant l'approche configurationnelle. Les relations analysées seront plus complexes.

### **1.1.2. Les théories de la configuration**

Danny Miller (1986) met en avant l'idée suivante : **pour une stratégie donnée, il n'y aura qu'un nombre restreint de structures adaptées et vice versa**. Ces combinaisons de stratégies et de structures vont se retrouver au sein de configurations courantes qui n'excluent pas l'environnement. En effet, comme le note Miller : "*les éléments de la stratégie, de la structure et de l'environnement se soudent ou se configurent en un nombre malléable de modèles courants et utiles dans leur prédictibilité, qui sont caractéristiques d'un grand nombre d'organisations hautement performantes*". Les relations sont donc évaluées à un triple niveau incluant le contexte, les choix stratégiques et les choix organisationnels. Un nombre important de dimensions environnementales, de stratégies, de structures, de cultures, d'idéologies, de processus ou encore de croyances vont se combiner au sein d'archétypes (Meyer, Tsui et Hinings, 1993) qui permettront d'obtenir les meilleurs niveaux de performance.

Cependant, la réflexion menée part d'un **constat déterministe, puisque l'auteur pense que l'environnement va sélectionner différentes formes organisationnelles courantes.** L'environnement va donc permettre l'utilisation de quelques configurations. En d'autres termes, pour un environnement donné, il existe un nombre restreint de stratégies et de structures possibles, il existera donc une combinaison unique. Si l'entreprise n'a pas la combinaison idoine, elle connaîtra une forte diminution de sa performance. De ce fait, il y aura une sélection naturelle du couple stratégie - structure en fonction du contexte. Par exemple, un environnement complexe et dynamique privilégiera la réussite d'entreprises adoptant une structure organique et une stratégie de différenciation innovatrice (configuration nommée "adhocraties innovatrices"). Le tableau suivant nous indique le type de configuration que l'entreprise devra retenir en fonction de l'environnement.

***Tableau1.2 : Les archétypes de l'école de la configuration***

<b>Environnement</b>	<b>Structure</b>	<b>Stratégie</b>	<b>Configuration</b>
Faible concentration, Forte concurrence, Environnement "ouvert"	Structure simple	Différenciation par créneaux	Créneaux simples
Forte concentration et maturité, environnement stable	Bureaucratie mécanique	Leadership de coûts	Leadership de coûts
Environnement complexe et dynamique	Structure organique innovatrice	Différenciation	Adhocraties innovatrices
Environnement hétérogène, plusieurs secteurs d'activités	Structure divisionnelle conglomérat et de diversification	Stratégie de	Conglomérats

*Adapté de Miller (1986)*

L'importance de cette démarche réside dans le fait que stratégie et structure vont se renforcer mutuellement. En effet, la stratégie va induire la structure et la structure induira également la stratégie. Le but sera de tendre vers l'adéquation et d'éviter les conflits pouvant résulter d'un mauvais alignement entre les choix stratégiques et les choix organisationnels. Les capacités de l'entreprise conduisent à l'amélioration des choix effectués. Par ailleurs, la démarche proposée tient plus du holisme que du réductionnisme. Les types de stratégies et de structures correspondent à un ensemble de variables. Ce sont des typologies qui combinent un vaste

nombre de critères. La réflexion part de travaux antérieurs qui identifient la stratégie comme des ensembles (typologies de Miles et Snow, de Porter,...) et la structure comme le regroupement de différentes composantes (configurations de Mintzberg, typologie de Woodward,...). Cet ajustement formera des *gestalts* où les critères d'identification sont fortement contingents les uns aux autres.

Les théories de la configuration seront différentes de celles de la contingence car les approches sont méthodologiquement différentes (Meyer et al., 1993). La première abordera l'entreprise d'une façon large et multidimensionnelle. Les relations seront de différentes natures, basées sur l'instabilité et le manque de régularité. La seconde identifiera avec précision quelques facteurs contingents et recherchera des liaisons linéaires et stables. L'approche configurationnelle donnera une vision de l'analyse stratégique plus complexe car intégrant simultanément un ensemble de variables stratégiques et organisationnelles (Dess, Lumpkin et Covin, 1997 ; Venkatraman et Prescott, 1990 ou Venkatraman, 1989a).

Outre les perspectives méthodologiques, la théorie de la configuration diffère de celle de la théorie de la contingence car le rôle de l'entreprise n'est pas envisagé de la même façon. Pour l'une, l'alignement est **éventuellement** stratégique, pour l'autre l'alignement est **nécessairement** stratégique. En d'autres termes, la place du processus stratégique est mieux mise en valeur par l'école de la configuration. La triple cohérence envisagée ne limite pas la stratégie à la simple fonctionnalité d'interface entre l'environnement et l'organisation. Les configurations idéales reposent sur l'interaction structure / stratégie dans un contexte environnemental identifié. Cependant, mais cet argument vaut pour la plupart des théories, il reste à déterminer avec exactitude le type d'environnement pour choisir les types de structures et de stratégies idéales. Mais la théorie de l'écologie des populations va estimer que l'environnement agit comme un sélecteur naturel, éliminant les entreprises non conformes.

En effet, quel que soit l'approche préconisée, l'environnement est donc un sélecteur des comportements de l'entreprise tant au niveau stratégique qu'organisationnel. Cependant, les perspectives déterministes peuvent prendre encore plus d'ampleur lorsqu'on raisonne au niveau d'une population d'organisations. C'est ce que préconisent les thèses de l'écologie des populations.

### 1.1.3. L'écologie des populations

La théorie de **l'écologie des populations** (Hannan et Freeman, 1977 ; 1984) considère le contexte d'évolution comme l'élément fondamental dans l'étude des entreprises. Selon les vues de ces auteurs, les dirigeants de l'organisation formulent des stratégies pour s'adapter aux contingences environnementales. La relation entre la structure de l'organisation et l'environnement doit refléter le comportement adaptatif. Mais l'organisation connaît des limites dans sa capacité d'adaptation. L'inertie apparaît comme l'idée centrale de cette théorie: plus elle sera forte, moins l'organisation aura de flexibilité adaptative et plus la logique de sélection sera appropriée et on rejettera les modèles d'adaptation. C'est ainsi que la variété des structures organisationnelles proviendra de la création de nouvelles organisations et de formes organisationnelles en remplacement des anciennes (Hannan et Freeman, 1984).

Les raisons de l'inertie sont multiples. Hannan et Freeman (1977) distinguent les raisons internes et externes. Le tableau suivant résume leur propos :

***Tableau1.3 : Les causes de l'inertie selon l'écologie des populations***

<b>Causes internes</b>	<b>Causes externes</b>
Les équipements, le personnel ne sont pas facilement transférables à d'autres tâches ou fonctions	Les barrières à l'entrée
Les décisions organisationnelles sont contraintes par l'information disponible	Le manque d'information sur l'environnement
L'équilibre politique risque d'être déstabilisé si des changements surviennent	La légitimité externe de l'entreprise lui fera maintenir ses positions stratégiques
L'histoire de l'entreprise va entraîner un coût de changement réduisant la capacité de transformation	L'équilibre général de l'environnement entraînera une difficulté à modifier le comportement de l'entreprise

Il en ressort que les entreprises confrontées à cette inertie auront des structures particulières. Si la structure est adaptée, elle survivra et sera imitée (principe d'isomorphisme), sinon elle sera éliminée de l'environnement. Lorsque des ressemblances sont constatées entre les formes organisationnelles, on pourra parler de **populations d'organisations**. L'évolution du jeu concurrentiel éliminera progressivement les formes les moins compatibles avec

l'environnement. L'équilibre stable, obtenu *in fine*, ne pourra contenir qu'un seul type de population.

L'inertie est cruciale car la sélection au sein des populations va favoriser les organisations qui ont un haut niveau d'inertie (Hannan et Freeman, 1984). En effet, leur idée repose sur le postulat suivant : la sélection tend à éliminer les organisations ayant une faible fiabilité. Pour acquérir cette fiabilité, les structures organisationnelles doivent être hautement reproductibles. Or, la reproductibilité s'obtient si l'organisation est résistante au changement structurel et l'inertie, gage de stabilité, permet cette résistance. Il en découlera un déterminisme fort puisque les jeunes entreprises auront un taux de mortalité élevé car l'inertie structurelle augmente avec l'âge. Ce concept d'inertie est dual puisqu'il permet l'apprentissage du fait de la pérennité des routines mais en même temps il est dangereux car, si trop fort, il sera source de blocage.

La forme idéale dépendra de l'environnement. Face aux environnements instables, les organisations développeront une structure générale qui peut être considérée comme optimale pour une diversité de configuration. A l'inverse, lorsque l'environnement est stable la structure dominante sera celle d'organisations spécialisées. En effet, la stabilité de l'environnement (sur le long terme) nécessitera un seul type d'adéquation. Donc, les entreprises performantes seront celles qui se spécialiseront dans ce type d'environnement. En effet, il existe beaucoup de routines et la coordination peut être réalisée avec des règles formelles. L'entreprise aura donc intérêt à se focaliser sur un modèle organisationnel rigide.

Si l'environnement est plus évolutif, nécessitant différents types d'adaptations, le modèle organisationnel dominant devra permettre une flexibilité de la structure. En effet, les opérations seront moins routinières et le maintien des procédures sera contre-productif. L'environnement sélectionnera donc la forme organisationnelle peu formalisée qui permettra le plus de réponses innovantes. Le choix de l'entreprise se situera donc entre une stratégie de spécialisation et une stratégie de généraliste selon la nature du contexte.

Dans cette vue, le poids de l'environnement est fondamental puisqu'il va conditionner l'organisation "idéale". Mais l'obtention de cette forme adaptée (qui par extension peut recouvrir les choix stratégiques) est contrainte par les capacités internes de l'entreprise. Hannan et Freeman (1984) soulignent que les théories de l'évolution en sciences sociales tendent plus

vers Lamarck que vers Darwin<sup>6</sup>. Pour Lamarck, les organismes s'adaptent en fonction des changements de l'environnement. Pour Darwin, les organismes sont contraints et seuls les plus adaptés survivent et se reproduisent (sélection naturelle). La théorie de l'écologie des populations opte plutôt pour les thèses darwinistes. L'adaptation est rejetée car la fréquence des changements de l'environnement peut être si élevée que les organisations ne peuvent se modifier à temps. Il y a donc **sélection naturelle**. En revanche, nous pouvons penser que les thèses contingentes, qui reposent sur l'adaptation, se rattachent au lamarckisme.

Ces thèses sont donc hautement déterministes puisque même l'adaptation n'est pas considérée comme une solution efficace. Seule la reproduction des formes organisationnelles les plus aptes permettra la survie de l'entreprise. Ce courant de recherche s'inspire des travaux de biologie et tente de dresser l'analyse de causalité au niveau des sciences exactes. Cependant bon nombre de critiques existent envers ces perspectives. Bygrave (1993) considérera, par exemple, que le pouvoir explicatif de ces modèles est très faible. D'autre part, les seules exactitudes empiriques des hypothèses de l'écologie des populations ont pu être obtenues en regard de cas historiques très précis.

Que ce soit la théorie de la contingence ou celle de l'écologie des populations, le rôle de l'entreprise est fortement réduit. Ces thèses vont considérer qu'un environnement objectif s'impose aux entreprises qui sont dans une posture de soumission. Elles ont le qualificatif de déterministes car elles reposent sur des hypothèses postulant qu'un phénomène se produira si les antécédents sont présents et il s'agira d'un déterminisme environnemental puisque certains de ces antécédents sont considérés comme des dimensions de l'environnement tel que, à titre d'illustration, le dynamisme ou la complexité (Dess et Beard, 1984). Ces conceptions sont fortement critiquées car elles impliquent une vision consensuelle de l'environnement et réduisent la capacité d'action des managers.

---

<sup>6</sup> Comme le mentionne Denton (1992 : 43-44), le lamarckisme pense que l'évolution dépendra des améliorations acquises par un individu. Ces améliorations peuvent être transmises à sa descendance. De ce fait, les générations à venir amélioreront le caractère, l'adaptation étant progressivement réalisée. En revanche, la théorie darwinienne repose sur le mécanisme de la sélection naturelle. Partant de l'idée que les organismes peuvent varier et que ces variations peuvent être héritées, tous les organismes, qui sont sujets à une lutte intense pour l'existence, sont soumis à cette sélection naturelle qui va retenir les caractéristiques les plus avantageuses. Notons également que les thèses de Darwin sont issues des travaux de Malthus.

L'organisation n'existe que si elle peut correspondre à la forme voulue par l'environnement. Mais ces théories ne prennent pas en compte divers aspects très importants tels que l'influence de l'entreprise sur son environnement ou la perception du contexte réalisée par les dirigeants. Pour ce dernier cas, nous remarquerons que les perspectives déterministes envisagent la relation environnement - entreprise d'une façon totalement objective, le contexte étant considéré comme influençant d'une façon homogène l'ensemble des organisations d'une population. Le courant du choix stratégique va profondément modifier ces vues.

## **1.2. Le choix stratégique et la perspective volontariste**

Les perspectives volontaristes mettront en avant soit la capacité de l'entreprise à modifier l'environnement, soit la possibilité de réduire l'impact des contraintes environnementales. Ce courant de pensée permettra également un raisonnement au niveau individuel ou au niveau collectif (écologie humaine). La continuité de cette vision se retrouvera dans les thèses socio-cognitives (Weick, 1979) qui proposeront une vision nouvelle de l'environnement transcendant la simple opposition environnement objectif / perçu (Smircich et Stubbart, 1985).

### **1.2.1. L'importance des décisions de l'entreprise**

Alfred Chandler<sup>7</sup> a amorcé l'idée privilégiant l'importance de l'entreprise dans la formation de sa structure. En effet, en considérant que la stratégie d'une entreprise, tout comme le changement de l'environnement, va influencer sa structure, l'auteur américain ne considère pas l'organisation comme totalement soumise. Ce sera l'interprétation des changements, par le biais de la formulation stratégique, qui modifiera la structure organisationnelle. Comme le soulignent Crozier et Friedberg (1977), dans leur commentaire de l'écrit de Chandler, les exigences de l'environnement n'auront d'influences que si elles sont reprises par la stratégie des dirigeants. L'influence environnementale est donc indirecte mais bien réelle puisqu'elle sera modérée par les décisions sur le long terme prises par la direction de l'entreprise.

---

<sup>7</sup> Alfred Chandler (1962), *Strategy and Structure*, MIT Press.



La perspective du choix stratégique est véritablement introduite par Child (1972) qui envisage la décision de l'entreprise comme moins soumise aux contraintes environnementales<sup>8</sup>. Les choix stratégiques seront réalisés, en partie, indépendamment de l'environnement. L'indépendance signifie que l'entreprise peut adopter des comportements stratégiques sans que le contexte soit considéré comme le facteur explicatif principal. Les préférences stratégiques seront fonction des objectifs des dirigeants et auront un impact sur l'environnement. Hamel et Prahalad (1995 : 2) résument cette perspective en pensant qu'il faut construire l'avenir plutôt que le subir. Les décisions majeures effectuées par le management servent à définir les relations de l'organisation avec son environnement. **L'entreprise peut agir sur lui comme elle peut agir sur son adaptation.** Cette idée fut avancée afin de servir de correctif au point de vue selon lequel la structure des organisations est déterminée par la contingence environnementale. En effet, l'entreprise peut disposer de forces qui lui permettront d'agir, si nécessaire, à l'encontre de l'environnement. Par exemple, les leaders au sein des organisations sont capables d'influencer les formes organisationnelles selon leurs propres préférences (Child, 1997). Le choix stratégique est donc une conception de l'adaptation interne de l'organisation. Des rôles actifs peuvent être distribués afin d'imposer une vision toute particulière des décisions à prendre.

Child (1972) s'oppose aux conceptions déterministes (notamment au niveau environnemental<sup>9</sup>) pour deux raisons :

- Les entreprises peuvent avoir certaines opportunités pour **sélectionner** les environnements dans lesquelles elles évolueront. Par exemple, la décision de pénétrer un nouveau secteur d'activité peut être envisagée sans la contrainte de l'environnement. L'entreprise sera libre d'intégrer ce nouveau domaine d'activité.
- Les entreprises peuvent **modifier** leur environnement. Child reprend la théorie de Galbraith pour qui les grandes entreprises peuvent influencer leur marché. Par exemple, dans une approche marketing, en influençant les attentes des consommateurs. Nous noterons que cette capacité d'action sur l'environnement semble réservée, dans cette perspective, aux entreprises de **grande taille** pouvant disposer de ressources plus importantes que les PME.

---

<sup>8</sup> L'importance de l'entreprise dans sa relation avec son environnement était présente dans les théories antérieures (par exemple Chandler) mais elle a été formalisée par Child, selon Rojot et Bergmann (1995 : 177).

<sup>9</sup> Child remarque que trois facteurs de contexte, comme nous l'avons vu, sont généralement envisagés pour comprendre la variation et l'adoption des structures organisationnelles : l'environnement, la technologie et la taille. Pour l'auteur, les dimensions environnementales qui sont souvent considérées comme déterminantes sont : la variabilité (fréquence de changement, degré de différence de chaque changement et degré d'irrégularité des

Par ailleurs, comme nous le verrons plus en détail par la suite, la distinction entre environnement objectif et subjectif est importante. Il existera une réaction à l'environnement uniquement s'il existe une perception de la contrainte. Ce ne sera pas la réalité qui introduira un changement mais son évaluation par les dirigeants de l'entreprise. Child conteste donc les théories contingentes car la perception du changement de l'environnement n'est ni immédiate ni certaine. De ce fait, l'entreprise peut se retrouver dans une situation où elle ne modifiera pas sa structure organisationnelle car elle disposera de ressources suffisantes pour ne pas ressentir le changement. Il en ressort que la **performance**, génératrice de *slack*<sup>10</sup>, est interreliée avec la structure organisationnelle. Les théories déterministes considéraient la performance uniquement comme une variable **expliquée** tandis que Child pense qu'il faut la considérer comme une variable **expliquée et explicative** de l'organisation. La performance devient un *input* informationnel permettant d'évaluer les décisions à prendre. Les arguments fondateurs du choix stratégique semblent donc réservés aux organisations disposant d'un fort niveau de ressource permettant d'obtenir un haut niveau de performance.

Mais cette notion de performance est fortement impliquante pour la théorie du choix stratégique. Il n'existe pas de performance absolue. En effet, les dirigeants peuvent préférer diminuer le niveau de performance de leur entreprise afin de garder la même structure organisationnelle. Cette continuité est souvent recherchée par les coalitions dominantes de l'organisation. De plus, la performance, en termes de résultats permettant le profit, n'est pas toujours le seul critère de choix. La maximisation des ventes ou la pérennité de l'organisation peuvent être considérées comme des critères cruciaux pour l'entreprise. Le choix de décision, le choix stratégique est donc un élément qui peut être envisagé comme partiellement indépendant de l'environnement.

Cependant, cette vision de l'adaptation organisationnelle ne peut être abordée qu'en regard de la position de l'entreprise vis-à-vis de son contexte. Sa capacité d'obtention de ressources, son

---

changements), la complexité (hétérogénéité et étendue des activités) et la contrainte (*illiberality*) correspondant aux menaces et à l'hostilité de l'environnement.

<sup>10</sup> L'*organizational slack* est considéré par Cyert et March (1963 : 35) comme une partie de la différence, qui sera stockée, entre les ressources totales disponibles et les charges nécessaires. Ce slack jouera un rôle d'amortisseur lorsque l'environnement devient plus contraignant puisqu'il constitue un potentiel de ressources. Il permettra également de réduire le niveau de performance perçu de l'entreprise et ainsi de minimiser les ambitions, en termes d'objectifs, pouvant survenir à l'issue de périodes fastes.

niveau de performance, le leadership de ses dirigeants ou encore les événements externes seront déterminants dans la possibilité d'introduire un volontarisme de l'organisation. De ce fait, cette théorie ne rejette pas l'idée d'alignement tel qu'observée dans la théorie de la contingence. Certaines situations nuiront considérablement à l'expression du choix stratégique.

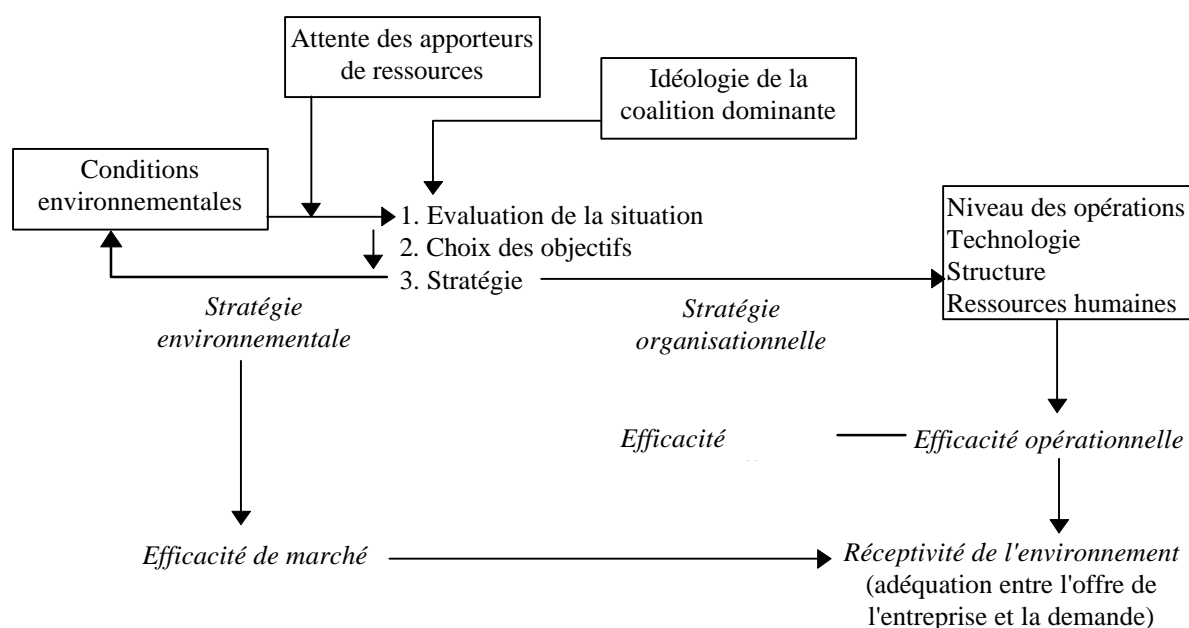
Le modèle proposé par Child repose sur un **processus décisionnel**. Celui-ci s'effectuera en trois temps :

1) Une évaluation de la situation de l'entreprise sera réalisée. Cette évaluation se fera en fonction des conditions de l'environnement (variabilité, complexité, contrainte), des attentes des apporteurs de capitaux (dans un sens plus large, de ressources) et de l'idéologie qui prévaut au sein de la coalition dominante.

2) Le choix des objectifs est effectué pour correspondre à l'évaluation.

3) La stratégie sera décidée. Cette stratégie aura **des implications environnementales**, puisque les conditions de l'environnement pourront être modifiées, et des **implications organisationnelles**, puisqu'il y aura une adaptation, un nouvel agencement du champ opérationnel, de la structure, de la technologie ou des employés. Ce redéploiement stratégique permettra de tendre vers un meilleur niveau d'efficacité qui entraînera, concomitamment à la structure du marché issue des implications environnementales de la stratégie, une plus grande performance car l'adéquation avec les attentes du marché sera obtenue.

**Schéma 1.1 : Le modèle du choix stratégique (Child, 1972)**



*Adapté de Child, 1972*

C'est ainsi que cette théorie **admet l'importance de l'environnement** puisque celui-ci façonnera les paramètres dans lesquels les décisions doivent s'effectuer car produisant menaces et opportunités. Cependant, nous ne savons pas jusqu'à quel point l'environnement va influencer le choix stratégique. Ce seront essentiellement les dimensions d'incertitude et de turbulence qui conditionneront le processus décisionnel. Par ailleurs, quel sera l'impact de l'entreprise sur son environnement ? Mais, précisément, l'intérêt de ce courant de pensée n'est pas tant de reconnaître la **capacité réactive** de l'entreprise (une réponse à l'environnement) que le **potentiel proactif** de l'entreprise<sup>11</sup>. L'organisation peut modifier son environnement et donc créer à son tour menaces et opportunités.

C'est dans ce même constat que se retrouvent Miles et Snow (1978) pour qui la stratégie, les processus et le management sont interreliés, et donc il y a nécessité de dépasser le simple déterminisme. Leur conception de ces relations repose sur trois idées pivots :

<sup>11</sup> Koenig (1985) parlera de comportement prophylactique lorsqu'une organisation agit sur les contraintes ou l'environnement.

- Les organisations agissent pour créer leur environnement : en reprenant les thèses de Weick, les deux auteurs pensent que les organisations ne vont pas répondre aux conditions environnementales déjà ordonnées mais vont créer leur propre environnement à travers une série de choix effectués en fonction du marché, des produits, des technologies et des opérations désirées ;

- Les choix stratégiques du management forment les structures et processus de l'organisation : par delà cette assertion il faut voir en la stratégie un ensemble de décisions majeures et mineures. De ce fait la stratégie, conçue comme un mode d'expression de la direction, va influencer des changements capitaux pour l'entreprise comme des modifications anodines ;

- Les structures et processus contraignent la stratégie : l'organisation va involontairement se doter de phénomènes d'inertie en se positionnant sur un certain type de marché, par exemple. Une fois cet ancrage effectué, il lui sera très difficile de se mouvoir vers d'autres zones d'activités. Par ailleurs, le passé de l'entreprise sera très important puisqu'il conditionnera la stratégie future.

Cependant Denis (1990 : 83) envisage que les organisations vont privilégier des réponses proactives et si elles n'ont pas la possibilité de les appliquer, elles adopteront une stratégie réactive. Nous ne sommes pas d'accord avec cette vision qui a tendance à considérer la proactivité comme but ultime de l'entreprise. La mise en avant de stratégies patrimoniales, particulièrement en ce qui concerne les PME, laisse penser que certaines organisations préfèrent, selon certaines circonstances, l'immobilisme stratégique. Les motivations des individus, non enclins à prendre des risques, nous laissent suggérer que le comportement purement réactif peut être un choix principal pour peu qu'il y ait une perception des changements de l'environnement. Par ailleurs, en paraphrasant March et Simon (1971 : 138), la plupart des prises de décisions (individuelles ou organisationnelles) vont se rapporter à la découverte et à la sélection de choix satisfaisants. La découverte et la sélection de choix optimaux ne s'effectueront que très rarement.

Miller (1988) adopte une position volontariste en pensant que les entreprises, par le biais des stratégies génériques qu'elles utilisent (Porter), peuvent directement influencer l'environnement

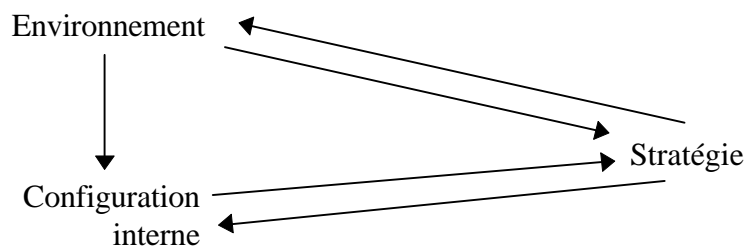
tant en changeant les conditions concurrentielles qu'en influençant la sélection des niches cibles. Son idée repose sur la conception suivante : pour parvenir à une bonne performance, il doit exister une bonne adéquation entre stratégie, structure et environnement. C'est ainsi que la simple relation stratégie - structure ne sera pas significativement explicative de la performance si la prise en compte de l'environnement n'est pas réalisée. S'opposant aux théoriciens de la contingence, ses résultats montrent **que le choix stratégique est une dimension cruciale** dans l'étude de l'adéquation environnement - organisation. Miller pense notamment que la stratégie va influencer l'environnement car l'entreprise peut modifier les préférences des clients ainsi que provoquer de nouveaux comportements concurrentiels. Ce travail est un prolongement des thèses de la configuration.

Plus critiques par rapport aux thèses précédemment envisagées, March et Olsen (1975 : 213) estiment que la théorie de l'environnement doit être moins axée sur l'organisation vue comme une entité homogène. Les thèses classiques envisagent deux cas de figures : soit l'organisation **forte** va obliger l'environnement à s'adapter à ses décisions, soit l'organisation **faible** sera conditionnée par son environnement. Leur critique repose sur le constat suivant : les changements de l'environnement n'ont parfois pas de rapport avec les actions des entreprises. Les modifications de l'environnement, son comportement général, doivent être interprétées en termes de relations avec des événements, des acteurs et des structures. L'analyse de causalité, inhérente au choix stratégique, ne peut être mise en évidence facilement. Il en ressort que la complexité de l'environnement dépassera les capacités cognitives des acteurs de l'entreprise. Donc leur rôle doit être minoré.

Meyer (1982) pense également que la structure va contraindre la réponse puisque l'idéologie forme les réponses organisationnelles. L'idéologie correspondra à un ensemble relativement cohérent de croyances qui relient les gens et qui explique leur monde en termes de relation cause - effet. Tout comme la culture interne (Morgan, 1989 : 141), l'idéologie va donc façonner les réponses de l'entreprise à l'environnement. Bourgeois (1980) envisage que l'état interne de l'organisation va influencer la perception de l'incertitude. Donc, la réaction à l'environnement ne pourra s'effectuer qu'après une interprétation de l'environnement, si l'on se place dans une perspective subjective. **L'entreprise conditionne son mode de réponse.**

En effet, comme le remarque Bamberger (1988), il est nécessaire de considérer la configuration interne<sup>12</sup> de la firme afin d'apporter un jugement sur la relation environnement - stratégie. Celle-ci aura une influence sur la stratégie. Bien qu'influencée directement par l'environnement, elle conditionnera les modes de réponse possibles comme le montre le schéma suivant :

**Schéma 1.2 : Le conditionnement du mode de réponse stratégique**



*Source : Bamberger (1988).*

Une position plus objective et instrumentalisée peut se retrouver par ailleurs. Bonis (1972) pense que pour atteindre ses buts, l'organisation a besoin d'établir des liens stables avec son environnement. A cette fin, elle exercera un contrôle sur les membres de l'environnement (fournisseurs, clients, concurrents,...). L'auteur parlera "d'un impérialisme déguisé de l'environnement". L'entreprise, pour assurer sa survie, devra dominer son environnement immédiat, elle aura nécessité de contrôler le contexte dans lequel elle évolue.

Cependant Whittington (1988) remet en cause la pertinence de cette dichotomie volontarisme / déterminisme, surtout en regard de certaines propositions amplifiant le pouvoir de l'organisation telles que celles de Bonis. Pour lui, les structures préexistantes sont importantes dans l'exercice des actions. De ce fait, les thèses extrêmes visant à prôner la dissolution de la structure environnementale doivent être rejetées. **Il existe toujours un déterminisme.** En effet, l'auteur va considérer que la structure environnementale est une condition essentielle aux capacités des acteurs en ce qui concerne leurs choix stratégiques. Les règles, les institutions, les conventions sont des variables environnementales qui conditionneront les actions stratégiques bien que leurs effets soient indirects. Sutcliffe et Huber (1998) montreront, par

<sup>12</sup> Pour Bamberger (1988 : 11), la configuration interne va correspondre à la structure de l'entreprise, le style de direction, le système d'information, la planification et le contrôle, le système d'incitation de l'entreprise, la culture de l'entreprise et les ressources humaines et technologiques.

exemple, que la perception des dirigeants est directement affectée par l'appartenance à un secteur d'activité.

Au delà d'un simple déterminisme environnemental, tel qu'abordé précédemment, il existe aussi un **déterminisme d'action** : les prises de décisions seront contraintes par l'organisation elle-même. Les actions seront sélectionnées en fonction des préférences et du système d'information (Child, 1997). Les routines, les normes vont entraîner une inertie interne qui conditionnera les prises de décisions. Il ressort de cette analyse que les acteurs sont le produit des conditions environnementales. Les phénomènes de représentation de l'environnement, la culture propre à l'organisation entraîneront des conditions à l'élaboration de la stratégie. Les relations tissées avec d'autres entreprises pourront être également envisagées comme un ensemble d'éléments modifiant d'une façon proactive l'environnement.

### 1.2.2. L'écologie humaine

Cette conception de la place de l'entreprise par rapport à son environnement se retrouvera tant dans l'environnement spécifique (*task environment*) que dans l'environnement global, institutionnel. Le rapport de l'organisation à l'environnement sera différent selon le type de contexte que l'on souhaite étudier. L'environnement proche sera peut-être plus facilement maîtrisable car mieux connu que l'environnement global. On pourra même penser qu'une gestion de l'environnement est tout à fait possible, par exemple avec les théories de **l'ensemble organisationnel** (Evan, 1966 ; Metcalfe, 1976) pour lesquelles les entreprises peuvent combiner volontairement et délibérément leurs actions afin de former un vaste réseau et ainsi influencer sur les caractéristiques de l'environnement par des mécanismes de régulation. Comme le note Child (1997), faire partie d'un réseau peut permettre de modifier l'environnement par le biais d'une activité de lobbying. De la même façon, Miles, Snow et Pfeffer (1974) citent la possibilité d'introduire des normes dans l'environnement mais essentiellement lors de situations d'oligopoles<sup>13</sup>, donc cela semble réservé aux grandes entreprises. Ils mettent en avant deux autres moyens pour que l'entreprise puisse gérer son environnement : l'établissement de contrats à long terme et la mise en place d'associations qui vont réguler l'environnement.

---

<sup>13</sup> Cette idée est introduite par A. Phillips (1960) dans "A theory of interfirm organization", Quarterly Journal of Economics, LXXIV, selon les auteurs.



Ce type d'approche se retrouve dans **les théories de l'écologie humaine** (Astley et Fombrun, 1983). **Dans un environnement "réticulaire", les décisions individuelles sont moins importantes que les décisions collectives.** De ce fait, la stratégie peut être repositionnée en termes de mobilisation collective d'actions et de ressources afin de tendre vers l'achèvement de buts qui seront partagés par les membres du réseau. Cela se rapproche de la théorie des **écosystèmes** avancée par Moore (1993, 1998) où l'on parlera de coévolution pour nommer les rapports qu'entretiennent différentes entreprises. La coévolution est un concept tiré de la biologie et va correspondre à un processus où des espèces interdépendantes évoluent indéfiniment dans des cycles réciproques pour lesquels les changements au sein d'une espèce A entraîneront des changements dans la sélection naturelle de l'espèce B et vice versa (Moore, 1993). Il y a donc une **interdépendance mutuelle**. Nous reviendrons dans le prochain chapitre sur cette notion d'écosystème qui semble particulièrement importante dans la "nouvelle économie" du fait de certains phénomènes comme, par exemple, les externalités de réseau.

Le courant de l'écologie humaine rejette les thèses de l'écologie des populations car le management y devient une notion symbolique. A l'inverse, nous pouvons envisager une importance forte des choix collectifs, où les entreprises développeront des domaines partagés qui permettront de maintenir un contrôle collectif sur le futur de l'environnement. Plusieurs types d'actions collectives peuvent être identifiés (Astley et Fombrun, 1983) qu'il s'agisse d'entreprises appartenant à la même population ou non<sup>14</sup>. L'intérêt de leurs actions sera autant de réguler l'environnement (diminution des menaces) que d'améliorer l'obtention des ressources (favoriser les opportunités).

La pensée d'Astley et Fombrun repose sur une réflexion concernant les modes d'adaptations. Au niveau **individuel**, l'adaptation peut être *somatique*, à savoir le fait de s'adapter à un instant t à un type particulier d'environnement<sup>15</sup>. Il existe également l'adaptation *génétique* qui se

---

<sup>14</sup> Astley et Fombrun identifient 4 types d'actions collectives :

*The agglomerate collective* : des entreprises d'une même espèce vont se retrouver dans une organisation (ex : association professionnelle) ;

*The confederate collective* : des entreprises d'une même espèce vont adopter des actions communes particulières (ex : collusion) ;

*The conjugate collective* : des espèces différentes vont avoir des actions complémentaires (ex : joint-venture) ;

*The organic collective* : des espèces différentes qui ne sont pas en relation directe sont interdépendantes (ex : une entreprise qui appartient à deux réseaux différents).

<sup>15</sup> Les auteurs pensent que l'adaptation somatique n'est pas fondamentalement transmissible.

caractérise, par exemple, par la transmission d'une morphologie particulière d'une espèce au patrimoine de sa race. En ce qui concerne l'adaptation **commune**, ils considèrent qu'elle intervient lorsqu'une forme spécifique d'organisation est adoptée par des unités individuelles. De ce fait, l'agrégation d'unités disparates devient une collectivité avec un certain degré d'homogénéité. Deux types d'adaptations communes sont identifiés :

- le *commensalisme* (*commensalism*), lorsque des individus d'une même espèce ont un comportement collectif car un besoin commun. Par exemple, et pour retenir une analogie zoologique, du fait de leurs faiblesses, les antilopes doivent se regrouper pour apparaître comme plus fortes. Dans un contexte managerial, cela signifie que des entreprises semblables, vont adopter une même logique d'action stratégique car elles poursuivent un même but et sont interdépendantes pour y parvenir.
- la *symbiose* (*symbiosis*), lorsque des espèces différentes cohabitent ensemble et sont utiles l'une pour l'autre. Ici c'est une interdépendance de complémentarité qui est avancée. L'apport est réciproque entre les espèces et elles ne se concurrencent pas car leur survie dépend de la présence directe d'autres espèces<sup>16</sup>.

Les éléments mis en avant tendent à différencier différents niveaux de cohabitation au sein de la théorie de l'écologie humaine en fonction de la diversité des unités qui composent le groupe collectif. Cela nous permet de comprendre que certaines entreprises vont accepter le jeu concurrentiel venant d'autres entreprises qui sont pourtant plus faibles. Qui plus est, cette notion d'adaptation commune, intègre la nécessité pour une entreprise de mettre au point sa stratégie en fonction de ses partenaires.

D'ailleurs, le fait que des entreprises se groupent pour agir augmente le pouvoir de choix. Nous avons vu précédemment la notion d'environnement négocié qui permet d'expliquer la maîtrise de l'environnement par des comportements concertés. Metcalfe (1974) va voir en l'adaptation, la nécessité **d'actions collectives** au niveau du système. Les actions individuelles peuvent se révéler dommageables par le biais d'effets incontrôlés qui sont créateurs de turbulences. De ce fait, la concertation entre entreprises peut permettre de réguler l'environnement. Le choix stratégique ne doit pas être vu comme le fruit d'une décision individuelle mais comme l'issue

---

<sup>16</sup> Nous remarquerons cependant qu'un dictionnaire de langue française tend à attribuer au terme commensalisme le concept proposé par Astley et Fombrun pour la symbiose.

d'une concertation collective<sup>17</sup>. Si cette théorie s'avérait, cela introduirait une conception hautement complexe du management stratégique car l'entreprise ne pourrait plus être analysée individuellement mais en fonction de l'ensemble des relations qu'elle entretient. Le problème est complexe car ces relations sont liées à de multiples réseaux **plus ou moins explicites**.

Les perspectives du choix stratégique et de l'écologie humaine mettent donc en avant le rôle de l'action de l'entreprise ou de la population d'entreprise. Le caractère passif des décisions stratégiques est donc rejeté. Bien que séduisantes, ces théories doivent intégrer la dimension de représentation de l'environnement. En effet, les organisations mèneront leurs actions en fonction de la perception que leurs membres auront du contexte. Il sera donc très important d'analyser comment la représentation de l'environnement peut se réaliser.

### **1.2.3. La construction de la réalité : l'enactment de l'environnement**

La réflexion sur la nature de l'environnement a souvent été polarisée autour de l'opposition environnement objectif / environnement perçu. Dans un cas, les forces environnementales sont mesurables quantitativement et s'imposent de la même façon à toutes les organisations, dans l'autre cas, le contexte ne peut être conçu qu'à travers les perceptions des individus qui ressentent et se plient aux impératifs environnementaux. Pourtant, une troisième vue a émergé, celle de **l'enactment**. Ici, il existera une coexistence d'interprétations et de créations de l'environnement. L'organisation n'est plus séparée dans son analyse de l'environnement, mais bien envisagée d'une manière symbiotique puisque le contexte est supposé créé par l'entreprise.

Cyert et March (1963 : 78) pensent que les perceptions de l'environnement seront influencées par les caractéristiques propres de l'organisation et par les procédures qu'elle retiendra. En effet, l'entreprise est un ensemble de contraintes qui seront résolues par négociations entre coalitions<sup>18</sup>. Ce seront ces coalitions qui détermineront les réponses de l'organisation. Le jeu de pouvoir des acteurs modérera donc fortement tout effort d'adaptation. La volonté de

---

<sup>17</sup> Joffre et Koenig (1992 : 50) peuvent nous donner un exemple de ce type d'accord. Il s'agit du cas du *cartel des ampoules* dans les années 20 où différentes entreprises d'ampoules électriques établirent des participations croisées entre elles afin de s'assurer un partage implicite du marché mondial. Bien évidemment ce type de pratique n'est pas sans poser des problèmes juridiques.

l'entreprise n'y est donc pas vue comme un processus unifié dès l'origine puisque les collectivités n'ont pas d'objectifs, seuls les individus en ont<sup>19</sup>. La prise de décision comme réponse à l'environnement sera difficilement réductible à l'entreprise mais devra être évaluée en fonction des différentes coalitions qui composent l'organisation. Cette conception de la stratégie peut être prolongée si l'on estime que les coalitions ne vont pas seulement percevoir leur environnement mais également le créer. Karl Weick a orienté ses recherches en ce sens.

Les travaux de Weick (1979) sont très importants car ils considèrent l'environnement comme le fruit d'une représentation et d'une construction, il s'agit du phénomène **d'enactment**<sup>20</sup>. Celui-ci peut correspondre au rôle proactif que les individus utilisent, inconsciemment ou pas, en créant le monde qui les entoure et qui permet, ainsi, de structurer la réalité (Morgan, 1989 : 143). L'enactment est un composant du processus de *l'organizing* qui permet de comprendre les relations qu'entretiennent les organisations avec leur environnement. Ce processus comporte quatre éléments (Weick, 1979 : 130) : le changement écologique, l'enactment, la sélection et la rétention. Il est directement inspiré (dans sa construction) par les théories sur l'évolution et les interactions entre ces phases sont nombreuses.

L'enactment "formalise" la production de l'environnement de la part de l'organisation et correspond à une construction sociale de la réalité. L'environnement *enacté* sera plus artificiel que naturel car on considère qu'il est choisi, modulé. En effet, les membres de l'organisation ne retiendront qu'une partie du contexte environnant. De plus, la réalité sera tronquée de telle sorte à légitimer les actions menées et permettra de renforcer les croyances présentes au sein de l'organisation. Il s'agira d'un mécanisme de sélection qui retient certaines informations de l'environnement afin de rendre plus cohérente l'action organisationnelle et d'éviter les perturbations issues de l'équivocité<sup>21</sup> en adoptant des systèmes de signification commune. Comme l'écrivent Smircich et Stubbart (1985), "[t]he task of strategic management in this

---

<sup>18</sup> Les deux auteurs considèrent (p. 26) que l'organisation se compose de sous-groupes formés par des individus. Ces sous-groupes formeront des coalitions.

<sup>19</sup> Cyert et March (1963 : 25).

<sup>20</sup> Le terme *enactment* est difficilement traduisible. Koenig (1996c) utilisera le terme "activation" tandis que Chevrier-Vouvé et Audet, traducteurs de Morgan (1989), préféreront construire le vocable "enaction". Pour notre part, nous privilégierons l'emploi du mot anglais sans modifications.

<sup>21</sup> L'équivocité correspondra aux phénomènes pour lesquels plusieurs interprétations sont possibles (Weick, 1979: 174). L'abondance de sens fera que l'organisation ne peut estimer avec exactitude son environnement. L'enactement qu'elle produira lui permettra de réduire le nombre de significations et ainsi d'adopter un comportement cohérent.

*view is organization making - to create and maintain systems of shared meaning that facilitate organized action*". Le rôle interprétatif de l'environnement est donc envisagé comme une nécessité assurant la cohérence au sein de l'entreprise.

Les dirigeants vont donc construire, arranger, démolir les caractéristiques objectives de ce qui les entoure<sup>22</sup>. Il y aura une sélection des variations de l'environnement afin de retenir les éléments qui confortent la vision de l'organisation et qui permettent de maintenir un équilibre entre flexibilité et stabilité. En effet, les organisations qui sont trop flexibles risqueraient de perdre leur identité tandis que la stabilité, source de régularité, est risquée si les changements sont importants et s'inscrivent dans le long terme. Cette notion sera impliquante pour le management stratégique puisque l'environnement n'est plus considéré comme un input mais comme le fruit d'un choix de l'organisation ; il s'agira de l'output de l'organisation (Scheid-Cook, 1992). Il ne déterminera pas directement les actions puisqu'il sera réinterprété avant que l'organisation modifie son comportement.

Le processus d'enactment se construit autour de deux étapes. La première va reposer sur l'expérience de l'organisation afin qu'elle puisse **interpréter** son environnement. L'interprétation, vue sous l'angle de la perception, est naturelle puisque *"la conduite rationnelle implique la substitution à la réalité complexe d'un schéma de la réalité assez simple pour pouvoir être pris en charge par une activité résolutoire"* (March et Simon, 1971 : 148). La perception sera guidée par des stimuli prédéterminés. La seconde mettra en œuvre les **agissements** de l'organisation. Les actions renforceront les interprétations antérieures. Le but sera d'agir en cohérence avec les actions passées. **L'enactment se distingue donc de la simple perception** car, outre le fait de ressentir l'environnement d'une manière volontairement biaisée, les dirigeants mèneront des actions qui accroîtront les croyances initiales. C'est ainsi que l'organisation va donner un sens au contexte qui l'entoure. L'enactment fait intervenir la notion de construction. Les acteurs organisationnels vont tendre vers un **ordre négocié**.

On envisagera dès lors que cette perspective modifie la vision déterministe puisque l'environnement ne s'imposera pas directement à l'organisation. Celle-ci va s'adapter et s'ajuster à son environnement en agissant pour le changer de telle sorte à le rendre constitutif d'elle

---

<sup>22</sup> Weick, 1979, p. 164.

même. Comme le fait remarquer Koenig (1996c), Weick va estimer que la réalité, à savoir l'environnement objectif (a priori), sera une construction permanente. Les membres de l'organisation vont réaliser cette construction en même temps qu'ils élaborent le sens à donner à leur situation. L'interprétation et l'action seront donc intimement liées.

Ce phénomène peut être vu comme une tentative de clôture vis-à-vis de l'environnement (Morgan, 1989 : 281) puisque l'organisation va maintenir son identité en se projetant sur son environnement. En d'autres termes, l'environnement est interprété en fonction des nécessités de l'organisation et sera défini par les attentes des acteurs. Le contexte apparaîtra comme le reflet de l'organisation. De ce fait, **il existera autant d'environnements qu'il existe d'organisations**, voire d'acteurs (Scheid-Cook, 1992). On comprendra donc mieux pourquoi des entreprises confrontées à un même environnement réagiront différemment. Les conséquences méthodologiques font que les mesures objectives de l'environnement seront rejetées au profit de mesures plus subjectives car l'organisation ne répondra qu'à ce qu'elle perçoit (Miles et al., 1974).

C'est ainsi que l'environnement pourra être vu comme une extension de l'organisation où les dirigeants essayeront d'imposer un ordre. Le contexte n'est plus une donnée objective, homogène et directement influante. Chaque entreprise définira son propre contexte et ajustera ses actions en conséquence afin de le modifier. Il en ressort que les visions précédemment émises deviennent caduques. Smircich et Stubbart (1985) pensent qu'il faut abandonner l'idée selon laquelle les organisations doivent s'adapter à leur environnement objectif. Les notions de contraintes, de menaces ou d'opportunités telles qu'envisagées dans la perspective déterministe sont donc remises en cause. Les organisations vont créer des informations auxquelles elles devront répondre. L'environnement sera directement issu de l'organisation. Ces deux éléments ne doivent plus être vus comme des entités séparées mais doivent être considérés comme uniques. C'est en ce sens que l'environnement enacté se différencie de l'environnement perçu. Comme le notent Kalika, Laval et Guilloux (2000) *"l'environnement est considéré comme le double résultat des constructions mentales des managers et de leurs actions"*. Cela met à mal la logique de frontières organisationnelles.

Un exemple de ce processus d'enactment peut être trouvé chez Scheid-Cook (1992) qui a analysé les réponses de centres psychiatriques face à une désinstitutionnalisation de la maladie

mentale, instaurée par de nouvelles méthodes de traitement et de suivi. Les résultats obtenus montrent une grande variabilité des réponses organisationnelles face à un même changement de l'environnement. Ce changement pouvait, en partie, remettre en cause la légitimité des institutions car il permettait de donner une plus grande liberté aux malades et donc diminuait la nécessité des centres de soins. L'utilisation faite des nouvelles procédures ne fut pas celle qui était prévue initialement. Les membres des institutions modifièrent les procédures, tout en restant conformes aux directives d'ensemble. Ils construisirent la signification des règles, qui pouvaient être interprétées de différentes manières, afin de les faire correspondre à leur propre mode de pensée et d'action.

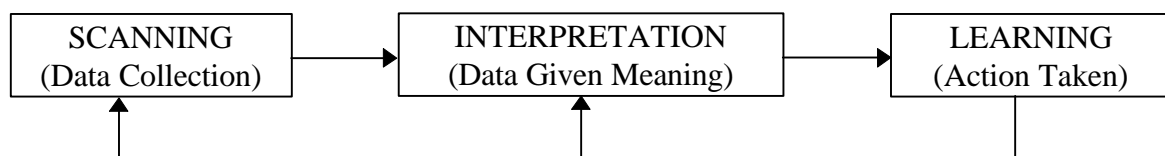
En effet, bon nombre de praticiens considéraient que le médicament était la solution principale à la maladie. Mais, le traitement, préconisé par la nouvelle règle, permettait une plus grande liberté face aux médicaments. Des fonds étaient alloués pour administrer cette liberté. Les organisations utilisèrent cet argent pour permettre la continuité de la prise de médicament : les fonds servirent à financer le traitement médical. Il y eut une utilisation à contresens du changement de l'environnement. De plus, la position du directeur de l'institution devait être commune avec les vues des autres médecins afin de parvenir à un processus d'enactment consensuel.

Il ressort, de ce bref exemple, que les réponses organisationnelles sont multiples face à une même modification. Leur interprétation, consciente ou pas, du changement va les faire agir différemment. Les membres de l'organisation auront une vision particulière de leur environnement. Celui-ci sera *enacté* à travers une construction sociale issue de l'interaction des acteurs. Les sources de ces interprétations sont liées aux croyances initiales ainsi qu'à l'histoire des organisations. Walsh et Ungson (1991) pensent que l'organisation est un réseau de représentations partagées qui va conduire à constituer une mémoire collective qui agira sur les décisions futures. Le passé forgera donc les mécanismes d'interprétation et induira des réponses conditionnées en interne.

Cette idée de mémoire se retrouve chez Daft et Weick (1984) pour qui les organisations préservent les connaissances, les comportements, les normes ou les valeurs bien que les individus qui les composent vont et viennent. Parce qu'elles sont des systèmes sociaux ouverts confrontés à l'incertitude, elles doivent capter des informations issues de leur environnement.

Les managers serviront à orienter les mécanismes d'interprétation en un sens commun. Les dirigeants vont donc sélectionner certaines informations qu'ils feront remonter à la hiérarchie. De ce fait, **les interprétations de l'environnement seront différentes d'une entreprise à l'autre** car les caractéristiques individuelles et organisationnelles modifieront les informations. A leur tour, les informations retenues modifieront les réponses de l'organisation. Nous sommes donc en présence d'un processus d'enactment où l'environnement est recréé par le biais d'interprétations. L'apprentissage, qui en résulte, et les actions menées, conditionneront à leur tour les mécanismes d'interprétation et les modes de collecte des informations. La figure suivante présente le cadre conceptuel de Daft et Weick :

*Schéma 1.3 : L'apprentissage en fonction de l'interprétation*



*Source : Daft et Weick (1984 : 286).*

Les interprétations seront donc différentes car **les croyances sur la lisibilité de l'environnement** entre managers et **l'attitude de compréhension** de l'organisation ne seront pas équivalentes. L'expérience des dirigeants et les caractéristiques de l'environnement permettent d'expliquer les différences de croyances. Plus l'environnement sera considéré comme incertain, complexe, plus il sera difficile d'en analyser les issues. D'autre part, les organisations mettront en œuvre des moyens particuliers pour sonder, pour comprendre le contexte dans lequel elles évoluent<sup>23</sup>. Par exemple, les jeunes entreprises auront une attitude active vis-à-vis de leur environnement car elles manquent de repères passés. Il en ressort que **l'enactment** surviendra lorsque l'environnement est considéré par les managers comme **difficilement analysable** mais aussi lorsque l'organisation adopte une **attitude active** afin de tester, d'expérimenter de nouveaux comportements. En effet, toutes les entreprises ne se situeront pas au même niveau d'interprétation.

<sup>23</sup> Par exemple, en adoptant un comportement heuristique où la qualité des résultats sera évaluée pour conditionner les actions futures.



L'enactment apparaîtra, par exemple, lorsqu'un marché est émergent. Il est difficilement analysable car, pour reprendre les termes d'Ansoff, l'entreprise ne pourra extrapoler les données passées car absentes. L'organisation va donc devoir **imaginer** ce que sera le contexte dans lequel elle devra évoluer. Cette proposition est importante car l'entreprise conditionnera sa stratégie non pas par rapport à des éléments concrets, mais en fonction d'une projection effectuée par les dirigeants. L'obtention d'aides sera possible (études de marchés) mais leur efficacité sera limitée. Cette projection lui permettra de réduire l'équivocité inhérente à ces environnements en se focalisant sur des éléments-clefs qui assureront la cohérence interne autour d'une pensée commune.

D'ailleurs, l'émergence même de phénomènes d'instabilité apparente peut être le fruit d'un enactment. Weitz et Shenhav (2000), ont étudié historiquement l'utilisation des discours évoquant l'incertitude dans des revues professionnelles<sup>24</sup>. Selon les deux chercheurs, **le concept d'incertitude est utilisé de telle sorte à légitimer l'action des managers**. En effet, Weitz et Shenhav estiment que l'utilisation de cette caractéristique de l'environnement est volontairement manipulée : *"We suggest that uncertainty be treated not only as a feature of the internal and external organizational environments, but also as a professional construct used to legitimate the rise of management and to justify a variety of managerial and organizational methods of control"*. De ce fait, il va exister une mobilisation des acteurs des organisations pour en diminuer ses effets (*"Uncertainty reduction became a managerial ideological construct"*). Cela les conduit à penser que *"(...) a particular depiction of reality by a specific profession, in a unique historical juncture, was institutionalized and objectivized as an ideological construct which was universalized through the development and dissemination of management practices and theories"*. En conséquence, l'objectivité apparente d'un construit environnemental disparaît au profit d'une rationalisation *a posteriori*, volontairement orientée vers la cohésion des efforts à travers des représentations partagées.

De ce fait, il existe un changement dans la façon traditionnelle de mener un processus stratégique. Smircich et Stubbart (1985), outre le fait de refuser l'adaptation des entreprises à leur environnement et d'inciter à une reformulation des notions de contraintes, menaces et opportunités, pensent qu'il est nécessaire d'envisager l'importance du stratège qui doit donner

---

<sup>24</sup> Il s'agissait d'étudier le concept d'incertitude à travers les textes de deux revues : *"American Machinist"* et *"Engineering Magazine"* pour la période 1879 - 1932.

du sens à l'organisation. Son rôle est celui de la création au sens artistique du terme. Il va donner une vision aux différents acteurs de l'organisation, il va leur permettre d'agir en cohérence. C'est pour ces raisons que nous considérons la théorie de l'enactment comme une théorie hautement volontariste. D'autres théories en découlent implicitement comme celle du *strategic intent* (Hamel et Prahalad, 1995) qui préconise une définition d'objectifs stratégiques ambitieux, recréant l'environnement et permettant ainsi la cohésion au sein de l'organisation.

L'environnement n'est donc pas vu comme objectif. Les interprétations induisant un processus d'enactment permettront la compréhension des choix stratégiques effectués par l'entreprise. La vision de Daft et Weick est ainsi intégrée par Kiesler et Sproull (1982). Pour ces deux auteurs, l'activité manageriale doit être précédée du **pressentiment de problèmes** afin de mener l'adaptation de l'organisation. Cette adaptation sera le fruit d'observations, d'interprétations et d'incorporations de stimuli. La perception des problèmes devient donc cruciale dans l'analyse stratégique. Les managers vont évaluer les stimuli par rapport au niveau de performance atteint. Si la comparaison est égale, ou meilleure que le niveau souhaité, alors la recherche d'une nouvelle adaptation est évitée. En revanche, si la comparaison est moins bonne, la résolution du problème débute.

Mais, comme nous l'avons dit, le rôle du dirigeant sera crucial dans l'interprétation de l'environnement. C'est ainsi que les choix technologiques adoptés par une PME seront largement déterminés par la perception des dirigeants de leur environnement externe. Cette perception sera un reflet imparfait de la réalité environnementale (Lefebvre, Mason et Lefebvre, 1997). Il s'en suivra des différences fortes de comportement en termes de choix technologiques bien que des entreprises semblables soient confrontées au même contexte. De plus, au sein d'une même organisation, la position hiérarchique du manager pourra modifier le type de perception (Ireland et al., 1987). En fonction du poste occupé, les dirigeants auront à effectuer des tâches plus ou moins complexes, incertaines et abstraites. De ce fait, il existera des biais cognitifs qui entraîneront des différences de perceptions. Laroche et Nioche (1994), reprenant Schwenk<sup>25</sup>, répertorient différents biais pouvant affecter le décideur à différents moments du processus de formulation stratégique :

---

<sup>25</sup> C.-R. Schwenk (1984), "Cognitive simplification processes in strategic decision-making", *Strategic Management Journal*, 5, 111-128, 1984.

**Tableau 1.4 : Les biais cognitifs**

<b>Biais cognitifs et décision stratégique (d'après Schwenk, 1984)</b>		
<b>Etapes du processus de décision</b>	<b>Biais cognitifs</b>	<b>Effets</b>
<b>Formulation des buts et identification du problème</b>	Ancrage : le décideur est attaché à son jugement initial et peu sensible à l'information nouvelle et divergente	Non-perception d'indices et d'écarts
	Engagement et escalade : le décideur poursuit l'action engagée d'autant plus qu'elle ne produit pas les effets attendus	Minimisation des écarts, non-révision de la stratégie
	Raisonnement par analogie : le décideur transpose des cas simples connus aux cas complexes	Sur-simplification du problème, stratégie non pertinente
<b>Production d'un éventail de solutions stratégiques</b>	Focalisation sur une solution préférée d'emblée : le décideur ne voit que les avantages de la solution qu'il préfère a priori, et ne voit que les inconvénients des autres solutions	Peu de solutions vraiment étudiées, rejet prématuré, évaluation insuffisante de la solution préférée
<b>Evaluation et sélection d'une solution</b>	Fausse représentativité : le décideur généralise abusivement à partir de situations passées d'essais, d'expériences, de cas	Mauvaise appréciation des conséquences de la solution
	Illusion de contrôle : le décideur surestime son degré de contrôle sur le cours des choses	Mauvaise appréciation des risques
	Dépréciation des solutions complètement décrites	Rejet prématuré de solutions

*Tiré de Laroche et Nioche, 1994.*

Le rapport de l'entreprise avec son environnement semble donc plus nuancé, moins simple. Il ne suffit pas de considérer certaines caractéristiques de l'environnement et vérifier que les entreprises s'y conforment. Des thèses s'opposent sur la nature des relations, sur le sens de l'influence. Nous pourrions retenir, outre la diversité des approches, que le contexte est un facteur important en management stratégique. Il doit être intégré aux analyses à mener. Mais c'est ce que comprendra l'entreprise de son contexte qui est le plus important. Tout du moins,

soit la coalition dominante, soit le dirigeant orienteront la politique stratégique de l'entreprise. C'est ainsi que le **dirigeant de PME réagira à ce qu'il pressent**. Les actions stratégiques du type adaptation seront initiées à partir du moment où le changement environnemental est perçu. Il pourra être éventuellement réinterprété mais devra intégrer les schémas cognitifs de l'organisation. Comme nous le voyons l'impact de l'environnement sur l'entreprise apparaît comme complexe. Nous nous proposons de poursuivre l'étude de cette relation en abordant des courants de pensée qui tendent vers une synthèse des perspectives vues plus haut.

L'analyse du rapport environnement - entreprise passe fréquemment par l'étude de l'impact organisationnel. Cependant, un niveau supplémentaire de réflexion concernera le rôle de la stratégie. **Est-ce qu'un environnement particulier requiert une stratégie particulière ?** En d'autres termes, quelle est l'importance du *fit* stratégique ? Par delà ces interrogations, ce sera **l'influence de l'environnement** qui est mise en question. Nous pouvons, pour l'heure, scinder cette analyse en deux perspectives. La première concernera les **théories déterministes** (théorie de la contingence, théorie de la configuration, écologie des populations) et envisagera l'impact unidirectionnel du contexte sur l'entreprise. La seconde englobera les **théories volontaristes** (choix stratégique, écologie humaine, courant socio-cognitif) et pensera que l'entreprise peut agir sur son environnement, soit parce qu'elle mènera des actions, individuelles ou collectives, pour modifier le contexte, soit parce que la séparation environnement - entreprise n'est pas probante et, de ce fait, toute action de l'entreprise correspondra à une modification de l'environnement. De plus, ces dernières théories laissent suggérer que la contrainte environnementale est relative.

## 2. L'émergence d'analyses transversales

La dichotomie effectuée entre déterminisme et volontarisme tend plus vers le cas d'école que vers la réalité, à tel point qu'une séparation de ce type peut être considérée comme naïve. Comme le souligne Koenig (1996a : 8), "[p]arler d'environnement ou de facteurs stratégique constitue au mieux un raccourci, car la stratégie est fondamentalement affaire d'acteurs". C'est ainsi que la stratégie n'est ni du fatalisme, ni du volontarisme, "les situations les plus courantes se tiennent dans l'entre-deux de l'impuissance et de l'omnipotence". Des approches se sont ouvertement placées aux confluent de ces deux courants. Sans volonté de les recenser avec exhaustivité, nous essayerons, cependant, de présenter leurs perspectives qui éclairent d'une manière plus pertinente la problématique de la relation environnement - entreprise. En effet, la vision n'est plus aussi antagonique et intègre parfaitement l'idée que l'environnement et l'organisation connaissent des relations réciproques tant d'une façon objective que subjective. Des modèles, plus complexes, ont été proposés pour mieux comprendre ces liaisons. Nous tenterons d'en déterminer leur importance.

### 2.1. La théorie "interactionniste"

Nous nommerons "théorie interactionniste<sup>26</sup>", les travaux issus de Hrebiniak et Joyce (1985) qui tendent à concilier le point de vue déterministe et volontariste. Nous aborderons les fondements de cette théorie puis nous introduirons quelques critiques afin d'envisager les développements subséquents. L'importance de cette notion résidera dans l'effort de synthèse effectué sur la pensée stratégique. Cet effort sera poursuivi par la suite.

#### 2.1.1. La complémentarité du déterminisme et du volontarisme

La perspective amorcée par Hrebiniak et Joyce (1985) se trouve au confluent de l'approche fondée sur le déterminisme environnemental et le choix stratégique. En effet, les auteurs ne pensent pas qu'il faille opposer ces deux perspectives mais, au contraire, les combiner. Pour

eux, l'adaptation de l'entreprise ne peut se limiter à la simple vision de la contrainte environnementale. De la même façon, elle ne peut s'expliquer uniquement en fonction des décisions de la direction de l'entreprise.

Se basant sur les travaux de Astley et Van de Ven (1983) qui, au lieu d'utiliser l'opposition, classaient les théories en management stratégique sur un continuum déterminisme / volontarisme, Hrebiniak et Joyce considèrent que les deux visions de l'adaptation de l'entreprise sont complémentaires, introduisant une forte interactivité, une importante relation entre l'environnement et les décisions. Le propos n'est donc plus de savoir quel est l'élément prédominant mais plutôt de réfléchir sur les apports respectifs et mutuels de ces deux éléments. L'explication du comportement organisationnel et stratégique de l'entreprise dépendra de cette interaction.

La force de leur argumentation repose sur l'hypothèse suivante : **choix organisationnel et déterminisme environnemental sont indépendants dans le processus d'adaptation.** 1) Le choix est partiellement libre car il se définit à travers les décisions des dirigeants (Weick, 1979). De ce fait, les représentations utilisées permettent de s'affranchir de l'environnement objectif. 2) L'environnement est exogène à l'entreprise car les caractéristiques sectorielles peuvent apparaître comme importantes et ancrées dans le long terme. De ce fait, l'entreprise a un faible pouvoir d'influence. Cependant, l'indépendance envisagée ne doit pas être confondue avec l'isolement. Environnement et choix entretiennent des relations et ce sera sur la base de ces relations que la perspective d'analyse stratégique doit être menée.

En étudiant les phénomènes d'interaction, les deux auteurs arrivent au schéma suivant (schéma 1.4) qui identifie quatre types de situations qu'une entreprise peut rencontrer. De la même façon, ces situations correspondent à différentes théories. Le cas où le comportement de l'entreprise est uniquement dicté par les contraintes de l'environnement se retrouve au sein du quadrant I. Ce sont les thèses de l'écologie des populations (Hannan et Freeman, 1977) qui trouvent ici leur justesse. L'influence de l'entreprise sur son environnement est nulle. Soit l'entreprise s'adapte aux conditions de son environnement soit elle se trouve éliminée. Il s'agit de secteurs où le niveau de concurrence est élevé, où les marges de manoeuvre de l'entreprise

---

<sup>26</sup> Le qualificatif "interactionniste", en ce qui concerne la perspective de Hrebiniak et Joyce, est introduit par Bedeian (1990).

sont réduites au minimum et pour lequel les barrières à l'entrée sont faibles. Les prix sont fixés par le marché et l'entreprise n'a d'autres choix que de s'aligner sur eux.

Notons que Hrebiniak et Joyce considèrent qu'il s'agit de la situation typique des petites entreprises tout comme celle des plus grandes entreprises ne pouvant différencier leur offre. La situation s'inverse totalement pour le quadrant III puisqu'ici l'entreprise ne subit pas les contraintes environnementales et forge son avenir en toute indépendance. Si l'entreprise jouit d'une forte image de marque ou se trouve en situation de monopole, cette perspective théorique sera la plus adéquate avec la réalité. Ce cas de figure prévaut lorsque la munificence environnementale est élevée. Le choix ne se réalise plus sous la contrainte puisque les ressources sont abondantes.

**Schéma 1.4 : Grille d'analyse de Hrebiniak et Joyce**

Strategic Choice	High	<b>III</b>  Strategic Choice Maximum choice Adaptation by design	<b>II</b>  Differentiation or Focus Differentiated choice Adaptation within constraints
	Low	<b>IV</b>  Undifferentiated Choice Incremental choice Adaptation by chance	<b>I</b>  Natural Selection Minimum choice Adaptation or selection out
		Low	High
		Environmental Determinism	

*Source : Hrebiniak et Joyce (1985)*

Lorsque le déterminisme environnemental et le choix stratégique sont tous deux élevés, le contexte est turbulent (II). Les contraintes sont présentes mais l'entreprise peut saisir des opportunités qui lui permettent de s'affranchir de cette domination. L'adaptation s'effectue sous contraintes mais elle est issue des décisions de l'organisation. Nous pourrions y retrouver les

entreprises qui évoluent au sein de niches. Dans ce cas de figure, les entreprises sont soumises au poids de l'environnement puisque l'existence de la niche sera directement liée aux caractéristiques de l'environnement. En revanche, l'entreprise aura une certaine marge de manoeuvre pour adopter des comportements particuliers. Cependant, les niches envisagées ici peuvent être larges ou multiples.

Le dernier type de rencontre entre choix stratégique et déterminisme survient lorsque ces deux éléments sont faibles (IV). En reprenant la typologie d'environnement d'Emery et Trist (1964), Hrebiniak et Joyce considèrent qu'il s'agit d'un contexte calme et dispersé (*placid*). Les comportements stratégiques seront choisis d'une façon hasardeuse sans avoir de justifications fondées ou tout au plus s'agira-t-il de tactiques d'adaptation.

Il en ressort que la force de cette analyse réside dans le caractère dynamique de l'interaction. Le pouvoir va évoluer et les situations ne seront pas figées. Si le contrôle des ressources rares est très important pour la survie de l'entreprise, les évolutions de l'interaction environnement - stratégie peuvent remettre en cause ce contrôle. Nous pouvons retrouver dans cette vision les propos de Pfeffer et Salancik (1978) concernant les facteurs jouant sur la dépendance d'une organisation par rapport à son environnement (importance de la ressource détenue par l'environnement, degré de liberté de l'environnement quand à l'allocation des ressources et existence de ressources substituables).

D'autre part, Hrebiniak et Joyce sont **dans une thèse contingente** puisqu'ils estiment que des stratégies génériques peuvent être considérées comme bonnes en fonction de la localisation de l'entreprise sur le schéma précédant. Certes, l'intégration du choix stratégique comme mode de sélection de la stratégie est novateur puisque lié aux conditions de l'environnement mais l'utilisation qui en est faite est classique.



### 2.1.2. Critiques et tests de l'approche interactionniste

Les thèses avancées sont séduisantes à bien des égards mais il reste des lacunes fortes qui auront tendance à être corrigées (Lawless et Finch, 1990). Nous pouvons nous demander quelles sont les caractéristiques qui permettent de développer le choix stratégique vis-à-vis de l'environnement. Les propositions avancées sont purement descriptives. La dynamique, si souvent évoquée dans l'article de 1985, est plus souvent mentionnée qu'expliquée. De la même façon la perspective envisagée est considérée comme trop statique (Bedeian, 1990). En effet, le comportement des organisations existe dans une interaction continue, multi-directionnelle avec la stratégie et les déterminants environnementaux. Et cette interaction doit être vue sous l'angle temporel, ce sera son évolution qui devra être prise en considération.

Child (1997) critiquera la vision entretenue par Hrebiniak et Joyce, car il considère que ces deux auteurs ont réduit le choix stratégique à un volontarisme pur alors que cette théorie intègre, elle aussi, l'idée selon laquelle les *feed-backs* sont permanents entre organisation et environnement. L'interpénétration mutuelle de ces deux concepts fait que dès 1972, avec l'article de Child, la relation était envisagée. Nous pourrions objecter à cette critique que l'apport respectif des deux concepts est quand même minoré par l'école du choix stratégique comparativement à celle de l'école de l'interaction. *"In so far as a choice may be exercised in respect of these contextual factors<sup>27</sup> without incurring significant net performance penalties, the possibilities of structural choice would seem to be further strengthened"* (Child, 1972 : 13).

Mais les apports sont élevés puisqu'on admet la possibilité **que choix stratégique et déterminisme environnemental peuvent être étudiés simultanément**. Cela ouvre de nouvelles perspectives de recherche. On peut considérer le propos de Hrebiniak et Joyce comme une véritable synthèse des travaux examinés précédemment car pour qu'il y ait interaction on doit admettre, comme le souligne Bedeian (1990), que :

- Les organisations ne réagissent pas seulement à leur environnement individuel mais le créent aussi.

---

<sup>27</sup> Les facteurs de contexte sont ici l'environnement, la technologie et la taille de l'organisation.

- Le nouvel environnement obtenu va influencer les futures actions organisationnelles qui, à leur tour, modifieront le nouvel environnement.

Le rôle de l'interaction dans l'analyse devient donc très important car il justifie la symbiose que peut entretenir l'entreprise avec son contexte. Comme le note Desreumaux (1994), *"l'entreprise apparaît comme une configuration complexe et temporaire d'infrastructure d'activités productives, de sociostructures, de relations entre individus et entre groupes et de superstructure de valeurs plus ou moins partagées"*.<sup>28</sup> L'entreprise ne peut donc être considérée comme une unité isolée qui s'opposerait à l'environnement. Au contraire, elle intègre en son sein l'environnement tout comme elle en fait partie. La compréhension qu'en fera l'entreprise devra être déterminante dans l'analyse des rapports.

De ce fait, le chercheur doit intégrer l'environnement objectif et subjectif dans son analyse et le processus d'enactment apparaît comme central dans toute application des propositions de Hrebiniak et Joyce. Les voies ouvertes par Weick trouvent donc ici toute leur expression. Certes, il existe un environnement objectif (déterminisme) mais la représentation qu'en fera les dirigeants peut être, en partie, exonérée de cette contrainte (choix stratégique) dans l'élaboration des décisions importantes.

C'est précisément un test de cette perspective interactionniste qui est effectué par Lawless et Finch (1989). Leur volonté est de confirmer les idées précédemment avancées en reprenant les données de Dess et Beard (1984). Leur objectif est de montrer que certaines stratégies sont plus adéquates dans certains quadrants de l'interaction déterminisme / volontarisme. Leur opérationnalisation des environnements repose sur l'idée que le niveau de munificence, de complexité et de dynamisme permet de retrouver la typologie de Hrebiniak et Joyce. Le tableau suivant indique le niveau des caractéristiques environnementales en fonction du type de quadrant retenu pour leur étude :

---

<sup>28</sup> Fombrun (1986) identifie l'infrastructure comme une production d'activité (exemple : différenciation des tâches), la sociostructure comme l'échange des relations (exemple : hiérarchie) et la superstructure comme l'ensemble des valeurs partagées (exemple : culture organisationnelle). Ces trois composantes de la structure vont se retrouver tant au niveau individuel (organisation) qu'au niveau agrégé (population et communauté). Il en ressort que l'organisation ne peut être séparée de l'ensemble des organisations qui forment l'environnement.

**Tableau 1.5 : Caractéristiques de l'environnement pour Lawless et Finch**

	<b>I</b>	<b>II</b>	<b>III</b>	<b>IV</b>
Munificence	---	+	++	+
Complexité	+	+++	-	-
Dynamisme	-	+	++	-

Par exemple, l'interaction choix stratégique élevé - déterminisme environnemental faible (**III**) se caractérisera par un bon niveau de munificence et de dynamisme et un faible niveau de complexité. Leur analyse repose sur une classification de 52 industries réparties dans ces quatre cas. Par la suite, différentes variables stratégiques sont regroupées au sein d'une autre typologie. L'étude porte sur l'interaction entre la première et seconde classification et ensuite sur la mesure du niveau de performance respectif.

Le tri croisé, entre la typologie de l'environnement et la typologie des stratégies, laisse apparaître qu'une **large majorité des entreprises semble se situer dans l'environnement de type IV** où le déterminisme environnemental et le choix stratégique sont faibles. En effet, 74% des entreprises recensées par l'étude évoluent dans ce type de contexte. Le découpage proposé nous semble donc faiblement discriminant.

En ce qui concerne l'adéquation stratégie - environnement - performance, il apparaît que là où le choix stratégique est dominant, aucune stratégie n'est significativement supérieure à une autre dans l'obtention de la performance. Par ailleurs, l'ensemble des résultats n'est pas très concluant, les thèses de Hrebiniak et Joyce étant faiblement supportées par ce test empirique. Cependant, leur recherche montre que les types de performance mesurée varient en fonction de l'alignement stratégie - environnement.

Les résultats obtenus semblent cependant devoir être relativisés. En effet, nous pensons que le recensement de la typologie initiale n'est pas adéquat. Lawless et Finch ne retiennent que l'environnement comme type de mesure. Le choix stratégique n'est que supposé puisque non recensé directement. Comme l'envisagent Marlin, Lamont et Hoffman (1994), le rôle de l'organisation n'est pas suffisamment pris en compte au niveau méthodologique. C'est ainsi qu'au sein d'une même industrie, toutes les entreprises auraient le même niveau de choix stratégique si l'on suit le raisonnement de Lawless et Finch.

Par ailleurs, un dynamisme fort peut entraîner un déterminisme élevé surtout dans l'obtention de la performance. Une stratégie peut s'avérer particulièrement nécessaire lorsque la nouveauté est omniprésente, induisant ainsi une contrainte de sélection. De ce fait nous pouvons, à la suite de Bedeian (1990), envisager certaines failles méthodologiques dans cette étude. Cette interaction environnement - stratégie forme un système complexe et le statisme qui prévaut dans l'étude de Lawless et Finch ne permet pas de révéler la véritable nature des relations.

En revanche, Bedeian (1990) propose un schéma issu des travaux sur l'apprentissage social dans lequel choix stratégique, environnement et comportement sont en interrelation dans une perspective diachronique. La coupure à un instant donné n'est donc plus de mise et c'est l'évolution des relations qui est envisagée. Le choix stratégique y est conditionné par l'interprétation de l'environnement issue de l'apprentissage organisationnel. Cette perspective d'évolution de la relation n'est, d'ailleurs, pas du tout reniée par les deux auteurs (Lawless et Finch, 1990).

**Nous pouvons donc penser que l'idée majeure émanant de Hrebiniak et Joyce réside dans la possibilité d'analyser simultanément le déterminisme environnemental et le choix stratégique.** Cette avancée est donc majeure puisqu'elle permet de concilier deux approches résolument opposées. En revanche, l'opérationnalisation proposée par Lawless et Finch (1989) ne nous apparaît pas comme pertinente en fonction des remarques émises. Nous retiendrons surtout cette dualité de l'analyse.

Marlin, Lamont et Hoffman (1994) ont proposé un autre test du modèle de Hrebiniak et Joyce et ont obtenu des résultats un peu plus concluants que ceux de Lawless et Finch. Leur méthodologie privilégie l'examen d'une seule industrie (secteur médical en Floride) et la mesure du choix stratégique et du déterminisme s'effectue à l'aide d'attributs organisationnels et environnementaux. L'intérêt de travailler sur un secteur unique sera d'envisager l'ensemble des comportements stratégiques possibles.

Il apparaît, contrairement aux résultats de Lawless et Finch, que les organisations se répartissent plus équitablement en fonction des quadrants envisagés précédemment. Cependant, la majorité d'entre elles se retrouveront soit dans le choix minimum, soit dans le

choix maximum (quadrants I et III). Par ailleurs, choix stratégique et déterminisme apparaissent comme deux construits indépendants. Le test empirique mené permet de confirmer cette hypothèse théorique avancée par Hrebiniak et Joyce.

Le niveau de performance des organisations est supérieur lorsque le choix stratégique est élevé (quadrants II et III). Il semble donc que la marge de manoeuvre de l'entreprise est un facteur explicatif des résultats. Pouvant disposer d'une liberté stratégique plus grande, l'organisation peut mieux développer son efficacité. De plus, les stratégies de différenciation sont particulièrement mieux adaptées dans ce type de situation que celles se basant sur la maîtrise des coûts.

Cependant le rôle de la PME est encore une fois minoré, voire occulté. Le positionnement de ce type d'entreprise dans le quadrant I dénote un choix stratégique minimum dans le modèle de Hrebiniak et Joyce. De la même façon, Marlin et al. (1994) identifient le choix stratégique en correspondance avec la taille de l'organisation. Méthodologiquement, les entreprises de petite taille sont donc exclues des situations où prédomine le volontarisme stratégique. Or, en fonction des travaux de Weick agencant la relation entreprise - environnement sous l'angle de la représentation, nous pouvons envisager d'autres perspectives de recherche.

**Une partie de l'environnement de la PME est un environnement proche. De ce fait, il lui est tout à fait possible de modifier, partiellement, le contexte dans lequel elle évolue.** L'environnement général va déterminer la survie de la PME tandis qu'au sein de l'environnement proche, les dirigeants vont pouvoir adapter leur activité aux conditions et, si les résultats sont probants, pourront le modifier (Pihkala, 1996). Child (1972) remarque que l'entreprise est capable d'exercer une activité autoritaire sur d'autres organisations dans son environnement immédiat<sup>29</sup>. On peut donc penser que le choix stratégique est une fonction parfaitement attribuable à l'entreprise de petite taille et non exclusivement réservée aux grandes entreprises. **L'angle d'analyse combinant déterminisme et volontarisme est tout à fait applicable à la PME** ; nous serions même enclin à penser que ce type d'études peut donner plus de résultats dans ce champ d'application comme nous le verrons par la suite.

---

<sup>29</sup> Cet environnement immédiat pourra prendre le nom de "territoire" (Child, 1972).

Quel est l'environnement qui va marquer le dirigeant de la PME ? Cela pourra être aussi bien les évolutions à long terme de son secteur d'activité que les relations qu'il entretient fréquemment et directement avec ses clients. De ce fait, la représentation du dirigeant, puisque nous souhaitons intégrer une analyse subjective, va se forger au travers d'éléments généraux et, en même temps, en fonction d'événements extrêmement factuels. Il lui sera possible de modifier une partie de son environnement car il est très proche. Le fait de changer de fournisseur, d'adopter un nouveau comportement vis-à-vis des clients peut apparaître comme anodin pour la grande entreprise. Pour la PME ces actions peuvent revêtir un caractère éminemment stratégique, induisant en cela une perception de modification de l'environnement.

C'est ainsi que le chercheur devra prendre en considération cet argument dans l'analyse du rapport stratégie - environnement des entreprises de petite taille. La perspective de recherche peut envisager des éléments concourant à mesurer une relation pour la grande entreprise mais le niveau d'analyse ne peut être le même. La mesure objective de l'environnement de la PME ne pourra se faire qu'en identifiant, au préalable, les critères perçus comme fondamentaux par le dirigeant. Sinon, un biais dans l'interprétation des résultats surviendra. Ce qui va être important aux yeux du chef d'entreprise sera totalement insignifiant pour le théoricien qui fonde son étude sur les travaux portant sur les grandes entreprises. Pour éviter ce biais, on pourra soit procéder à des enquêtes qualitatives basées sur des entretiens voulant faire émerger les critères de choix et de décision du dirigeant, soit utiliser une mesure perceptive de l'environnement de la PME en interrogeant ses dirigeants.

Les théories interactionnistes, telles qu'utilisées par les auteurs cités dans ce paragraphe, sont donc tout à fait applicables au champ de la PME pour peu que certaines précautions de mesure soient prises. Le propos de ce courant de recherche nous amène à considérer simultanément l'influence forte de l'environnement et le pouvoir relatif de l'entreprise. Certains environnements s'y prêtent tels que ceux pour lesquels la munificence est forte. Le **secteur de l'Internet** peut nous apparaître comme un champ d'investigation propice à ce type de démarche. En effet, il s'agit d'un secteur émergent où la structuration des comportements n'est pas encore atteinte. Qui plus est, un nouveau "paradigme", celui de la "nouvelle économie", semble émerger. De ce fait, nous pouvons retrouver ce type de secteur dans le quadrant II du schéma de Hrebiniak et Joyce pour lequel l'adaptation se fait sous contraintes de turbulence. Cependant, d'autres travaux vont réfléchir sur la relation entre déterminisme et volontarisme.

## 2.2. Des perspectives plus modérées applicables aux PME

Nous souhaitons aborder des travaux qui découlent des perspectives présentées jusqu'à présent. En effet, la dichotomie volontarisme / déterminisme est rejetée car les auteurs vont intégrer l'importance des liaisons réciproques entre l'environnement et l'entreprise. A n'en pas douter, ce type d'approche est des plus pertinent car on ne peut mettre en exergue une domination totale ni de l'un ni de l'autre. Les idées avancées par Hrebiniak et Joyce trouvent donc ici un écho, parfois indirect, dans la façon de concevoir l'organisation au sein de son contexte.

### 2.2.1. Des limites à l'identification de la relation

Les trois courants de pensée, envisagés jusqu'à présent (déterminisme, volontarisme, interactionnisme), ont en commun de définir des stratégies sciemment élaborées que ce soit en purs termes d'adaptation, de modification ou d'interaction. Cependant, la causalité n'est peut-être pas si évidente. Comme l'écrit Desreumaux (1996), *"[q]uant à la question du degré de maîtrise des facteurs d'évolutions par les acteurs, une autre alternative traditionnelle constitue une source de clivage entre conceptions déterministes et volontaristes (...) Ici encore, le caractère souvent radical des positions en présence constitue un obstacle à la compréhension de la complexité et de la diversité des réalités"*. Selon l'auteur, il est par trop réducteur d'associer le déterminisme avec une localisation exogène et le volontarisme avec une localisation endogène de l'évolution. Le déterminisme peut se retrouver au sein de l'organisation et le volontarisme peut également émaner de l'environnement.

Pour Avenier (1997), **la stratégie est tâtonnante dans un ensemble assez complexe** et se forge entre émergence et délibéré. La stratégie de l'entreprise n'est pas toujours si rationnelle que ne le décrivent les modèles précédemment évoqués. D'ailleurs l'articulation des réponses stratégiques des organisations peut être envisagée comme issue de systèmes non linéaires et tendre vers la théorie du chaos (Stacey, 1995 ; Thiétart et Forgues, 1993). Par exemple, Thiétart et Forgues (1997) pensent que les acteurs organisationnels, à travers leurs actions,

vont créer leur propre contexte. Une fois enacté, ce contexte va développer une dynamique propre qui échappera au contrôle de l'organisation<sup>30</sup>. Il y a donc un **déterminisme émanant du volontarisme**. Dans ce cas, il s'agira d'un déterminisme chaotique qui a l'apparence du hasard. En d'autres termes, un système va évoluer de manière stochastique à la suite de faibles variations. Comme le met en avant Stewart (1992), le chaos déterministe va correspondre à un système dont les équations entraînent un mouvement si sensible à la mesure qu'il donne le sentiment d'être aléatoire, comme "*un comportement sans loi entièrement gouverné par une loi*" (Stewart, 1992 : 35).

Il semble que l'objectif des sciences de gestion est de trouver des régularités permettant la connaissance de comportements efficaces. Mais cette connaissance peut intégrer divers aspects sans parvenir, si l'on suit des modèles linéaires, à une finalité reproductible. C'est ainsi que Lebraty (1996) fait mention de pratiques manageriales utilisant fréquemment l'intuition dans la prise de décisions importantes. L'intuition du dirigeant apparaissant comme un mode de gestion du qualitatif où des informations rationnelles et explicites sont absentes. Afin de suppléer ce manque, l'organisation aura recours à des pratiques moins logiques.

Ce type de réflexion peut se retrouver chez Mintzberg et Waters (1985) qui envisagent la formulation de la stratégie entre le délibéré (planification à long terme : volontarisme) et l'émergent (contraint par l'environnement : déterminisme). Huit types de formulation de stratégie sont proposés :

- **la stratégie planifiée** où les dirigeants vont expliciter leurs intentions et les transforment en actions collectives (la planification est très formelle et le contrôle est rigoureux) ;
- **la stratégie entrepreneuriale** qui est plus adaptable que la précédente car si le dirigeant guide toujours l'action, des opportunités peuvent venir modifier les plans ;
- **la stratégie idéologique** qui repose sur une vision partagée et une forte identité (la norme organisationnelle guidera les comportements) ;
- **la stratégie "parapluie"** qui va définir des axes généraux au sein desquels les actions seront menées (elle associe délibéré et émergent) ;

---

<sup>30</sup> Pour démontrer leur propos, les auteurs vont prendre appui sur la crise des otages en Iran comme étude de cas.



- **la stratégie processus** qui met en avant le contrôle des processus de formulation mais laisse une marge de manoeuvre au niveau opérationnel ;
- **la stratégie déconnectée** où une partie de l'organisation sera capable de réaliser ses objectifs sans concertation avec la direction ;
- **la stratégie de consensus** où différents acteurs vont naturellement converger vers un même sens sans que des indications formelles de la part de la direction existent ;
- **la stratégie imposée** quand l'environnement contraint l'organisation qui a une liberté d'action très réduite (la stratégie est totalement émergente).

Nous pouvons donc classer les différents types de formulation de la stratégie en fonction d'un continuum allant du déterminisme au volontarisme. Cependant, nous noterons que cette analyse doit être appréhendée avec précaution car on ne peut penser qu'une stratégie purement délibérée, qui ne prendrait jamais acte de la situation environnementale, ou, à l'inverse, une stratégie imposée, qui n'intégrerait aucune volonté des membres de l'organisation, puisse réellement exister. L'intérêt de cette classification se trouve au niveau des formulations médianes qui intègrent le déterminisme et le volontarisme.

*Schéma 1.5 : Les formulations de la stratégie selon Mintzberg et Waters (1985)*

Déterminisme		Volontarisme		
Imposée	Déconnectée	Parapluie	Entrepreneuriale	
Consensus	Processus	Idéologique	Planifiée	
Emergent		Délibéré		

On peut accepter l'idée que les formulations de la stratégie sont diverses car la rationalité de l'entreprise, ou tout du moins de ses dirigeants, n'est pas parfaite (Simon) et même, comme nous l'avons vu, peut être tronquée, biaisée, modifiée par de mauvaises interprétations de l'environnement. La rationalité est limitée car le risque et l'incertitude de l'environnement empêchent toutes prévisions sur le long terme, elle revêt un caractère éminemment subjectif et relatif (March et Simon, 1971 : 134).

Les vues de l'organisation peuvent donc reposer sur l'individu (choix stratégique) ou sur l'environnement (déterminisme environnemental). Bonis (1972) pense que le parti pris pour l'un de ces points de vue entraîne inéluctablement une idéologie. Et cette conception va entraîner des difficultés dans la comparaison des résultats. Mais peut-on réellement statuer quant à la primauté de l'organisation sur l'environnement ?

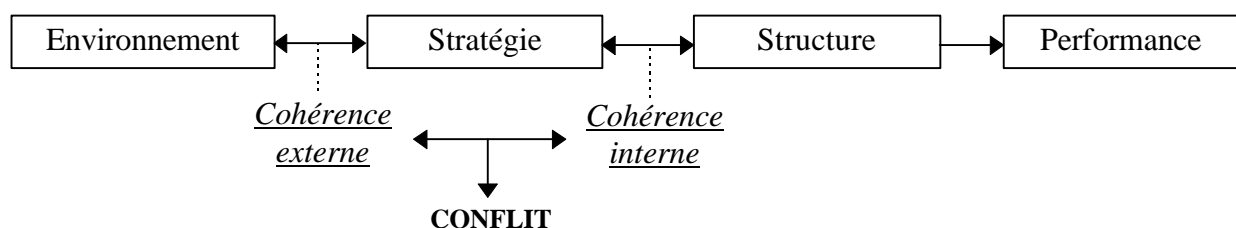
**La théorie des ressources** (Wernerfelt, 1984, 1995 ; Hamel et Prahalad, 1989) peut nous aider à envisager cette possibilité. Selon cette théorie, une entreprise sera plus performante qu'une autre si elle démontre une capacité supérieure à développer, utiliser et protéger un ensemble de compétences et de ressources (Lengnick-Hall et Wolff, 1999). Ces compétences et ressources lui permettront de maintenir un avantage durable. En d'autres termes, l'entreprise va sélectionner les environnements qui lui sont les plus favorables. C'est ainsi que la formulation stratégique n'aura pas pour point de départ le marché mais l'entreprise (Teece et al. 1997). L'entreprise devra d'abord identifier ses ressources puis envisager les marchés permettant de lui apporter les meilleures rentes en fonction des capacités disponibles. Mais cette perspective ne se limite pas uniquement à des capacités figées, l'entreprise devra tendre à développer de nouvelles capacités (Teece et al. 1997 ; Wernerfelt, 1984).

Il y a donc un rejet des thèses de l'alignement direct aux contraintes de l'environnement. L'entreprise devra valoriser ses compétences centrales. Elle ne devra pas se forcer à atteindre une stratégie réputée comme performante mais plutôt développer ses compétences pour valoriser ses ressources. Car la stratégie performante (par exemple l'identification et le positionnement sur un segment porteur) ne l'est que sous des conditions de stabilité improbables. C'est ainsi que Wernerfelt (1995) ironise sur cette perspective unique de la stratégie : *"For example, if all MBAs learn to identify the 'most attractive' niche, who will get it and why will competition not destroy attractiveness ?"*. Les perspectives engagées par la théorie des ressources sont importantes car elles contredisent les perspectives Porteriennes conditionnant la réussite à la gestion de la contrainte des forces environnementales. D'ailleurs, cette gestion des contraintes peut s'avérer difficile.

En réfléchissant sur l'interdépendance environnement - organisation, Miller (1992) pense que l'adaptation peut nuire à la cohérence interne de l'entreprise. Les entreprises chercheront la

cohérence interne mais régulièrement il y aura des interruptions afin de s'ajuster à l'environnement. En effet, cohérence interne et externe ne sont pas jugées comme compatibles. Par exemple, l'incertitude environnementale est censée entraîner, pour atteindre une meilleure performance, une délégation de l'autorité, une différenciation organisationnelle ou une plus grande flexibilité. **Cette cohérence externe va nuire à la cohérence interne.** L'entreprise aura à arbitrer entre ces deux ajustements. L'adaptation à l'externe se réalisera lorsque la structure sera la plus menacée. La recherche de la cohérence interne et environnementale se fera d'une manière séquentielle. La structure sera considérée comme le moyen d'être cohérent avec l'environnement tandis que le processus permettra d'être cohérent avec l'organisation. La séparation doit donc être envisagée non pas simultanément mais à la suite. Nous pouvons donc identifier la **cohérence externe** qui associe l'environnement à la stratégie et la **cohérence interne** qui mettra en adéquation la stratégie avec la structure (Miller, 1992), l'expérience du dirigeant (Beal, 2000) ou les technologies utilisées (Lefebvre et al., 1997). L'organisation sera donc à la recherche d'une résolution des conflits entre ces deux types de cohérence. Cette réflexion est similaire à celle de Lawrence et Lorsch (1967) concernant le souci de différenciation et la nécessité d'intégration. Le schéma suivant résumera la pensée de Danny Miller :

***Schéma 1.6 : La stratégie comme interface de cohésion***



On peut donc concevoir que l'adaptation de l'organisation à son environnement est parfois nuisible à la pérennité de ses processus internes. Là encore, nous pouvons mettre en avant la notion de **contrainte endogène** mais celle-ci n'est pas envisagée d'une façon particulière (exemple : l'entreprise qui se positionne sur un segment stable perdra de sa flexibilité) mais systématique (à chaque fois que l'environnement est contraignant, les modes de réponse seront également contraignants pour l'entreprise). De ce fait, l'organisation pourra mettre en avant un comportement de rejet vis-à-vis de l'adaptation, sa première réaction sera donc défensive. L'ajustement avec le contexte surviendra uniquement lorsque la menace sera forte pour sa

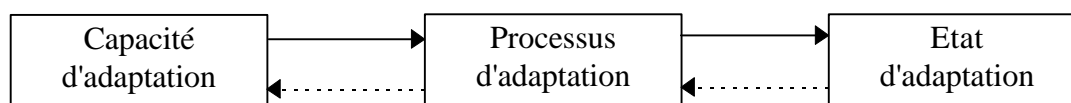
survie à long terme. Nous avons essayé d'envisager ce type de contraintes endogènes dans un précédent travail (Gueguen, 1998) sous l'angle du concept de "degré de sensibilité aux conditions initiales" (DSCI) considéré comme une variable explicative de la capacité d'absorption des changements de l'environnement de la part des entreprises. Notre idée était que le DSCI, notion tirée des théories du chaos (Prigogine, 1993 ; Gleick, 1987 ; Stewart, 1992), correspondait à la capacité des structures et processus de l'entreprise à atténuer les perturbations de l'environnement sur son organisation tout en permettant une adaptation contrôlée. Il nous apparaissait évident, ainsi, que plusieurs types d'adaptation pouvaient exister.

En effet, en reprenant les travaux de Simon, Chakravarthy (1982) pense qu'il existe trois états d'adaptations auxquels vont correspondre des comportements stratégiques, issus de la typologie de Miles et Snow (1978), particuliers :

- Si l'état d'adaptation est instable (faible) alors la firme est passive, elle adoptera une stratégie de *defender* ;
- Si l'état est stable (moyen), la firme sera réactive et sera un *analyzer* ;
- Si l'état est neutre (élevé), la firme sera proactive et aura un comportement de *prospector*.

Toutes ces adaptations seront possibles mais la réponse à l'environnement sera déterminée par les ressources que l'entreprise possède (capacité d'adaptation<sup>31</sup>) et par les processus qu'elle utilise (processus d'adaptation<sup>32</sup>) comme le montre le schéma suivant :

**Schéma 1.7 : Le cycle d'adaptation selon Chakravarthy (1982)**



L'état d'adaptation qui va correspondre à l'état de survie d'une entreprise dépendra donc des ressources et des capacités de l'organisation. En fonction de son niveau d'adaptation, l'entreprise pourra adopter une structure et une stratégie particulière afin d'obtenir un meilleur niveau de performance. Par exemple, si son niveau est faible, elle adoptera une structure

<sup>31</sup> La capacité d'adaptation va correspondre aux ressources humaines et matérielles de l'entreprise en termes relatifs par rapport à l'environnement.

<sup>32</sup> Le processus d'adaptation inclut deux sous processus : le premier va permettre d'atteindre l'adéquation avec l'environnement et le second va permettre la survie de l'entreprise.

mécanique fortement centralisée et adoptera une stratégie de défenseur. Il s'agira d'une spécialisation adaptative qui fera le lien entre l'environnement, la stratégie et l'organisation. Cette spécialisation adaptative aura pour but de gérer l'adéquation au sein d'un état d'adaptation. L'idée est intéressante puisqu'elle considère que pour chaque niveau d'adaptation, **une combinaison stratégie - structure sera optimale**. Ce type d'analyse intègre l'idée que les capacités de l'entreprise vont entraîner des combinaisons particulières et amorce ainsi l'idée de configuration.

Jennings et Seaman (1994) menèrent une étude pour tester les propositions de Chakravarthy et constatèrent que les meilleures organisations qui ont, soit un haut niveau d'adaptation, soit un faible niveau d'adaptation, auront un même niveau de performance. Cette perspective transcende les vues précédemment étudiées puisque ce sera la combinaison de la stratégie et de la structure, en fonction du niveau d'adaptation, qui permettra d'expliquer la performance. L'entreprise doit donc être à la recherche de **cohérence**. Elle n'a pas intérêt à adopter un comportement type en fonction de l'environnement si ses ressources et processus ne lui permettent pas d'obtenir un équilibre entre la stratégie et la structure.

Miller (1982) pense que l'adaptation de l'entreprise vis-à-vis de son environnement est un changement révolutionnaire ou quantique. En effet, comme nous l'avons vu, les entreprises vont résister aux changements structurels jusqu'à un certain point "d'incongruence" avec l'environnement. Lorsque la limite de tolérance est dépassée, le changement s'effectue d'une manière radicale. Les perspectives d'adaptations évolutives sont donc remises en cause puisque le rapport organisation - environnement n'est pas linéaire mais composé d'adaptations brusques.

Le problème soulevé par Miller est très important puisque nous pouvons nous demander jusqu'à quel point l'entreprise pourra s'adapter à son environnement. L'environnement externe semble nécessiter une réponse organisationnelle spécifique et en même temps, les capacités internes de l'entreprise contraignent cette réponse. Fiegenbaum, Hart et Schendel (1996) pensent qu'un **point de référence**<sup>33</sup> permettra l'alignement stratégique sur les contingences environnementales. Partant de l'idée que les individus utilisent des cibles ou des points de

---

<sup>33</sup> Cette idée repose sur la théorie du *strategic reference point*, qui connaît trois dimensions : les capacités internes de la firme, les conditions externes et l'orientation portée sur le passé ou le futur de l'entreprise.

référence dans l'évaluation des choix et que les comportements découlent de la perception de ces repères, les auteurs envisagent que les managers vont évaluer le potentiel de leur entreprise et le niveau de modification nécessaire par l'environnement en comparaison des performances attendues. L'adaptation au contexte ne sera donc pas totale mais optimale. Elle va correspondre aux objectifs fixés par les dirigeants en fonction du niveau de prise de risque et des bénéfices à retirer de cette réponse organisationnelle. Ce point de référence stratégique va donc influencer le comportement de l'entreprise dans ses prises de décisions et son niveau de performance. Il s'agit d'une nouvelle façon de voir le déterminisme environnemental puisque les auteurs admettent que l'environnement nécessite un comportement particulier de l'entreprise mais celle-ci peut apporter une réponse volontairement partielle.

Une autre façon d'étudier la réaction d'une population d'entreprises vis-à-vis de l'environnement est de penser que les organisations vont protéger certaines de leurs unités des perturbations en établissant de nouvelles relations avec des acteurs externes (Dunbar et Wasilewski, 1985). En effet, leur étude sur l'industrie du tabac montre que les entreprises vont mettre en place un ensemble de mesures afin de réguler l'apparition d'événements. Des interrelations vont naître entre diverses catégories d'organisations qui auront des intérêts soit antagonistes, soit complémentaires. La modification des rapports permettra de réduire les perturbations provenant de l'environnement et ainsi de préserver les unités organisationnelles.

Le sens de la relation est également difficile à appréhender. Par exemple, la turbulence est-elle insufflée par le comportement des entreprises du secteur (innovation fréquente, comportement fortement concurrentiel,...) ou bien par des facteurs totalement exogènes (globalisation du marché, crise financière,...) ? Bien évidemment, nous ne saurions répondre avec assurance à ce type d'interrogation. Toujours est-il que la réciprocité des influences peut très bien être intégrée dans nos analyses. Dans notre cas, l'origine de la turbulence peut provenir de caractéristiques globales et du comportement des acteurs. Leurs interrelations conduisent à un nouvel état environnemental amplifiant les changements précédents. De ce fait, l'environnement est le fruit d'un déterminisme extérieur et d'une capacité d'action, plus ou moins volontaire, de la part des entreprises.

De plus, en termes de mesure, il faut pouvoir identifier avec exactitude le type d'environnement. Peterson (1998) pense qu'un environnement qui est modérément instable

durant quelques périodes deviendra difficile à distinguer d'un environnement alternant stabilité et instabilité. De ce fait, le type de stratégie, a priori adéquate, peut être difficile à évaluer. La complexité de la relation s'amplifie en regard de l'ambiguïté de la description. Les modèles rationnels ne pourront s'appliquer uniquement en regard d'une forte précision concernant l'analyse de l'environnement, sinon les prescriptions seront tronquées.

Mais toutes ces relations entreprises / environnement reposent sur l'idée que les frontières de l'organisation sont parfaitement définissables. Or, il apparaît que les limites inhérentes à ces deux entités sont plutôt floues (Miles et al., 1974). Le champ de contrôle de l'entreprise est diffus et peut s'étendre au delà des limites traditionnelles. C'est ainsi, par exemple, que la présence d'un dirigeant de PME dans une instance décisionnelle ou dans un syndicat influent va altérer les limites de son organisation. En faisant parti de ces organismes, le dirigeant va faire partie de l'environnement et pourra peser sur ses caractéristiques. De ce fait, les **interrelations sont multidimensionnelles**. Une première dimension définira l'action directe de l'entreprise sur le contexte, tandis qu'une seconde intégrera la participation active des membres de l'organisation dans l'environnement. Le problème est donc d'isoler concrètement chacun de ces éléments. Les méthodologies positivistes peuvent procéder à un découpage arbitraire (et donc partiellement faux) afin de permettre une analyse réductrice mais opérationnelle.

### 2.2.2. La nécessaire relation environnement - stratégie applicable à la PME

Il ressort des différentes analyses envisagées plusieurs types de relations. Nous pouvons en dresser un bilan rapide et volontairement réducteur : la *théorie de la contingence* va stipuler que l'environnement nécessitera des caractéristiques organisationnelles particulières. La *théorie de la configuration* introduit la perspective que stratégie et structure s'organisent concomitamment. L'*écologie des populations* pense que l'environnement va induire un niveau de performance inéluctable pour un ensemble d'organisations. La *théorie du choix stratégique* introduit l'idée que l'entreprise peut modifier son environnement. A un niveau supérieur, la *théorie de l'écologie humaine* stipule que le regroupement d'entreprises façonnera l'environnement. Le *courant de pensée de l'enactment* envisage que l'entreprise construit son environnement. Les thèses *interactionnistes* pensent que, pour certains types d'environnements, l'entreprise est libre de mener son choix stratégique. Par ailleurs nous avons

vu que le processus de décision est contraint par les capacités de l'entreprise, toujours à la recherche de cohérence.

Nous pouvons penser que les perspectives déterministes relèguent au rang de simple arbitre les dirigeants d'entreprises (Bourgeois, 1984). Cette conception ne semble pas universellement prévaloir puisque des théoriciens se sont ouvertement opposés à cette forte contingence de l'environnement (Miles et Snow, 1978). Certes l'influence du contexte est largement acceptée mais l'organisation peut disposer d'une marge de manoeuvre suffisante pour que le volontarisme stratégique puisse être envisagé avec pertinence. Que ce soit par des actions modifiant l'environnement (choix stratégique) ou par une nouvelle définition du contexte environnant (enactment), l'entreprise aura toujours la possibilité de modifier l'interaction entretenue avec son milieu. En effet, nous ne pouvons concevoir, d'une manière irrévocable, que l'organisation ne puisse gérer autre chose que des contraintes.

D'un autre côté les théoriciens du choix stratégique n'éluent pas la question de l'environnement (Child, 1997 ; Bourgeois, 1984). Ils intègrent le problème du contexte assez fréquemment. Le mérite de Hrebiniak et Joyce (1985) est de souligner la complémentarité des deux approches mais peut-être que, pour mieux asseoir leurs propositions théoriques, ils majorent sciemment le rôle du pouvoir de l'entreprise. Une simple lecture de ces travaux pourrait laisser penser à un "*déterminisme stratégique*" illusoire. Comme nous l'avons déjà mentionné, les phénomènes de complémentarité stratégie - environnement sont moins bien pris en considération par l'école volontariste mais ils sont toutefois présents. Par exemple, la typologie de Miles et Snow (1978) découle de l'idée que dans certains cas l'entreprise a une plus grande liberté d'action en fonction de l'environnement. Nous pouvons donc retenir un ensemble large de propositions a priori antagonistes.

Cependant, nous pensons que ces perspectives négligent **la notion de proximité de l'entreprise par rapport à son environnement** tout comme le niveau stratégique envisagé. En effet, en fonction de la distance de l'environnement (environnement général ou environnement opérationnel) la formulation de la stratégie et ses contraintes seront différentes (Bourgeois, 1980). Reprenant Hofer et Schendel et Ansoff, Bamberger (1988) pense qu'il faut séparer l'étude des relations environnement - stratégie - structure en fonction des différentes



dimensions de la stratégie. C'est ainsi qu'il distingue trois grands types de stratégies pour lesquelles les influences seront différentes :

- **les stratégies fondamentales** (*corporate strategies*). Exemple : diversification, internationalisation,...
- **les stratégies de domaine** (*business strategies*). Exemple : stratégie de portefeuille, domination par les coûts,...
- **les stratégies fonctionnelles** (*functional strategies*). Exemple : flexibilité, innovation par secteur d'activité, coordination des tâches...

Comme le soulignent Hatton et Raymond (1994), les stratégies fondamentales correspondent aux industries dans lesquelles l'entreprise va évoluer. Il s'agira donc des grands secteurs indépendants qui permettront à l'entreprise de se diversifier. La stratégie de domaine se réfère aux travaux de Porter (1980) et concerne le type de concurrence que l'entreprise adoptera. Au sein d'une même industrie, l'organisation pourra avoir plusieurs activités. La stratégie fonctionnelle correspondra à la meilleure allocation de ressources possible et à la sélection des produits ou services au sein d'une activité donnée.

Si nous nous limitons à la simple relation environnement - stratégie, il peut apparaître que les capacités d'influences seront différentes. En effet, imaginons une entreprise en croissance qui modifie ses trois niveaux de stratégies. Elle peut entraîner des modifications dans son environnement car elle pourra évoluer dans un contexte plus large (cas de l'internationalisation) ou majorer le rôle de certains acteurs environnementaux (exemple : fournisseurs) qui lui permettent d'asseoir sa stratégie fonctionnelle. Le tableau ci-dessous amorce sommairement les perspectives mentionnées.

**Tableau 1.6 : Exemple d'une modification de l'environnement pertinent par la mise en place d'une stratégie de croissance**

Niveau d'environnement	Niveau de la stratégie		
	Stratégies fondamentales	Stratégies de domaine	Stratégies fonctionnelles
<b>Environnement proche</b>	Eloignement de l'environnement proche. L'entreprise en croissance avec ce	L'entreprise va segmenter avec plus de précision les acteurs de cet	Augmentation de l'importance de certains acteurs de l'environnement

	type de stratégie va minorer le rôle de cet environnement	environnement	proche. Les rôles et pouvoirs en présence sont envisagés sous un angle différent
<b>Environnement large</b>	La stratégie va entraîner une modification de l'environnement car l'entreprise va toucher de nouveaux marchés et donc rencontrer de nouveaux environnements	La stratégie mise en place peu modifier l'environnement car de nouveaux domaines d'activités peuvent être envisagés	La stratégie n'aura pas d'influence sur l'environnement car les caractéristiques ne seront pas suffisamment différentes

---

Nous pensons que **plus la stratégie se situe à un niveau large, plus elle influencera l'environnement large**. Par ailleurs, **plus la stratégie se situera à un niveau étroit, plus elle influencera l'environnement proche**. Cette proposition ressort des théories de l'enactment dans lesquelles les centres d'intérêts des dirigeants sont liés aux stratégies poursuivies. Il ressort donc que **l'analyse de la relation stratégie - environnement peut difficilement se résumer en une seule proposition**. Il semble préférable de découper logiquement ces analyses en fonction de la localisation des changements stratégiques (large ou étroit) et des acteurs (environnements proche ou large). Cependant, Lefebvre, Mason et Lefebvre (1997) estiment que **les niveaux stratégiques fondamentaux et de domaines sont indissociables et forment une seule dimension pour les petites entreprises**. De ce fait, nous pourrions obtenir une matrice carrée où deux niveaux de stratégies seraient en combinaison avec deux niveaux d'environnements. D'une façon plus réductrice encore, nous pouvons penser que la limitation des choix stratégiques des PME (Dilts et Prough, 1989) conduit à une **conception unique** des niveaux stratégiques<sup>34</sup>. Mais en ce qui concerne la grande entreprise cette dissociation est nécessaire.

Ce type d'approche peut se retrouver chez Bourgeois (1980) pour qui les entreprises vont retenir des domaines d'activités pour lesquels les comportements seront intrinsèquement issus des organisations. Ce niveau "primaire" de la stratégie sera donc amorcé par un processus

---

<sup>34</sup> A ce titre, nous pouvons citer Torrès (2000b) pour qui *"La distinction opérationnel / stratégique si courante lorsque l'on évoque la Grande Entreprise n'a pas de prise concrète en PME"*. Cela est lié à la non spécialisation organisationnelle des entreprises de petite taille, il n'existe pas de séparation unique entre les ressources destinées au fonctionnement stratégique et celles destinées au fonctionnement opérationnel.

d'enactment où les dirigeants définiront, d'une façon exogène, leurs objectifs. A un niveau supérieur, l'entreprise devra gérer les diverses contradictions et contraintes inhérentes au contexte d'évolution. De ce fait, elles seront plus soumises à l'environnement et les thèses contingentes seront plus prégnantes. L'entreprise peut donc librement se fixer des perspectives et les moyens d'y parvenir seront à mettre en relation avec les nécessités de l'environnement. L'influence du déterminisme et du volontarisme sera différente en fonction du niveau stratégique envisagé.

Les perspectives nous semblent donc complémentaires selon le type d'analyse à mener. Toujours est-il qu'il peut être intéressant **d'évaluer la notion de déterminisme au niveau des entreprises de petite taille**. Comme nous le verrons par la suite, bien trop souvent, le rôle de la PME face à son environnement est minoré. En fonction des propos tenus, précédemment, tant en termes de construction de l'environnement que des contraintes à la réaction ou encore de la proximité par rapport aux acteurs environnementaux, les analyses transversales peuvent s'appliquer à l'étude de la relation environnement - stratégie pour les PME. Ce type d'inférence peut se mesurer d'une façon traditionnelle en reprenant les méthodologies généralement employées par l'école contingente (corrélation, explication de variance, rôle modérateur). Cette démarche peut être encore plus pertinente si nous l'employons au niveau d'un secteur naissant tel que celui d'Internet. En effet, face au manque d'information concernant le passé, les perspectives larges laissent supposer l'apparition d'un environnement complexe, incertain, dynamique et turbulent. C'est dans ce contexte que le déterminisme apparaît (Lawless et Finch, 1989). Bien évidemment, la munificence sous-jacente laisse également transparaître une capacité suffisante **d'autodétermination** permettant de réévaluer l'importance du choix stratégique.

De plus, s'il existe un impact de l'environnement, il sera nécessaire d'identifier la nature de la relation entre l'environnement et la stratégie dans l'obtention de la performance (Prescott, 1986 ; Venkatraman, 1989a ; McArthur et Nystrom, 1991). En effet, l'environnement peut modifier la **force** ou la **forme**<sup>35</sup> de la relation stratégie - performance. Si la forme est modifiée, alors cela impliquera des changements au niveau de la stratégie. Un changement de l'environnement

---

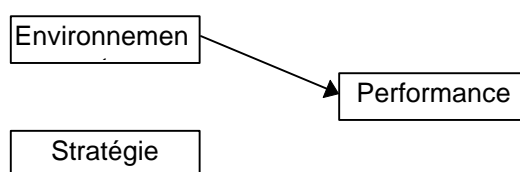
<sup>35</sup> Nous noterons qu'Arnold (1982) préférera retenir la notion de degré de la relation plutôt que celle de force de la relation. Cependant, quel que soit le vocable retenu, il s'agira du même concept : "(...) *the degree (or*

nécessitera un changement de la stratégie retenue pour préserver le niveau de performance. S'il s'agit de la force, alors les relations existantes augmenteront avec les modifications de l'environnement. Un changement de l'environnement pourra être suivi avec le même type de stratégie initiale afin d'accroître le niveau de performance de l'entreprise (Prescott, 1986).

En d'autres termes, si le niveau de performance s'explique par l'action conjointe de l'environnement et de la stratégie, alors l'environnement va modifier la **forme** de la relation. Si le degré de relation entre la performance et la stratégie varie en fonction des différents niveaux de l'environnement, alors nous serons en présence d'un effet modifiant la **force** de la relation (Lefebvre et al., 1997). Ces notions seront abordées par la suite plus en détail mais il est important de remarquer qu'une éventuelle contingence inhérente à l'environnement peut prendre différents aspects en fonction de la proximité de l'environnement.

Comme nous l'avons déjà évoqué, nous pouvons distinguer deux types d'environnements. Le premier correspondra à celui du **secteur d'activité** au sens **large** et le second sera **l'environnement proche** que l'on pourra mesurer en termes de perception des acteurs (Bourgeois, 1980). Chacun d'entre eux peut avoir une influence statistiquement mesurable sur les choix stratégiques de l'entreprise et sur le niveau de performance atteint. Nous pouvons identifier trois cas pertinents :

#### Cas 1)

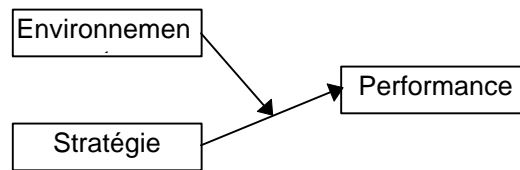


Si l'environnement affecte significativement et indépendamment la performance des entreprises, sans que la stratégie intervienne, alors nous pouvons rejeter l'idée de relations contingentes (Prescott, 1986) mais prôner **un fort déterminisme du type écologie des populations**. Les choix stratégiques n'ont pas d'influence sur l'obtention de la performance.

---

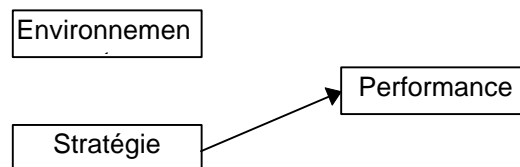
*strength) of the relationship between the variables is indicated by the correlation coefficient  $r_{x,y}$  between the two variables" (Arnold, 1982 : 145).*

### Cas 2)



Si l'environnement influence la relation entre la stratégie et la performance, **les thèses contingentes** se trouvent confirmées. En effet, il serait nécessaire que l'entreprise adopte une stratégie particulière (forme) ou modifie ses caractéristiques stratégiques (force) pour être en adéquation avec les nécessités du contexte.

### Cas 3)



Si l'environnement n'apparaît pas comme une variable modératrice de la relation stratégie - performance et que les choix stratégiques influencent directement la performance, nous serons en présence de **volontarisme**. L'entreprise peut s'exonérer de son contexte pour conduire sa politique générale. Dans un cas, il n'existerait pas de relation directe entre l'environnement et la stratégie : la stratégie se déciderait seule. Ce serait le choix stratégique maximal. Dans un second cas, l'environnement influencerait la stratégie mais cette influence aurait peu d'incidence sur la performance. Les choix stratégiques seraient motivés par le contexte mais celui-ci n'interviendrait pas dans l'obtention de la performance. Nous serions en présence d'un choix stratégique modéré.

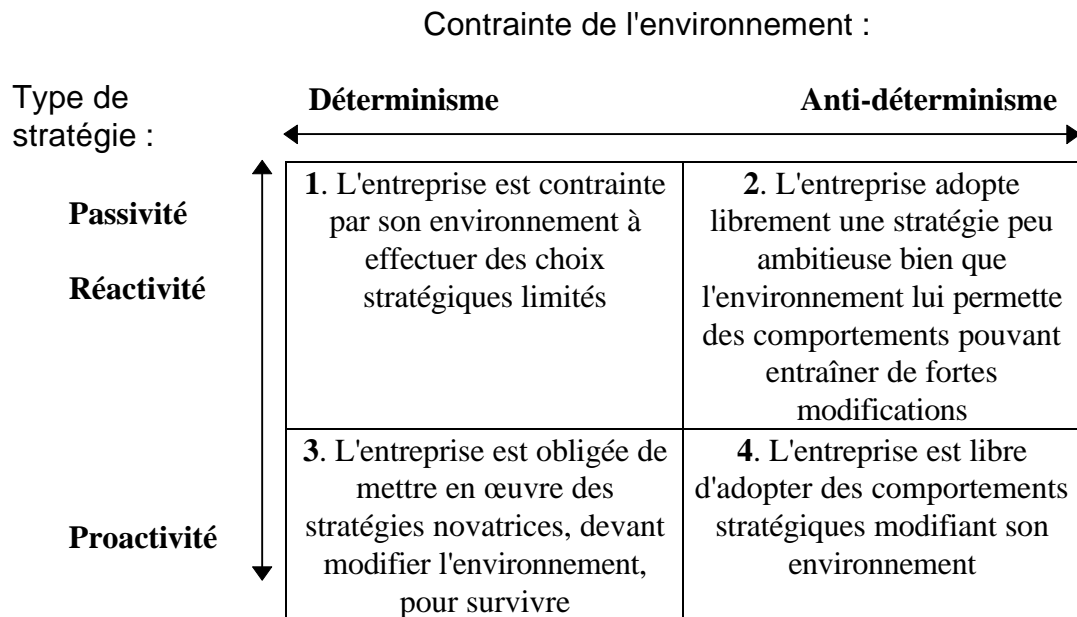
Par ailleurs, il sera important de considérer que certaines stratégies mises en œuvre par l'entreprise seront de natures **proactives**. Par exemple, une stratégie qui se base sur l'innovation aura tendance à modifier profondément l'environnement de l'entreprise puisqu'elle agira dans un contexte différent. L'innovation peut créer un nouveau marché et donc permettre à l'entreprise d'évoluer dans un nouveau contexte. **Mais l'environnement peut conduire les entreprises à adopter ce type de démarche.** Nous pensons que cela sera le cas pour les secteurs émergents. Du fait du manque de données passées, les entreprises peuvent être

contraintes à innover. En d'autres termes, **nous souhaitons différencier le volontarisme de la proactivité** d'une façon plus nette que ne le fait la théorie du choix stratégique.

- Le **volontarisme / déterminisme**, va correspondre à la liberté d'action. Il peut se mesurer en termes de contraintes de l'environnement et de comportement général. C'est ainsi qu'au sein d'une industrie des comportements stratégiques peuvent se retrouver fréquemment car ce sont ceux qui conduisent au meilleur niveau de performance. Cette notion inclut **donc le degré de liberté** dans les choix effectués. Un seul type de stratégie peut-il être retenu ou bien plusieurs orientations peuvent-elles être utilisées pour conduire à un niveau de performance satisfaisant?
- **La proactivité**, va correspondre aux changements de l'environnement. Elle peut être forcée (les entreprises sont condamnées à innover) ou bien libre (l'entreprise peut, si elle le souhaite, adopter un comportement qui va modifier son environnement). Cette option stratégique concerne la **finalité** du processus tandis que la précédente envisage le **déroulement** du processus. Nous pouvons trouver à l'opposé de cette attitude proactive les stratégies passives et réactives (Denis, 1990).

Les comportements stratégiques des entreprises peuvent donc s'expliquer **par l'effet conjoint de l'environnement** (marge de manoeuvre stratégique) et de **la volonté de modifier l'environnement** de l'entreprise (implications environnementales de la stratégie utilisée). Nous pensons que ces différents comportements ne sont pas réservés uniquement aux grandes entreprises comme l'envisage prioritairement la théorie interactionniste. Ils sont également applicables aux PME. **L'environnement important pour la PME est un environnement de proximité**. La PME a tout autant la capacité de modifier cet environnement proche que la grande entreprise de modifier son environnement global. Les thèses de l'enactment nous confirment l'importance de la représentation dans la conduite stratégique de l'entreprise. Le dirigeant de PME pourra réussir à modifier l'environnement dans lequel il se sent le plus inséré (Pihkala, 1996). En termes d'identification des comportements stratégiques, le tableau suivant nous permettra d'explicitier notre pensée :

**Schéma 1.8 : Activité stratégique et contrainte de l'environnement**



Notre conceptualisation du rapport stratégie / environnement n'est pas sans rappeler celle effectuée par Hrebiniak et Joyce. **Le critère de choix stratégique se trouvant ici remplacé par celui de proactivité et peut s'étendre tant au niveau de la grande entreprise que de la PME.**

Le cas **1** est le cas classique des industries arrivées à maturité, voire en déclin, certaines niches stratégiques sont laissées libres et les entreprises de petites structures essayeront de s'y insérer pour profiter des avantages liés à leur taille.

Le cas **2** introduit l'idée de limitation volontaire de l'entreprise. Au delà du type d'environnement, ce sont les **caractéristiques du dirigeant** qui auront un pouvoir explicatif élevé. C'est ainsi, en ce qui concerne les petites entreprises, que Julien et Marchesnay (1988 : 72) pensent que les entrepreneurs ayant une orientation patrimoniale (entrepreneur de type PIC) vont avoir une relation à l'environnement très institutionnalisée et rechercheront des éléments stables. C'est ainsi qu'ils préféreront réagir aux événements extérieurs.

Ces deux cas sont liés à une variabilité du déterminisme environnemental alors que l'attitude est résolument proactive. Le cas **3** peut se retrouver dans les environnements fortement turbulents où règne l'*hypercompétition* (d'Aveni, 1995). Pour reprendre les termes de l'auteur (p. 7) "*[a] mesure que leurs avantages s'épuisent, ces concurrents doivent s'efforcer d'en créer de nouveaux s'ils ne veulent pas perdre leur position sur le marché. Leurs réactions obligent alors l'agresseur initial à inventer de nouveaux avantages. Cela déclenche une spirale sans fin*". Les manoeuvres concurrentielles y sont donc rapides et agressives (p. 230). Le potentiel d'introduction d'innovations ou de modification de l'environnement est un facteur-clé de succès puisque l'entreprise devra produire de l'instabilité (Prokresch, 1993). Ce type de situation peut être rencontré par de petites entreprises dont le dirigeant préfère les environnements turbulents (entrepreneur de type CAP) pour mettre en oeuvre des innovations ou conquérir de nouveaux marchés (internationalisation).

Le dernier cas correspond à une liberté de mise en place de comportements novateurs pouvant modifier structurellement l'environnement. Ce cas **4** peut se retrouver **dans des industries naissantes** à fort potentiel de croissance (par exemple Internet). En effet, les perspectives de développement sont nombreuses et la PME a suffisamment d'espace de manoeuvre pour adopter des comportements stratégiques qui vont introduire des changements larges dans son environnement. Remarquons que ce type de rapport à l'environnement inclut la volonté délibérée du chef d'entreprise puisque les perspectives de bénéfice lui permettraient d'adopter également une stratégie passive.

Le courant interactionniste initié par **Hrebiniak et Joyce** met en avant la pertinence d'analyses envisageant **simultanément** déterminisme et volontarisme. Les théories ne sont donc pas opposées. Cependant, les tests effectués pour valider ce courant de pensée nous apparaissent insuffisants. D'autres perspectives sont envisageables. Du fait de la complexité de l'environnement, il semble difficile d'identifier des relations simples allant dans un sens ou dans l'autre. De plus, la prise de décision peut s'effectuer dans une situation d'irrationalité apparente qui interdit toute influence directe de l'environnement. Cette formulation de la stratégie semble d'ailleurs s'effectuer selon différents niveaux allant de l'émergent au délibéré. Par ailleurs, la logique d'adaptation à l'environnement est difficile à envisager comme systématique car il existera des contraintes internes et seulement certains niveaux de changements nécessiteront des réponses. Si nous minorons



l'impact de l'environnement, ce sera pour majorer l'importance de l'entreprise. C'est ainsi que la **théorie des ressources** envisage l'entreprise non pas en fonction d'un alignement permanent sur l'environnement mais en regard du développement des ressources et compétences propres. Quoi qu'il en soit, ces diverses explications n'incluent que rarement le cas des PME. Nous pensons qu'en reconsidérant l'angle d'analyse en fonction du type de stratégie (champ large ou précis) et du niveau d'environnement (éloigné ou de proximité), les perspectives volontaristes sont applicables aux entreprises de petite dimension.

Comme nous le voyons la perspective de l'impact de l'environnement sur l'entreprise peut tout à fait s'étendre à l'étude du comportement stratégique des entreprises de petite taille. La conceptualisation de l'environnement, tout comme la définition du rapport environnement - stratégie, est suffisamment large et complexe pour pouvoir aborder sous un angle différent, car spécifique, le cas des PME.

## **SECTION 2. LA PME FACE A SON ENVIRONNEMENT : DU DETERMINISME AU VOLONTARISME**

---

L'étude de la relation qu'entretient la PME avec son environnement peut engendrer divers propos, tant théoriques que pratiques, permettant d'améliorer les analyses stratégiques. Comme le souligne Marchesnay, *"l'étude de la petite entreprise et de ses dirigeants doit également permettre de développer des avancées en matière d'analyse de l'environnement"* (Marchesnay, 1993b). En effet, l'analyse du rapport entreprise - environnement peut passer par un cadre se centrant prioritairement sur les acteurs de l'organisation ou se préoccupant essentiellement du contexte pour envisager les liens de causalité. Les caractéristiques des PME peuvent entraîner une analyse conciliant ces deux perspectives. De ce fait, leur étude peut présenter des intérêts méthodologiques.

Bien souvent, **l'approche déterministe** est privilégiée et **l'entreprise de petite taille apparaît comme soumise à son environnement**. Fortement vulnérable, elle n'aura d'autres choix que

de suivre les changements de son contexte en étant soit passive, soit réactive. **Le manque d'alternatives** caractérise la gestion stratégique de l'entreprise de petite taille. Cependant, que ce soit en ce qui concerne la conceptualisation de l'environnement (Guilhon, 1998b) ou les manoeuvres stratégiques mises en œuvre (Bourcieu, 2000) la PME peut aller au-delà du simple constat passif et adopter une position active face à son environnement. D'ailleurs, comme l'écrit Marchesnay<sup>36</sup> (2001), *"[i]l est trivial d'affirmer que le pouvoir de marché des PME est faible. Une telle conception, véhiculée par les tenants de la grande firme "manageriale", est en voie d'être battue en brèche dans maints secteurs de la nouvelle économie"*. Nous nous attacherons, par la suite, à envisager empiriquement cette idée.

L'intérêt de cette réflexion ne sera pas tant de se demander pour quelles raisons la PME est plus vulnérable aux conditions environnementales que d'examiner **sa capacité à dépasser le simple cadre de la menace et ainsi rentrer dans des logiques proactives ou anti-déterministes**. Comme nous le verrons, le manque de ressources de l'entreprise de petite taille, qui prévaut dans l'analyse classique des PME, est un facteur explicatif de la soumission à l'environnement. Cependant, nous pensons que les entreprises de petites tailles peuvent avoir également recours à des choix stratégiques modifiant leur environnement tout comme les entreprises ayant des assises plus larges. En l'occurrence, en fonction du degré de proximité de l'environnement, de la mise en place de stratégies de réseaux ou du développement d'une vision stratégique, la PME peut s'exonérer des contraintes environnementales et tendre vers une émancipation qui nous laisse suggérer que PME et grandes entreprises disposent de la même capacité d'action et d'interprétation de l'environnement puisque celui-ci sera "proportionnel" à la taille de l'organisation.

## **1. La PME peut-elle s'affranchir de son contexte ?**

Notre questionnement central repose sur cette interrogation : **l'analyse stratégique de la PME peut-elle être envisagée dans une perspective volontariste ?** Les entreprises de petite dimension sont régulièrement envisagées dans la littérature "PMiste" comme enclines à subir les effets de l'environnement. Ces entreprises sont souvent envisagées comme contraintes par le

---

<sup>36</sup> Nous reprenons à nouveau le propos de Marchesnay, déjà présenté en introduction.

manque de ressources, par l'absence de compétences. De ce fait, elles vont développer des **stratégies de précarité**. Pourtant, des auteurs pensent qu'elles peuvent s'affranchir des contraintes environnementales et ainsi développer des comportements stratégiques ambitieux. C'est afin d'identifier ces différentes perspectives que nous allons mener notre réflexion.

### 1.1. La soumission relative de la PME aux forces environnementales ou la gestion de la pénurie

Il apparaît, à la lecture de la littérature abordant le thème de l'environnement de la PME, que les petites entreprises **sont soumises** à leur contexte car il leur **manque bon nombre de ressources**. Cette gestion de la pénurie les conduit à une activité stratégique purement réactive pour laquelle leur faiblesse de capacité est tout à fait adéquate. **La contrainte domine l'analyse stratégique des PME**. C'est ainsi que nous avons pu noter diverses remarques<sup>37</sup> :

*Tableau 1.7 : PME et environnement dans la littérature*

<b>Auteurs</b>	<b>Citations</b>
Silvestre et Goujet, 1996	<i>"les PMI sont plus sensibles aux aléas du marché sans grand pouvoir pour en faire évoluer les conditions de fonctionnement"</i>
Sammur, 1995 : 118	<i>"une PME n'a pas la même relation avec son environnement qu'une entreprise de grande dimension : l'une essaye de se frayer un chemin, l'autre s'impose"</i>
Paché, 1990	<i>"(...) par principe, les organisations de dimension réduite (effectifs inférieurs à 50 salariés) subissent l'environnement plus qu'elles ne le structurent à leur profit"</i>
Chappoz, 1991	<i>"La petite entreprise s'insère dans un environnement dense et complexe. Dans la plupart des cas, elle semble en subir fortement l'influence sans exploiter les avantages qu'il recèle"</i>
Julien et Marchesnay, 1988 : 31	<i>"la petite entreprise subit l'environnement alors que (...) la très grande firme le modèle largement"</i>

<sup>37</sup> Nous précisons que les citations sont volontairement sorties de leur contexte. Les auteurs mentionnés n'insistent pas tous sur l'incapacité de la firme à tendre vers une démarche volontariste ; certains ne font que synthétiser la perception scientifique généralisée sur le cas des PME, sans pour autant admettre que cette perspective ne puisse être contredite.

Ces idées, issues pour la plupart de la Revue Internationale sur les PME, sont exactes notamment si l'on s'intéresse aux PME évoluant dans des secteurs matures. D'une façon simple nous pouvons considérer que la relation entre une unité et son système sera fonction du pouvoir en présence. Celui-ci sera lié aux ressources détenues. En effet, ces ressources permettront autant de suppléer celles du système que d'en modifier les origines<sup>38</sup>. Or, il apparaît clairement que la PME manque particulièrement de ressources. Donc son pouvoir est faible et elle subira fortement l'influence de son environnement et sera très dépendante, ne pouvant profiter d'un environnement lui laissant une liberté de manoeuvre stratégique.

### 1.1.1. Un ensemble de contraintes : le fatalisme environnemental

Comme le souligne Torrès (1997 : 46), la PME fut souvent analysée sous l'angle de l'absence de moyens, du manque de capacités. **L'entreprise de petite taille a souvent été vue comme une entreprise de grande taille qui aurait essentiellement des désavantages** (faible taille, manque de capitaux, absence de spécialistes,...). Son étude sera longtemps négligée si ce n'est pour privilégier les aspects de gestion de la dépendance (Marchesnay, 1979).

Bien qu'ayant des moyens réduits, la PME arrive à survivre dans des environnements difficiles en suppléant le rôle des grandes entreprises. Pourtant elle est fortement vulnérable. Cette vulnérabilité peut se définir comme *"la réduction du degré de liberté stratégique liée à l'influence décisive des conditions propres à l'environnement technico-économique"* (Marchesnay, 1991). Cette vulnérabilité sera fonction de la complexité, de la turbulence et de l'accessibilité. Bien que vulnérable, la PME apparaît comme une solution aux contextes peu favorables car, du fait de ses sous-capacités, elle peut être suffisamment **flexible**. Il en ressort un antagonisme logique.

En effet, nous pouvons noter que la gestion stratégique de la PME est parfois analysée sous l'angle du **paradoxe**. C'est ainsi que Covin et Slevin (1989) pensent qu'un environnement hostile est dangereux pour les PME car elles manquent de moyens. Donc elles sont défavorisées par ce type de contexte. Mais en même temps les auteurs précisent qu'un

---

<sup>38</sup> Voir à ce titre l'analyse de Smith et Grimm (1987) déjà évoquée et envisagée sous l'angle des ressources.

environnement hostile nécessite un temps de réponse très court avec une augmentation de l'autorité. Ce paradoxe peut être résumé par Merz et Sauber (1995) de la façon suivante : *"Because of their size, small firms are presumed to be rather sensitive to changes in their operating environments. Although their small size makes them flexible and responsive to environmental changes, small firms are also challenged by unfavorable and hostile environments."* De par ses caractéristiques, l'entreprise de petite taille centralise sa gestion autour du dirigeant (Julien, 1990) et peut ainsi introduire des réponses stratégiques rapides adéquates lorsque l'environnement est turbulent. Casson (1996) parlera de styles de management autocratique<sup>39</sup> qui caractérise la petite entreprise. De ce fait, il existe une **ambivalence entre les capacités stratégiques et les capacités internes** de la PME.

Afin de s'ajuster aux contraintes de l'environnement, Julien et Marchesnay (1988 : 33) évoquent trois types de flexibilité :

- **La flexibilité opérationnelle** correspond aux agencements des ressources au sein de l'entreprise. Cette flexibilité interne est propre à la PME car elle est l'inverse de la spécialisation. La polyvalence des ressources humaines permet une adaptation générale aux nécessités de court terme de l'organisation.

- **La flexibilité organisationnelle** mettra en avant l'adaptabilité de l'entreprise en fonction des situations. En effet, elle se situe à un niveau supérieur et concernera les fonctions plus que les tâches organisationnelles.

- **La flexibilité stratégique** mesure le degré de liberté dont disposera l'entreprise pour fixer et accomplir ses buts. Cette flexibilité s'analysera sur le long terme et lie directement les nécessités de l'environnement aux capacités de la PME. En d'autres termes, elle correspondra au degré de volontarisme de l'entreprise puisqu'envisagée comme la liberté d'action vis-à-vis de l'environnement.

La PME, dans un contexte incertain, est donc partiellement soumise mais elle dispose d'une flexibilité organisationnelle lui permettant de manoeuvrer à court terme au sein de son environnement. De ce fait, la PME est vue comme une solution aux crises, aux situations

---

<sup>39</sup> Le comportement autocratique est vu par Casson comme le fait de répugner à consulter d'autres personnes avant de prendre une décision.

difficiles transitoires. Léger (1987 : 147) met en avant la capacité de flexibilité importante des petites structures particulièrement lorsque l'environnement est turbulent car :

- Elles font preuve de pragmatisme vis-à-vis des réponses apportées aux problèmes posés par l'environnement ;
- Elles centralisent les décisions permettant de répondre plus rapidement que les grandes entreprises ;
- La gestion des petites entreprises est marquée par le présent. Elles sont habituées aux situations incertaines et difficiles. Leur culture organisationnelle intègre pleinement cette idée.

De ce fait, la PME peut profiter des variations environnementales de court terme pour manoeuvrer efficacement en évitant, de par sa structure, l'inertie organisationnelle. La flexibilité étant vue ici comme *"la capacité de réaction de l'entreprise aux turbulences de l'environnement. L'entreprise peut s'adapter rapidement aux perturbations extérieures et utiliser les effets de son environnement en les rendant favorables à ses objectifs"* (Léger, 1987: 199). Cette vision s'insère parfaitement dans **une conception de court terme** où la PME est complémentaire à la grande entreprise. L'entreprise de petite taille gérera les "désagréments" de l'environnement. Avec un taux de mortalité élevé, ce type de population permettra la régulation de l'activité économique. La **précarité** semble donc être son mode de fonctionnement stratégique et les théories de l'écologie des populations un outil d'analyse adéquat.

C'est ainsi que Dean et al. (1998), remarquent que les petites entreprises peuvent mieux exploiter certaines opportunités que les grandes entreprises. La vitesse, la capacité de niche, la flexibilité qui dominent le mode de gestion des PME les conduisent à s'orienter vers des environnements protégés afin de fournir une réponse rapide à la dynamique de l'environnement. Par là même, elles éviteront les environnements où les coûts fixes sont importants et privilégieront la croissance future de l'industrie plutôt que la rentabilité passée. Les mobiles stratégiques seront donc différents en fonction du niveau de taille de l'entreprise. Les lacunes des PME doivent pouvoir être comblées par un environnement qui les transformera en avantages.

Les solutions stratégiques adoptées seront également différentes. Les dirigeants de petites entreprises percevront comme plus efficace un ensemble limité d'options stratégiques et celles-

ci seront différentes de celles perçues comme performantes par les dirigeants de grandes entreprises (Dilts et Prough, 1989). Les entreprises de petite taille éviteront les logiques d'agressions au profit de solutions plus consensuelles. En effet, conscientes de leur vulnérabilité, elles esquiveront l'affrontement direct préférant se préserver en utilisant un nombre de stratégies moins étendu que celui des grandes entreprises et nécessitant moins de ressources.

Les attentes seront également différentes entre grandes et petites entreprises. Chaganti (1987) constate que la satisfaction personnelle et la survie sont des éléments aussi importants que les résultats financiers ou la croissance dans la performance des petites entreprises. Les bases stratégiques sont différentes, les capacités sont différentes, les attentes le seront aussi. On peut donc penser à **une gestion stratégique spécifique de la PME** qui introduit des indicateurs particuliers dans la relation avec son environnement (Dilts et Prough, 1989). En effet, Marchesnay (2001) remarque l'inadéquation des modèles stratégiques traditionnels pour l'étude des entreprises de petite taille. De ce fait, nous pouvons nous demander si la PME est à la recherche volontaire du court terme ou si elle est uniquement vouée à la gestion de l'instant présent.

### **1.1.2. Une stratégie cohérente avec les contraintes**

En effet, la PME est fréquemment envisagée comme une organisation incapable de mener une planification à long terme permettant de développer son potentiel stratégique sur une longue période (Mathews et Scott, 1995 ; voir la critique de Marchesnay, 1993b). De ce fait, sa stratégie est fortement émergente, soumise aux aléas de l'environnement. La PME n'a pas recours aux stratégies délibérées car préoccupée par la gestion de l'instant. Plus la PME percevra une grande incertitude, moins elle pratiquera de planification stratégique et opérationnelle à l'inverse des grandes entreprises (Mathews et Scott, 1995). La PME s'accommodera de situations difficiles où ses faiblesses peuvent être palliées par les caractéristiques de l'environnement. Face à un environnement difficile, elle pourra s'adapter à court terme mais sera inefficace sur le long terme. Si l'environnement apparaît comme plus serein, elle sera fortement concurrencée par les entreprises de plus grande taille pouvant

disposer d'économies d'échelle et ainsi mettre en place des manoeuvres stratégiques impraticables par les petites structures si ce n'est en se positionnant sur des niches étroites. Nous retrouvons ici les perspectives amorcées par Penrose pour qui les PME vont exploiter les opportunités non encore retenues par les grandes entreprises. C'est ainsi que la PME est envisagée en fonction de "l'ombre" de la grande entreprise ; les réussites économiques des petites structures sont considérées comme incertaines et largement issues des choix d'externalisation des entreprises de plus grande taille (Harrison, 1994).

La PME, comme nous l'avons dit, se singularise par le **manque de moyens**. Cette absence de ressources est le trait principal de la petite structure. La plupart des descriptions, tant organisationnelles que stratégiques des PME, insistent sur ce point. C'est ainsi que nous pouvons trouver les diverses caractéristiques suivantes permettant de dresser un **profil organisationnel** type de la PME (Julien, 1990 ; Julien et Marchesnay, 1988)<sup>40</sup> :

- Petite taille ;
- Centralisation et personnalisation de la gestion ;
- Faible spécialisation du travail ;
- Stratégie intuitive ou peu formalisée, forte proximité des acteurs ;
- Système d'information interne simple et peu formalisé ;
- Système d'information externe simple basé sur les contacts directs.

Ce constat organisationnel va conduire à une **limitation des moyens stratégiques**. En effet, bien souvent la PME peut être à la recherche de créneaux (Julien et Marchesnay, 1988) lui permettant d'adopter un comportement stratégique plus simple que celui de la grande entreprise. Comme nous le verrons, ce type de stratégie n'est pas sans poser de difficultés. Toujours est-il que les capacités stratégiques de l'entreprise de petite taille seront également réduites. Saporta (1997) recense au **niveau stratégique** les spécificités suivantes :

- Ressources limitées ;
- Etroitesse du portefeuille d'activité ;
- Importance des considérations personnelles chez le dirigeant stratège ;

---

<sup>40</sup> Nous noterons qu'entre les deux textes, une différence existe en ce qui concerne les caractéristiques des PME. Dans Julien et Marchesnay (1988) il est précisé que l'entreprise de petite taille est à "*la recherche d'un environnement stable malgré l'accélération du changement*" ; face aux turbulences, les petites entreprises rechercheront des créneaux de marché. Cet élément caractérisant l'intention stratégique n'est pas repris dans Julien (1990) qui précise bien qu'il y a toujours une introduction de nouveaux types de PME.



- Problème d'application des choix stratégiques et de collaboration du personnel.

Mahé (1986) insistera sur ces notions de manque de moyens en mettant l'accent sur la **vision limitée de l'environnement**. La PME dispose donc de peu de moyens organisationnels et, par conséquent, stratégiques en adoptant une vision environnementale fortement étroite. Sa vision de l'environnement sera réduite car **elle se préoccupera du court terme et des acteurs les plus proches**. Selon la théorie de l'école socio-cognitive, cette idée est d'importance puisque les phénomènes de représentations vont se limiter à des éléments connus. En cela, nous pouvons retrouver la conception de Morin (1977 : 81) pour qui *"l'organisation est un phénomène de relative clôture, qui est une protection contre les aléas de l'environnement"*. En effet, nous pouvons envisager que les préoccupations des dirigeants de petites structures vont se porter sur des éléments externes proches et ainsi, par le phénomène de l'enactment, représenter leur milieu environnant en cohérence avec l'organisation de leur entreprise. L'entreprise étant vue ici comme un système partiellement ouvert.

Ceci nous incite à penser que **les caractéristiques organisationnelles de la PME influent sur les caractéristiques stratégiques**. La recherche de cohérence interne<sup>41</sup> conduit l'entreprise de petite taille à simplifier son activité stratégique. Ne pouvant rentrer dans des perspectives commerciales coûteuses, la PME réduit son champ concurrentiel en se concentrant sur des activités dont elle maîtrise bien le métier et qui sont faiblement menacées par de plus grandes entreprises. De ce fait, elle est conduite à éviter des stratégies de croissance<sup>42</sup> dangereuses pour sa pérennité.

Cette limite des moyens va également affecter l'activité de **veille environnementale** de la PME comme le suggère Julien (1990). C'est ainsi que la veille technologique en PME est un processus itératif mais surtout cumulatif (Julien et Marchesnay, 1996 : 48). Il y aura accumulation d'informations tant ciblées que prises au hasard, l'analyse de ces informations se fera en fonction des relations de confiance, leur diffusion concernera essentiellement les collaborateurs internes et l'utilisation faite sera réalisée durant les moments opportuns (gestion

---

<sup>41</sup> Comme l'envisage Miller, 1992.

<sup>42</sup> Détrie et al. (1993) retiennent, dans leur manuel *Stratégor*, plusieurs types (intégration verticale, diversification, spécialisation, internationalisation) et plusieurs modes (croissance interne, externe, alliance) de croissance.

de l'instant). Lang, Calantone et Gudmundson (1997) remarquent que le système d'information des PME sera spécifique car il existe :

- Un manque dans la gestion du système d'information ;
- Une concentration fréquente de la responsabilité de l'information auprès d'un nombre restreint de personnes ;
- Un faible niveau de ressources disponibles pour l'information ;
- Une quantité et une qualité insuffisante de l'information environnementale disponible.

Or le système d'information de l'environnement est prépondérant pour l'étude de la PME car le comportement du dirigeant, et par delà le comportement de l'entreprise, sera lié à la lecture de l'environnement (Silvestre et Goujet, 1996). Cette veille est qualifiée de périodique par Julien et al. (1995) et, si elle est développée, peut tendre à introduire une plus forte perception de l'incertitude. Merz et Sauber (1995) ajoutent que plus il y a de perception de turbulence, plus l'orientation du dirigeant sera entrepreneuriale, voire opportuniste (Silvestre et Goujet, 1996). Cette augmentation des turbulences environnementales va entraîner une augmentation et une meilleure structuration de la recherche d'information (Julien et Marchesnay, 1996).

Mais les **sources des informations** sont différentes pour les PME par rapport aux grandes entreprises. Du fait de leur forte proximité avec le marché, les entreprises de petite taille vont utiliser plus de sources commerciales que de sources économiques, gouvernementales ou technologiques. Cette information sera reçue plus rapidement et les sources verbales et directes seront privilégiées (Johnson et Kuehn, 1987). La PME est avant tout à la **recherche d'information de proximité** car c'est son **environnement proche qui l'intéresse au premier plan**. Bien que non structurée, irrégulière voire réactive<sup>43</sup>, cette recherche d'information lui permettra d'adapter son comportement stratégique et d'établir une représentation du contexte en phase avec ses aspirations. D'ailleurs, les facteurs externes non contrôlables de l'environnement (taux d'intérêt, aide gouvernemental, politique fiscale,...) ne seront pas perçus par les propriétaires / dirigeants comme facteurs majeurs dans la réussite de leur entreprise (Ibrahim et Goodwin, 1986). Il semble donc transparaître que **la préoccupation de la PME**

---

<sup>43</sup> Afin de qualifier cette recherche d'information de la part des entreprises de petite taille, Proulx (1996) utilise les termes suivants : *"(...) les entrepreneurs-innovateurs s'en remettent largement à la providence de leurs réseaux de contacts pour s'informer judicieusement sur les différents aspects de leurs décisions stratégiques à prendre"*. L'utilisation du vocable *providence* insiste bien sur le caractère erratique de cette quête d'information.

**est une préoccupation de proximité.** Nous tenterons de caractériser cette notion de proximité par la suite.

En effet, **la PME va se concentrer essentiellement sur son environnement proche.** Ses efforts en termes de recherche d'information vont se focaliser sur la proximité au détriment de l'environnement vu dans un sens plus large (Creton, 1986). Baillette (2000 : 38) remarque que les dirigeants de PME vont adopter des activités relationnelles afin de bénéficier d'informations privilégiées. C'est ainsi que le chef d'entreprise rentre dans une perspective de surveillance active de l'environnement non pas en mettant en place un système d'information coûteux (Saporta, 1997) mais en utilisant un réseau relationnel que l'on pourrait qualifier de familier (Proulx, 1996). La capacité d'adaptation à l'environnement dépendra de la capacité de l'entrepreneur à pouvoir sélectionner, transmettre et interpréter les informations (Dollinger, 1985). Ce seront ces réseaux d'informations qui assureront à l'entreprise de petite taille une connaissance suffisante de l'environnement particulièrement nécessaire lorsque le contexte est perturbé (Carrière, 1990).

Comme le pense Marchesnay (1986a), les petites entreprises résultent d'un processus de destruction créatrice enclenchée à partir des années 70. Deux types d'entreprises existent : les **TPE d'adaptation** à la crise<sup>44</sup> et les **TPE d'émergence** qui profiteraient des opportunités momentanées de l'environnement. Ces opportunités seraient de nature commerciale ou technologique. Quelle que soit l'origine exacte, il apparaît donc que la présence de petites structures est conditionnée par l'environnement. Ce constat est tout autant d'actualité avec l'émergence d'un secteur nouveau tel que celui de l'Internet favorisant la présence de petites entreprises qui profitent de la croissance présente. **Les PME apparaissent comme un facteur d'équilibre économique temporaire.** Elles peuvent prospérer lorsque l'environnement est turbulent, jeune, complexe, incertain car les économies d'échelle et la standardisation ne sont pas suffisamment présentes. Les PME vont rester petites, en termes de capacité, car leur environnement ne nécessite pas une taille plus grande. De ce fait, elles sont particulièrement bien situées au début du cycle de vie d'une industrie, dans les secteurs naissants (Casson, 1996) pouvant ainsi profiter de l'incertitude technologique ou de marché (Picory et al. 1995).

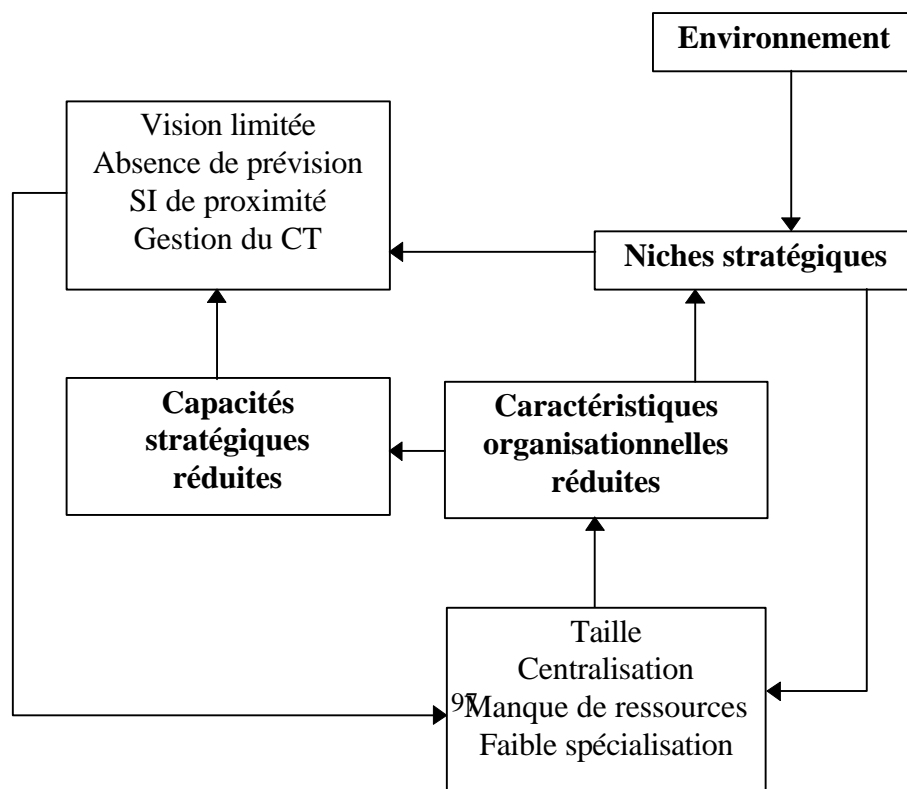
---

<sup>44</sup> Piore (1986) considère que les PME ont mieux répondu aux bouleversements économiques comme la crise. Par leurs nouvelles technologies et leur flexibilité, elles ont pu concurrencer de grandes entreprises et parfois devenir leader. En somme, leurs désavantages se sont transformés en avantages.

L'espace concurrentiel y est suffisamment fragmenté pour empêcher une concurrence trop forte de la part des grandes entreprises et ainsi laisser un espace suffisant aux petites structures. Nous sommes en présence d'un modèle **d'hypofirme** où l'entreprise cherchera à minimiser sa taille. L'objectif principal concernera la survie, l'indépendance et la pérennisation du patrimoine (Marchesnay, 1991). Remarquons toutefois que le modèle d'hypofirme peut être volontairement choisi par le propriétaire - dirigeant afin, par exemple, de conserver le contrôle de son organisation.

Notre propos, jusqu'à présent, se place résolument dans une perspective purement déterministe et postule que **l'environnement conditionne unilatéralement la structure du marché**. De plus, les stratégies seront soit réactives (flexibilité par rapport à l'environnement) soit passives (positionnement sur une niche : spécialisation). Pour y correspondre, la petite entreprise devra disposer de capacités organisationnelles **insuffisantes** par rapport à celles de la grande entreprise. Cette absence de moyens, au niveau interne, réduira ses perspectives de déploiement stratégique mais lui permettra de manoeuvrer dans un espace géographique ou commercial étroit. Il s'en suivra une gestion de l'environnement uniquement basée sur le court terme et la proximité. Les représentations qui en ressortiront augmenteront encore plus le confinement stratégique de la PME qui aura un objectif de survie. Le schéma 1.9 explicitera notre propos.

**Schéma 1.9 : Contraintes organisationnelles et stratégiques des PME**



L'environnement qui n'est pas concurrencé par les grandes entreprises est celui des niches stratégiques. De petits créneaux permettent l'existence de petites structures. Pour atteindre un niveau de performance viable, l'entreprise devra simplifier son mode de fonctionnement de telle manière à se satisfaire des ressources limitées en gérant le court terme et la proximité. Cela entraînera des capacités organisationnelles réduites qui à leur tour vont entraîner une capacité stratégique réduite. Celle-ci se manifestera par une **simplification de la politique générale de l'entreprise**. Les stratégies de domaines et fonctionnelles seront confondues. Ces limites stratégiques vont renforcer le **caractère minimaliste de la structure organisationnelle** et ainsi conduire à une précarité organisationnelle encore plus forte.

Le déterminisme est donc double :

- **la PME ne peut influencer sur son environnement.** La structure du secteur sera le seul facteur explicatif de la présence de niches stratégiques. Le pouvoir de l'entreprise de petite taille sur son contexte est nul, elle n'adopte pas d'attitudes proactives. Tout au plus, tentera-t-elle de maintenir l'espace stratégique dans lequel elle évolue.
- **La PME doit uniquement maintenir un niveau satisfaisant de gestion** qui empêche toute croissance ne provenant pas de l'environnement (par exemple avec la croissance des niches stratégiques permettant une augmentation des ressources disponibles).

Il ressort de ces perspectives que l'étude de l'alignement est particulièrement cruciale pour les PME car leur réussite dépendra de l'adéquation entre leurs ressources organisationnelles et les menaces et opportunités de l'environnement (Hatton et Raymond, 1994). Ne pouvant modifier leur environnement, il leur sera important de fournir un alignement stratégie - environnement adéquat. En effet, leur viabilité, dans une perspective déterministe, dépendra de l'allocation

optimale des ressources stratégiques ou, en d'autres termes, de l'utilisation des stratégies pertinentes en fonction du contexte.

**Cette conception inclut donc un fort niveau de déterminisme.** L'hypofirme est dans une **perspective de minimisation** afin de correspondre aux attentes de l'environnement. Nous pouvons identifier divers éléments qui contraignent les petites structures. La gestion stratégique sera limitée tant par l'externe (opportunités provenant uniquement de l'environnement) que par l'interne (manque de capacités de développement). **L'identification de l'environnement** apparaît comme un facteur explicatif de l'attitude, a priori, passive de la PME telle que considérée dans les recherches sur le sujet. Nous nous pencherons, par la suite, sur les caractéristiques spécifiques de l'environnement des entreprises de petite taille. Cependant, nous devons auparavant nous interroger sur la possibilité qu'ont les entreprises de petite taille de s'émanciper de la contrainte de l'environnement.

## **1.2. La viabilité du choix stratégique ou l'émancipation environnementale**

Nous souhaitons aborder au sein des paragraphes à venir la possibilité pour les PME d'adopter avec succès des comportements stratégiques non dictés par l'environnement. Comme le notent Picory, Rowe et Chateau (1995), *"[d]ans le contexte d'une incertitude dynamique, la petite entreprise, à l'image de toute firme, dispose de la possibilité de participer activement à la structuration du système productif, qu'il s'agisse de la modification de la structure industrielle ou des règles de la concurrence marchande et technologique"*. La PME peut ainsi être envisagée sous l'angle proactif conduisant ou initié par le choix stratégique. De ce fait, **le point de vue déterministe n'est pas, à notre sens, le seul courant théorique permettant d'envisager la formulation de la stratégie des entreprises de petite taille** et d'analyser les rapports qu'elles entretiennent avec leur environnement. Cette vision volontariste de l'action stratégique émerge de plus en plus (Marchesnay, 2001) et se fonde sur un ensemble d'éléments (structuration de l'environnement, potentiel entrepreneurial, vision stratégique,...) que nous tenterons d'analyser.

### 1.2.1. La capacité proactive des petites structures

**La vision déterministe, envisageant l'analyse stratégique de la PME sous l'angle de la contrainte, n'est donc pas la seule issue possible.** Un élément essentiel est oublié ou trop réduit : il s'agit du **rôle du dirigeant**. Celui-ci pourra mettre en œuvre des moyens permettant de faire ressortir la PME de l'ornière purement déterministe présentée jusqu'à présent. Il aura des fins particulières et il peut utiliser l'organisation pour y parvenir. Sa représentation de l'environnement permettra de modifier les rapports entretenus avec le contexte et ainsi permettre d'éviter la simple vision déterministe (Guilhon, 1998b). En effet, on peut retrouver les origines du changement dans les PME au niveau de la perception de l'environnement du dirigeant et du style de gestion qu'il mettra en œuvre (Guilhon, 1994). Les aspirations du dirigeant de PME sont différentes de celles du dirigeant de grande entreprise. Par exemple, la recherche du profit peut être reléguée à un rôle secondaire afin de privilégier le besoin d'achèvement ou la pérennité de l'entreprise.

L'interprétation des résultats de l'entreprise peut revêtir également un caractère hautement volontariste tel que la notion de **contrôle du destin**<sup>45</sup> mise en avant par Mc Graw et Robichaud (1995). En effet, il s'agira d'un *"concept de soi où l'individu attribue sa performance à sa propre responsabilité plutôt qu'à celle des autres et où il croit qu'il peut modifier son environnement plutôt que de se croire soumis à la chance ou au destin (...)".* Le dirigeant pourra donc réduire la perception de l'environnement en amplifiant son action au sein de l'entreprise. Perceptivement, l'environnement devient moins pesant puisque le chef d'entreprise peut faire prévaloir sa propre action sur le devenir de son entreprise. Ces notions se réfèrent à celle de vision stratégique que nous aborderons par la suite. Dollinger (1985) insiste sur l'importance de l'entrepreneur dans l'étude de l'environnement. La stratégie de la PME se construira en fonction de ses aspirations.

Donc, réfléchir à l'impact de l'environnement sur la PME sans prendre en considération le rôle du dirigeant diminuerait la pertinence de notre propos. Lefebvre (1991) constate l'importance fondamentale du dirigeant sur la stratégie de la PME et particulièrement sur l'adoption d'innovation. Cela peut conduire à un prisme perceptif (Lefebvre et al. 1997) qui va modifier la

---

<sup>45</sup> Locus of control.

vision objective de l'environnement et entraîner des choix particuliers au sein de l'entreprise. Cette conception est tout à fait adéquate avec les perspectives avancées par Weick (1979) dans lesquelles les rapports doivent être interprétés en termes de construction de la réalité. Le dirigeant est donc un facteur explicatif de la stratégie des petites entreprises (Julien et Marchesnay, 1988 : 74). Son rôle est particulièrement important pour celles connaissant une forte croissance (Julien, 2000).

Une étude sur la performance des petites entreprises menée par Ibrahim et Goodwin (1986) va nous permettre de mieux saisir l'importance du dirigeant. En effet, leurs résultats montrent:

- (1) L'importance du profil psychologique et de l'esprit d'entreprise du dirigeant (notamment son caractère intuitif, extraverti, créatif, flexible, son désir d'autonomie et son attitude par rapport au risque) ;
- (2) La nécessaire compétence en gestion du dirigeant (particulièrement au niveau financier et stratégique) et enfin ;
- (3) La qualité des relations interpersonnelles que le dirigeant va tisser (son insertion dans son environnement proche constitué des banques, des clients, des employés,...).

Le dirigeant de petite entreprise peut être assimilé à la notion d'entrepreneur (Marchesnay, 1997<sup>46</sup>). Ses caractéristiques peuvent être multiples. Marchesnay va distinguer les points suivants :

- Le goût du risque. Cependant, il ne s'agit pas d'une prise de risque inconsciente.
- Le besoin d'accomplissement. Le désir de se réaliser semble supplanter d'autres désirs tels que ceux de pouvoir, de socialisation ou d'appartenance.
- Le désir d'autonomie et le sens des responsabilités.
- L'attitude positive face aux problèmes.
- Des qualités manageriales (style de direction, compétences techniques,...).

C'est ainsi que Julien et Marchesnay (1996), en souhaitant identifier l'entrepreneur, pensent qu'il est tour à tour opportuniste, organisateur, joueur et motivé. Il semble donc que la recherche d'opportunités devra se faire selon un processus rationnel bien qu'entraînant une

---

<sup>46</sup> En fait, on peut distinguer l'entrepreneur comme le dirigeant et l'entrepreneur comme le symbole de l'esprit d'entreprise capitaliste.



prise de risque. Par ailleurs, l'entrepreneur, identifié ici comme le dirigeant de PME, devra faire preuve de motivation pour surpasser les échecs éventuels et poursuivre ses objectifs stratégiques : en d'autres termes, aller au-delà des contraintes de l'environnement.

Qui plus est, comme le souligne Messegem (1999 : 103 et s.), il convient, lorsqu'on souhaite dresser un portrait de l'entrepreneur, de faire une distinction entre **les approches en termes de traits psychologiques** (attitude vis-à-vis du risque, contrôle du destin, acceptation de l'ambiguïté,...) et **les approches se fondant sur les logiques d'action**. En effet, dans ce dernier cas, l'entrepreneur est vu comme l'acteur d'une stratégie particulière, comme l'instigateur d'un mode de management. Il s'agira du style entrepreneurial. C'est par exemple ce que considère Bygrave (1993) pour qui l'entrepreneur est celui qui perçoit une opportunité et qui va créer une organisation pour la poursuivre. Mais ce comportement n'est pas exclusif aux petites entreprises. Naman et Slevin (1993) vont envisager une firme entrepreneuriale comme une firme qui a une direction ayant un style de management entrepreneurial. En effet, il s'agira ici de caractéristiques portant sur les innovations, la recherche de nouveaux marchés. Le dirigeant de PME peut suivre une logique d'action plus passive, comme nous l'avons vu précédemment en concentrant l'activité de son organisation sur des niches délimitées. De ce fait, l'entrepreneur peut adopter un comportement stratégique non entrepreneurial. Il convient donc d'effectuer une distinction entre *entrepreneur* et *entrepreneuriat*.

Merz et Sauber (1995) ont dressé quatre profils de PME américaines multi-sectorielles à partir de l'étude de leur activité manageriale en fonction de l'environnement et du comportement entrepreneurial. Leurs résultats montrent que le style de management, l'orientation environnementale ou le comportement entrepreneurial diffèrent largement d'une petite structure à l'autre. En effet, les quatre types d'entreprises recensés sont les suivants :

- Le premier profil obtenu se caractérise par une forte centralisation dans la prise de décision, peu de règles écrites, l'environnement est perçu comme extrêmement placide car le système d'information concernant l'environnement est insuffisant.

- Le second identifie une meilleure recherche d'informations mais l'orientation stratégique est impulsive et concerne le court terme. La formalisation est également faible mais l'hostilité de l'environnement est perçue comme plus forte.

- Le troisième profil met en avant un haut niveau de spécialisation et de décentralisation. Ce type de PME connaît une forte délégation de l'autorité. Bien que les

caractéristiques présentées tendent vers celles de la grande entreprise, l'utilisation de la veille environnementale est faible. La perception de la turbulence environnementale sera plus forte que la moyenne.

- Le quatrième profil s'identifie par une forte recherche d'informations et une grande capacité d'analyse. Le comportement est entrepreneurial et il existe une perception plus forte de la turbulence.

Comme nous le constatons, la diversité de ces résultats nous conduit à penser que les PME adopteront des styles de comportement différents. La notion de petite entreprise ne se résume pas toujours à la notion d'entrepreneuriat. Nous noterons que cette étude met en avant l'hypothèse implicite que les capacités internes de l'entreprise conditionnent la perception de l'environnement dans ses aspects turbulents.

Le rôle du dirigeant est primordial car ses caractéristiques vont influencer sur la perception de l'environnement, tel un prisme déformant. En considérant comme élément essentiel le dirigeant dans l'analyse stratégique des PME, les perspectives concernées se rapprochent de la perspective volontariste telle qu'envisagée par Child (1972) qui va considérer que le comportement stratégique des entreprises est à relier au rôle du dirigeant. En effet, en ayant des objectifs personnels et une vision particulière, celui-ci va initier au sein de la PME des comportements stratégiques qui ne seront pas influencés par l'environnement. Le chef d'entreprise peut se démarquer de l'environnement et ainsi rentrer dans une perspective volontariste. En d'autres termes, **nous pouvons retrouver des choix stratégiques conduisant à la performance qui ne sont pas dictés par une logique d'adaptation au contexte.**

Mais, cependant, ce rôle n'est pas le seul dans la détermination de la stratégie de l'entreprise de petite taille, même si stratégie de l'organisation et du dirigeant se confondent. En effet, Merz et Sauber (1995) constatent que la plupart des études menées sur les PME se basent sur les dirigeants. Silvestre et Goujet (1996) considèrent que la stratégie du dirigeant se fonde sur les proximités en fonction des compétences internes de la PME et de la vision de l'identité future de l'entreprise. Il en ressort que la petite entreprise peut se libérer du joug environnemental en adoptant des **stratégies proactives**. Pour ce faire, elle devra mettre en place une organisation plus complexe (Julien, 2000) nécessitant des ressources supplémentaires et donc difficiles à obtenir. En effet, certaines stratégies sont à la portée des PME. Torrès (1997) aborde la

globalisation de petite structure par exemple. Ce type de stratégie vise à modifier l'environnement de la petite entreprise. Le marché jusqu'à présent local va s'étendre. Ce type de stratégie est viable pour les PME (Bourcieu, 2000) mais nécessitera une gestion interne plus grande.

Il semble donc exister une corrélation étroite entre capacité stratégique et capacité organisationnelle. La perspective d'évoluer sur de nouveaux marchés plus vastes ne pourra se réaliser qu'à condition de disposer de moyens suffisants pour y accéder. La notion de ressource apparaît donc comme cruciale dans l'étude des PME. Celles-ci pourront s'appuyer sur leur **environnement de proximité** pour étendre leurs activités. Julien (2000) recense les différents facteurs explicatifs de la croissance de PME et identifie le recours systématique aux ressources complémentaires du milieu local comme mode d'obtention tant de financements que de relations.

Les contacts fréquents avec des milieux d'affaires peuvent permettre à l'entreprise de trouver un appui pour un financement plus ambitieux. De même, le recours aux services locaux ou à l'obtention d'aides régionales sont des pratiques fréquemment utilisées par les entreprises dont la croissance est élevée. **L'insertion dans le milieu n'est donc pas qu'un facteur de limitation.** Au contraire, ce sera sur la base de connaissances de proximité que le dirigeant pourra obtenir des ressources supplémentaires permettant de financer une activité stratégique plus proactive, plus innovante.

**La gestion stratégique de la PME repose sur un mélange de stabilité et d'instabilité.** La stabilité lui fournira les bases de son développement tandis que l'instabilité lui permettra de profiter des avantages du marché. Le rôle de l'environnement proche sera majoré car la PME va tirer ses ressources localement (Birley et Westhead, 1990). De par sa bonne connaissance de la proximité, elle va tendre à réduire le niveau d'incertitude issu de l'environnement proche. Ce sera en s'appuyant sur des réseaux connus, familiers que la PME pourra asseoir un développement plus ambitieux en mettant en place des stratégies proactives. La PME n'est pas seulement reléguée à un rôle de témoin de son environnement, elle est également actrice. Elle interfère sur la constitution de son contexte en sélectionnant les sources lui apparaissant les plus adéquates.

L'environnement général de la PME va entraîner des circonstances non maîtrisables par l'organisation. Cet environnement va déterminer les possibilités de survie de l'entreprise. Par contre, l'environnement proche sera géré de telle manière à accentuer la qualité de l'adéquation stratégie - environnement de l'organisation. Tout en essayant de s'ajuster à la contrainte, la PME cherchera à transformer son environnement proche (Pihkala, 1996). En prenant pour base les ressources de proximité, l'entreprise peut modifier son comportement stratégique afin de modifier son environnement.

Nous pouvons distinguer deux grands types de stratégies proactives pour les PME :

- La première met en avant la capacité **entrepreneuriale** de la petite structure. Elle peut innover de telle manière à modifier son secteur d'activité. En adoptant une stratégie basée sur la prise de risque, la PME adoptera un comportement proactif. En effet, la mise en place de nouveaux services, la production de biens novateurs peuvent lui permettre de sortir d'un comportement visant à rester dans un créneau étroit ou bien de suivre constamment les changements de son environnement.

- La seconde porte sur le **potentiel de coalition, de coopération de la PME**. Paché (1990), dans une étude menée sur le transport routier, constate que les petites entreprises ambitieuses tendent à s'engager dans des stratégies de collaboration. Une stratégie de mise en réseau peut correspondre à cette volonté de collaboration. En s'intéressant aux alliances stratégiques tissées par les PME, Puthod (1995 : 56) note que *"les alliances permettent aux entreprises d'aménager leur environnement en améliorant leur capacité de réponse devant les opportunités et les menaces par un accès plus rapide à un nouveau marché, à une technologie, au développement d'une innovation... La coopération assure alors une démultiplication des ressources et des compétences par la voie de la complémentarité"*. Le potentiel de collaboration de la PME (et sa réussite) permettra à l'entreprise de structurer son environnement dans un sens plus favorable.

Il semble donc que l'entreprise de petite taille ne puisse être réduite uniquement à l'analyse déterministe pour laquelle les choix stratégiques sont issus d'une logique d'adaptation. Du fait de l'émergence du dirigeant, de l'appui obtenu dans son environnement proche, la PME peut

développer des actions l'engageant sur le long terme afin de mettre en place des stratégies pouvant modifier son environnement d'évolution. La PME aura une liberté de choix. Cette liberté peut la conduire à adopter des comportements proactifs, réactifs ou passifs. Mais les décisions prises peuvent être envisagées comme partiellement indépendantes de l'environnement.

### 1.2.2. Fondements du volontarisme stratégique des PME

La relation d'influence qu'entretient l'entreprise face à son environnement peut être envisagée sous deux angles :

- **L'entreprise peut modifier son environnement.** Par exemple, un environnement très turbulent pourra se transformer en environnement stable par la mise en place de stratégies visant à réguler le marché.

- **L'entreprise peut modifier son rapport à l'environnement.** Par exemple, une entreprise va saisir les opportunités issues d'un environnement turbulent alors qu'auparavant elle en subissait uniquement les contraintes. Elle arrive à se détacher des exigences du contexte.

Le premier cas correspond à la notion de **proactivité**, à savoir le fait de mener des actions pour influencer l'environnement (Becherer et Maurer, 1999) en fonction de stratégies basées sur le changement. L'opposé de la proactivité peut être envisagé comme la réactivité. A ce titre, Aragon-Correa (1998) définit la proactivité de la façon suivante : "*Strategic proactivity as a firm's tendency to initiate changes in its various strategic policies rather than to react to events*". Ce concept peut également s'appliquer au profil psychologique du dirigeant de PME (Becherer et Maurer, 1999 ; Crant, 1996, Bateman et Crant, 1993). Le concept de proactivité se retrouve dans les quatre stratégies proposées par Miles et Snow (1978). Celles-ci peuvent se placer sur un continuum allant de la moins proactive (*defenders*) à la plus proactive (*prospectors*). Nous pouvons reprendre la présentation des *prospectors* telle qu'écrite par Miles et Snow (1978 : 29) : "*Prospectors are organizations which almost continually search for market opportunities, and they regularly experiment with potential responses to emerging environmental trends. Thus, these organizations often are the creators of change and uncertainty to which their competitors must respond. However, because of their strong*

*concern for product and market innovation, these organizations usually are not completely efficient".*

Bien qu'il soit régulièrement admis que cette typologie soit difficilement applicable aux entreprises de petite taille, l'utilisation de cette description nous permet de mieux comprendre les effets d'un comportement stratégique proactif, quel que soit le champ d'étude. En effet, la proactivité induit le changement de l'environnement pertinent de l'entreprise car celle-ci sera à la recherche de nouveaux marchés à travers des produits innovants soit pour le marché actuel soit pour l'entreprise elle-même (l'entreprise met au point un nouveau produit sur un segment identifié ou l'entreprise pénètre un nouveau segment). Il en ressort la création d'incertitude (le marché est nouveau) ou de dynamisme (cela provoque une réaction concurrentielle afin d'offrir le même type d'innovations), voire de turbulences.

Le second cas concerne **l'anti-déterminisme**. Comme nous l'avons vu dans la première section de ce chapitre, cette notion sous-entend que l'entreprise arrive à minimiser la contrainte environnementale. En d'autres termes, face à certaines caractéristiques de l'environnement (dynamisme, complexité, incertitude...) l'entreprise peut développer certaines stratégies qui ne sont pas indiquées pour le type d'environnement considéré. Bien évidemment, n'importe quelle stratégie peut être retenue. Mais ce sera l'incidence du rapport stratégie - performance qui doit être mesuré. Plus exactement, cela va concerner l'importance de l'environnement dans la relation stratégie - performance. Il s'agira donc d'un rejet de la notion de *fit strategic*. L'entreprise de petite taille peut se trouver dans une situation où l'impact de l'environnement sur le couple stratégie - performance est faible. De ce fait, elle a une liberté d'action dans les choix de sa stratégie sans que cela nuise directement à son niveau de performance<sup>47</sup>.

Il nous a semblé important de revenir sur ce que nous entendons par volontarisme stratégique de la PME, pour en préciser la diversité d'approches. Il s'agira soit d'une modification de l'environnement, soit d'une modification de l'influence de l'environnement sur les conséquences des stratégies retenues. Nous pensons que ce type de comportement peut se retrouver dans les entreprises de petite taille pour quatre raisons :

---

<sup>47</sup> C'est ce que nous chercherons à déterminer dans notre partie empirique des prochains chapitres.

- L'environnement important pour la PME est un **environnement proche**. De ce fait, elle peut réussir à mieux gérer son insertion dans celui-ci.

- La formulation de la stratégie en PME repose sur **la vision stratégique** qui permet de s'affranchir des contraintes immédiates et directes de l'environnement.

- La PME peut développer des **comportements entrepreneuriaux** innovants, lui permettant de prospecter ou de créer de nouveaux marchés ; n'oublions pas que les grandes entreprises furent, à l'origine, des petites organisations.

- La PME peut s'insérer dans une **structure réticulaire** lui permettant de s'exonérer des contraintes liées au manque de ressources. En s'associant stratégiquement avec d'autres PME, elle peut réussir à "aménager" son environnement et éviter le piège de la dépendance.

Ces quatre possibilités, que nous détaillerons par la suite, conduisent à l'acceptation du volontarisme stratégique de la PME tant dans sa conception proactive qu'anti-déterministe. Pour ce faire, nous allons utiliser rapidement deux exemples concernant des secteurs d'activité différents<sup>48</sup> pour illustrer notre propos :

- **Le blé Ebly : la création d'un nouveau marché<sup>49</sup>**

L'entreprise Ebly, qui emploie 43 personnes est l'émanation de la coopérative Agralys regroupant les efforts de plus de 5.000 agriculteurs d'Eure-et-Loir et du Loir-et-Cher. Face à l'érosion de la culture du blé en Beauce, une collaboration fut menée avec l'INRA pour "inventer" un blé prêt à cuire en 15 minutes et ainsi développer de nouveaux marchés pour cette céréale. En 1991, l'innovation fut mise au point et exploitée à partir de 1995. Le produit se situe sur un créneau largement dominé par de puissants groupes de l'agro-alimentaire, puisque le blé ainsi conditionné doit concurrencer les pâtes et le riz. Malgré cette contrainte, Ebly connaît une croissance soutenue (un foyer français sur cinq consommerait régulièrement cette céréale) et se développe à l'international progressivement (France, Belgique, Angleterre, Autriche, Suisse, Allemagne,...). Pour favoriser sa commercialisation outre France, elle a établi une coopération avec le groupe Mars. La stratégie mise en place permet aux agriculteurs du pays de Beauce de maîtriser la filière de blé dur et de développer la production plutôt que de rester passifs face au déclin du marché.

---

<sup>48</sup> Ces exemples n'ont pas fait lieu d'une investigation personnelle sur le terrain. Les informations mentionnées sont tirées de la presse économique ou des communications institutionnelles.

Ce cas illustre une stratégie proactive ambitieuse émanant d'une entreprise de taille modeste. La contrainte environnementale est élevée pour les producteurs de blé d'une région déterminée. Plutôt que de rester dans une perspective passive, la coopérative qui collecte la production décide de rentrer dans une logique entrepreneuriale en mettant au point un produit nouveau. Ce produit va s'attaquer aux parts de marché d'entreprises solidement installées. Le succès ne permet pas encore de statuer quant à une éventuelle pérennité de l'offre mais il semble suffisant pour inciter des groupes agro-alimentaires à concurrencer directement Ebly (exemple : Blé d'Or de Panzani). Face à un environnement en déclin, concurrencé de façon mondiale, il y a le développement d'une activité nouvelle, réduisant les risques de dépendance. Face à ses manques de ressource pour réussir à l'international, l'entreprise tisse une coopération avec une grande entreprise pour pénétrer des marchés étrangers. De la même façon, ne disposant pas de capacités en termes de recherche et développement, la coopérative s'associe avec l'INRA pour mettre au point l'innovation.

Dans ce cas, l'entreprise crée son environnement à partir d'acteurs proches dans un premier temps puis plus éloignés, afin d'inventer un nouveau marché qui ne concerne pas qu'un segment étroit de l'alimentaire. Si les perspectives escomptées s'avéraient, l'entreprise posséderait une potentialité de croissance très élevée. La démarche entrepreneuriale (innovation, prise de risque,...) adoptée laisse figurer une modification de l'environnement initial des agriculteurs beaucerons.

- **L'entreprise Guillemot : une logique entrepreneuriale et familiale<sup>50</sup>.**

Le groupe Guillemot est constitué de plusieurs filiales réparties dans de nombreux pays (certaines d'entre elles sont cotées sur les places financières) et a racheté d'importantes sociétés américaines. Plusieurs milliers d'emplois sont concernés par le développement du groupe et son chiffre d'affaires dépasse le milliard de francs. Le groupe Guillemot n'est donc pas une PME. Tout du moins, l'entreprise n'est **plus** une PME. Elle a su valoriser des stratégies ambitieuses sur la base de **ressources spécifiques** aux PME.

---

<sup>49</sup> Sources utilisées : La Tribune, éditions des 13/11/96, 29/07/97, 04/09/2000 et site Internet de l'entreprise ([www.ebly.fr](http://www.ebly.fr)).



En effet, l'entreprise est, à l'origine, une société spécialisée dans le négoce en produits de la terre, solidement ancrée dans une région agricole (Carentoir, dans le Morbihan, en Bretagne). Le père qui s'occupe de cette entreprise a cinq garçons. Arrivés à l'âge adulte, ceux-ci pressentiront rapidement, au milieu des années 80, que l'informatique va devenir un secteur d'activité à très fort potentiel de croissance. Ils utilisent l'infrastructure familiale pour se lancer dans le négoce d'ordinateurs tout en poursuivant leurs études. Cela réussit et ils vont transformer l'activité initiale afin d'oeuvrer dans des secteurs d'activités technologiques. Ils mettront en place, progressivement, des stratégies visant à structurer leur environnement (par exemple en coopérant avec la grande distribution) et à pénétrer des marchés innovants tout en gardant le contrôle de l'activité. C'est ainsi que les cinq frères sont devenus PDG de différentes entreprises liées de façons diverses à l'informatique, à chaque fois en essayant de pénétrer des marchés émergents. Le groupe possède maintenant des sociétés spécialisées dans le logiciel (UBI Soft), les périphériques de jeux (Guillemot Corporation), les sites Internet (Ludi Wap, Gameloft, Students Life) ou le capital-risque dans le domaine des NTIC (Guillemot Ventures).

L'entreprise est donc familiale, fortement attachée à un territoire, issue d'une activité traditionnelle. Pour autant, elle a su faire preuve d'un potentiel de croissance, guidée par une perspective visionnaire. C'est ainsi qu'en évoquant une augmentation du capital, l'un des frères (Christian Guillemot) s'exprime selon les termes suivants<sup>51</sup> : *"Cette opération (..) doit nous permettre de racheter la plus belle marque de cette catégorie d'accessoires. Nous avons de notre côté un très bon savoir-faire et de bonnes capacités de fabrication. Cela nous permettra d'en devenir leader mondial et nous ouvrira les portes des grandes chaînes de distribution américaines"*. La cohésion familiale autour d'une vision stratégique commune permet de comprendre le succès d'une entreprise qui se refuse à occuper un segment de marché étroit et préfère une expansion tout en gardant une certaine autonomie de décision.

De plus, il est frappant de constater que cette stratégie de croissance, qui peut se baser sur des actions généralement considérées comme interdites pour les PME telles que la diversification ou la croissance externe (lorsque Guillemot acheta l'entreprise américaine Thrustmaster, leader

---

<sup>50</sup> Sources utilisées : La Tribune, éditions des 20/01/97, 25/06/99, 29/07/99, 08/02/00, 10/04/00, 03/07/00, 05/01/01 et site Internet du groupe : [www.fr.guillemot.com](http://www.fr.guillemot.com).

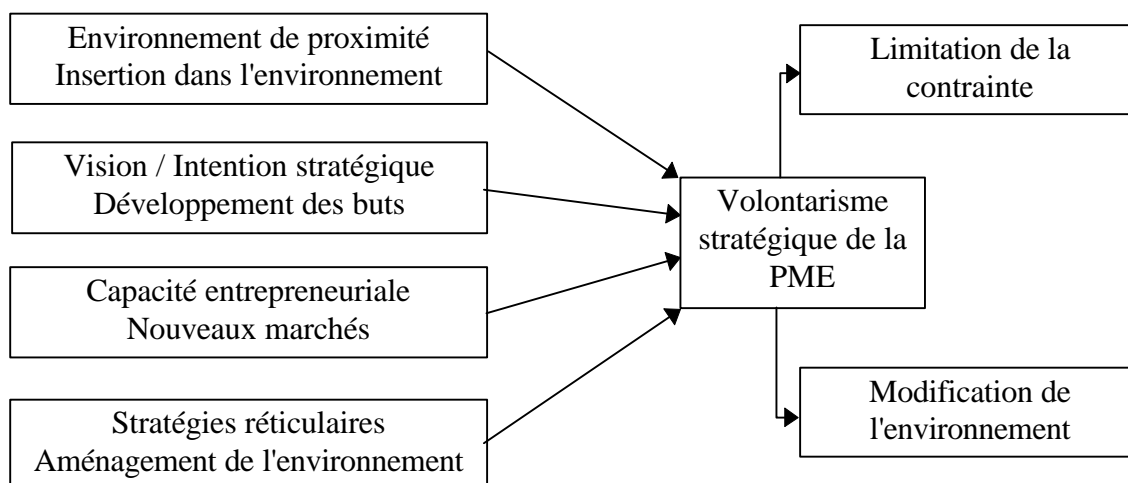
<sup>51</sup> La Tribune, édition du 25/06/99.

mondial des volants pour PC, elle comptait un effectif de 374 salariés), se fonde sur une logique entrepreneuriale forte. Les opportunités sont pressenties et saisies par la constitution d'entreprises spécialisées dans ces secteurs émergents tels que le furent à une époque les logiciels de jeux, la technologie Wap, les sites portails,... Le problème des ressources n'est plus abordé en termes de contraintes insurmontables mais dans une perspective de défis à relever. Il en ressort que les voies de développement sont envisagées de façon optimiste.

Ces deux exemples, touchant des secteurs d'activités très différents, peuvent nous permettre de mieux accepter le fait **qu'une entreprise de petite taille peut être analysée dans une logique volontariste**. Ces exemples peuvent être complétés, éventuellement, par une simple réflexion sur le phénomène des start-up. Elles sont fréquemment le fruit d'efforts de personnes isolées qui ont une vision de l'avenir en termes de réussite et tentent de cristalliser leur environnement de telle sorte à pouvoir saisir les opportunités. De ce fait, elles arrivent à convaincre des investisseurs et peuvent rentrer dans des logiques monopolistiques en créant des standards. Lors de notre second chapitre, nous aborderons plus largement ce type de logique.

Nous nous sommes efforcé d'envisager la possibilité pour des entreprises de petite taille de pouvoir changer leur environnement ou adopter des stratégies résolument volontaires, en contradiction avec les attentes supposées de l'environnement initial. Pour résumer notre pensée, nous proposons le schéma suivant qui envisage les quatre raisons du volontarisme stratégique des PME telles que décrites plus haut :

*Schéma 1.10 : Les facteurs explicatifs du volontarisme stratégique*



Nous allons essayer, maintenant, de caractériser les origines du volontarisme stratégique des PME en nous penchant sur chacune de ces quatre raisons. Nous tenterons, de ce fait, d'en envisager la pertinence pour l'analyse stratégique des entreprises de petite dimension.

L'analyse stratégique classique des PME repose sur un caractère éminemment déterministe que nous nommons **fatalisme environnemental**. Selon cette vue, la PME doit s'adapter continuellement et doit sa survie à son potentiel de flexibilité. Du fait d'un système de gestion limité, la PME doit renoncer à toute stratégie ambitieuse. Cependant, nous pensons que **le volontarisme est applicable à la PME (émancipation environnementale)**. En effet, l'environnement pertinent de l'entreprise de petite taille est un **environnement de proximité**. De ce fait, nous considérons que le rapport à l'environnement est proportionnel à la taille et les thèses acceptées pour les grandes entreprises sont transposables aux petites. De plus, le rôle primordial du **dirigeant** et de la **vision stratégique**, le développement de **comportements entrepreneuriaux** et la possibilité de rentrer dans des **logiques de collaboration** permettent à la PME de s'exonérer des contraintes du contexte (**anti-déterminisme**) ou de modifier son environnement (**proactivité**).

## 2. Les caractéristiques de l'étude de la relation PME / environnement

Nous allons tenter de mieux caractériser les éléments influants sur la relation stratégie / environnement des PME et ceci dans une perspective volontariste. Pour ce faire nous allons, tout d'abord, envisager les caractéristiques de l'environnement des PME et essayer de réfléchir sur la notion de proximité qui pour certains (Torrès, 2000b) est une caractéristique fondamentale de l'étude des entreprises de petite taille. Notre idée est la suivante : plus l'environnement pertinent de la PME sera proche, moins la contrainte sera forte. Dans un second temps, nous nous attarderons sur les actions stratégiques que la PME peut mettre en

œuvre pour réduire l'impact de l'influence de son environnement telles qu'abordées plus haut : la mise en place de stratégies collectives visant à réguler l'environnement et la prédominance de la vision stratégique permettant de déboucher sur des stratégies entrepreneuriales.

## **2.1. L'environnement des PME**

Nous pensons que le rapport de la PME à son environnement est particulier. En effet, nous considérons que **l'environnement pertinent de la PME est un environnement de proximité**. De ce fait, nous allons d'abord nous intéresser à la notion d'environnement pertinent puis ensuite à celle de proximité.

### **2.1.1. L'environnement pertinent de la PME**

Nous avons précédemment raisonné au niveau de l'environnement vu dans un sens général. Nous souhaitons pouvoir décrire avec plus de précisions l'environnement des PME. La notion qui peut en ressortir correspondra à **l'immersion forte de l'entreprise de petite taille dans son milieu**. Elle devra être perméable à son environnement pour pouvoir profiter de lui (Chappoz, 1991). Du fait de ses manques de ressources, la PME devra pouvoir profiter des opportunités et des informations qui se situent à proximité.

Cependant, l'étendue du champ d'analyse implique une réduction pour permettre une bonne compréhension. Ainsi Porter (1980) écrit : *"Même si l'environnement qu'il faut considérer est très large, embrassant à la fois des forces économiques et sociales, le domaine essentiel de l'environnement qui compte pour la firme est le secteur, ou l'ensemble de secteurs, dans lequel elle entre en compétition avec d'autres firmes"*. L'environnement retenu sera celui du secteur. Cette vision se fonde sur l'activité. Elle a le mérite de retenir les entités qui vont directement toucher la firme en fonction de leurs actions. L'environnement à prendre en considération dans l'analyse stratégique est un environnement important pour l'entreprise.

En fait, un processus plus progressif pourrait être celui consistant à retenir un macro, puis méso, puis micro-environnement (Marchesnay, 1986b). Le macro-environnement sera défini par la suite (Marchesnay, 1993a) comme l'ensemble des éléments structurels qui encadrent les

choix majeurs de l'entreprise. En fait il regroupera l'ensemble des variables sociétales. Le méso-environnement correspondra aux substituts, aux filières de production, à l'environnement local. Le micro-environnement regroupera l'ensemble des partenaires directs. Plus l'environnement se réduit, plus l'entreprise aura la capacité de modifier la force du rapport. Ainsi en reprenant la pensée de Weick (1979) ou de Denis (1990), l'environnement ne sera pas que donné pour l'organisation mais il sera aussi créé par elle.

Il faut retenir à travers cette vision de l'environnement, que ce ne sont pas les effets directs ou indirects qui importent. Après tout, une variable du macro-environnement peut avoir un effet direct sur l'organisation. Il faudra considérer l'importance de l'impact et la capacité de modification de l'organisation. En fait on peut supposer que **plus l'environnement sera proche de l'organisation, plus l'organisation aura de pouvoir sur les éléments de cet environnement**. Le pouvoir étant la capacité à amener un élément à adopter un comportement qu'il n'aurait pas choisi spontanément. Ce sera la capacité proactive de l'organisation, à savoir la capacité de la PME à agir sur les contraintes de l'environnement, qui nous aidera à déterminer la proximité de l'environnement.

Cependant notre réflexion demeure insuffisante tant que nous n'aurons pas intégré à nos propos le niveau de relations, d'échanges entre la PME et les éléments principaux de l'environnement. Plus l'interrelation sera élevée, plus l'environnement sera proche. Ainsi, la nature des échanges avec les fournisseurs permet de déterminer à quel niveau d'importance se situera l'entreprise en amont par rapport à l'organisation considérée. On pourra ici parler de liens.

En fait, ces découpages de plus en plus précis de l'environnement nous renvoient à la notion **d'environnement pertinent** de Crozier et Friedberg (1977 : 164). Pour les deux chercheurs, **l'environnement est vu d'une manière trop objective** alors que l'organisation a aussi une influence sur l'environnement. Ainsi, l'organisation devra-t-elle négocier avec son environnement afin de stabiliser et de personnaliser cet univers abstrait et mouvant. L'organisation devra essentiellement se consacrer à son **univers pertinent qui correspond à l'ensemble des acteurs dont les comportements conditionneront, plus ou moins directement, le fonctionnement satisfaisant de l'organisation**. Outre ce critère de satisfaction, l'environnement pertinent jouera également sur sa capacité à atteindre ses

objectifs. Les objectifs seront décrits comme *"le produit des rapports de pouvoir et de marchandage qui structure le système d'action sous-jacent à l'organisation et ses échanges avec les acteurs de son environnement pertinent"*. Cette limitation permet d'englober l'étendue du champ de gestion d'une organisation à travers son pouvoir.

Au delà d'une caractéristique de proximité, une notion essentielle dans l'étude de l'environnement tient à son caractère objectif ou perçu. Bourgeois (1985, 1980) relève que dans la littérature sur le management, on pense que les stratégies sont décidées **en adéquation avec l'environnement externe**. Or ce sera la perception de l'environnement qui sera la clef du processus de décision stratégique. L'auteur va relier positivement perception de l'incertitude environnementale et performance économique. Il va affirmer que l'incertitude n'est pas réduite si elle est une manifestation exacte d'une situation objective. Les firmes qui réduisent leur incertitude sont dans un environnement stable. Il apparaît donc que **la réduction de l'incertitude ne va pas tenir à la nature même de l'environnement mais uniquement à la perception qu'on s'en fait**. Cette notion sera très importante lorsque nous essayerons d'appréhender différentes dimensions de l'environnement et les moyens mis en œuvre par la PME pour évoluer avec elles.

Ces recherches ont pour base le fait que **l'état interne** de l'organisation influence la perception de l'incertitude. Cette idée est motrice dans les travaux de Crozier et Friedberg pour qui le rôle des acteurs au sein de l'organisation va déterminer la perception de l'environnement. **L'environnement perçu** dépendra du manque d'information, de connaissance des issues des décisions, de l'aptitude à estimer les effets de l'environnement sur la performance de la firme (Bourgeois, 1980). Pour sa part, **l'environnement objectif** pourra être opérationnalisé à travers différents attributs externes (ratio de croissance des ventes, dispersion de cette croissance, taux de mortalité,...). Ce sera le rapprochement entre la situation objective et la situation perçue qui permettra de comprendre les raisons d'un éventuel écart. Les caractéristiques des acteurs vont, sans nul doute, jouer sur la qualité de la perception. D'autre part, les concurrents vont pouvoir orienter la perception de l'organisation en les incitant à penser, par exemple, que l'environnement est plus difficile qu'il ne l'est réellement. Le chapitre du livre de Porter (1980 : 83-96) consacré aux signaux de marché peut donner quelques illustrations de ce type de phénomène.

Nous avons vu, et continuerons à voir, que le rôle du dirigeant est très important au sein de la PME. De ce fait, la perception qu'il aura du contexte externe pourra être considérée comme l'environnement pertinent de la PME. Il en résulte, comme le soulignaient Julien et Marchesnay (1988), que l'orientation du propriétaire / dirigeant (tendance à la prise de risque, volonté de croissance, soucis de préserver la pérennité de l'entreprise) va orienter l'interprétation de l'environnement. **Un dirigeant axé sur une logique patrimoniale verra dans les évolutions de son activité une source de menace tandis que celui qui sera plus enclin à adopter une logique entrepreneuriale y verra une source d'opportunité.**

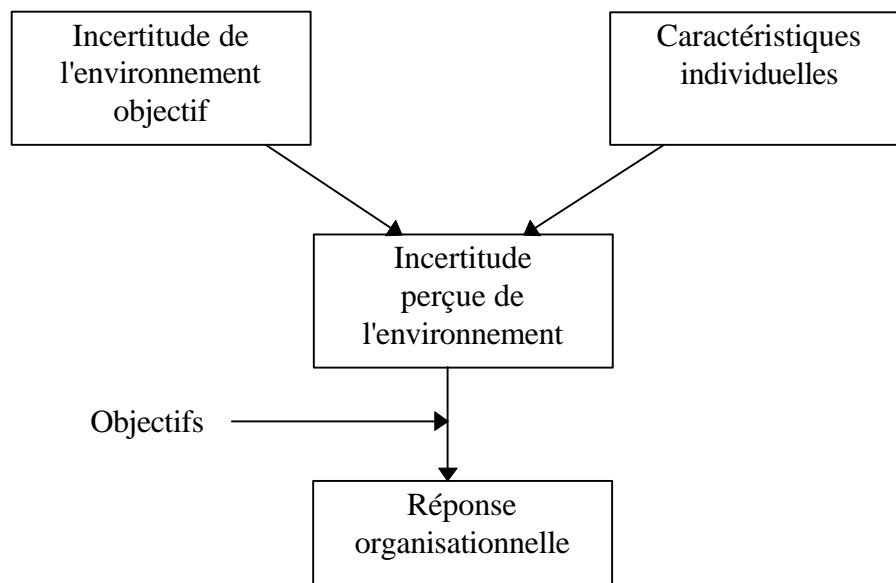
Il ressort de ce propos qu'il n'existe pas un environnement des PME, à savoir des conditions auxquelles les entreprises de petite taille réagiront, mais une **multiplicité de conditions environnementales**. Le profil du dirigeant, les capacités internes de la PME, la nature des relations entretenues avec les différents acteurs environnementaux, la performance passée conditionneront l'appréhension de l'environnement. Nous rejoignons donc ici les thèses pour lesquelles il existe autant d'environnements qu'il existe d'entreprises (Weick, 1979). De ce fait une mesure objective des variables environnementales s'avère peu pertinente.

L'ensemble des perspectives proposées va faire que l'environnement sera caractérisé par un **état particulier**. Il en existe beaucoup (Castrogiovanni, 1991) qu'il soit stable ou incertain, hostile ou favorable (Covin et Slevin, 1989), en déclin ou turbulent (Cameron, Kim, Whetten, 1987), concurrentiel (Porter, 1980), l'environnement se caractérisera par rapport à l'organisation. Ce qu'il faudra prendre en considération, **c'est la capacité de la firme à parvenir à satisfaire ses objectifs**. En d'autres termes, dans quelle mesure la perception de l'environnement entrave-t-elle la réalisation des buts de l'entreprise ? Il nous sera donc important d'évaluer les diverses caractéristiques de l'environnement qui vont affecter les décisions de la PME. Ce sera l'un des objectifs de notre recherche. **Notre souci sera d'identifier les dimensions de l'environnement (niveau d'incertitude, de turbulence, de complexité ou de dynamisme) qui, une fois perçues, auront une influence sur le comportement stratégique et la performance des PME.**

En termes d'incertitude de l'environnement, Braguier (1993) va modéliser la réponse organisationnelle comme la conjonction de la perception de l'incertitude environnementale et des objectifs poursuivis par la petite structure. Cette perception sera le résultat de l'association de l'environnement objectif et des caractéristiques individuelles de la PME (type de dirigeant, taille de l'entreprise,...). Mais cette incertitude perçue ne limitera pas son effet à la seule structure : sa stratégie sera également affectée.



**Schéma 1.11 : Conditionnement de la réponse organisationnelle en fonction de l'incertitude perçue**



*Source : Braguier, 1993.*

Il ressort de nos propos diverses possibilités quant à l'interprétation du rapport de la PME avec son environnement. En effet, en considérant que :

- 1) La perception de l'environnement est le facteur déclencheur de l'action stratégique de l'entreprise ;
- 2) L'environnement pertinent de la PME est l'environnement proche ;
- 3) La prépondérance du dirigeant et les capacités internes introduisent un biais dans la perception de l'environnement objectif.

Nous pouvons envisager **l'hypothèse selon laquelle la PME est tout autant soumise à son environnement que ne l'est la grande entreprise**. En effet, la perception est cruciale dans l'interprétation de l'environnement (Bourgeois, 1980, 1985 ; Weick, 1979 ; Child, 1972). Ce sera en fonction des éléments perçus de l'environnement objectif qu'apparaîtra la réaction, l'adaptation. Cette perception sera liée au dirigeant puisqu'il a un rôle déterminant dans les décisions de la petite entreprise (Julien, 1990, Lefebvre, 1991) et aux capacités internes (ensemble des ressources disponibles) dont disposera la PME (perspective déterministe vue précédemment). Ces deux facteurs vont donc modifier la perception de l'environnement.

Celui-ci, comme le suggèrent Creton (1986) ou Julien et Marchesnay (1988) se composera d'acteurs proches. Pikhala (1996) met en avant l'importance de la construction de l'environnement du dirigeant de PME sur la base des acteurs environnementaux les plus proches. De ce fait, nous pouvons dire que **la PME réagira selon la perception du dirigeant aux changements de l'environnement proche**. Or, nous pouvons penser qu'elle a le même type de relations avec son environnement proche que ne l'aura la grande entreprise avec un environnement large. La proximité entretenue avec la clientèle ou avec les fournisseurs peut entraîner des relations de confiance visant à la stabilité des échanges ou au contraire peut engendrer des comportements de domination. Mais il est important de noter que l'accès au marché, la connaissance personnelle des partenaires en amont entraîneront une capacité d'action de la part de la PME permettant la structuration de l'environnement (exemple de la mise en place de stratégies réticulaires : Paché, 1996).

La grande entreprise disposera d'outils plus formalisés, plus structurés, plus coûteux pour analyser son environnement car celui-ci est plus large. La PME disposera d'un système d'information moins dispendieux, plus informel mais sera à même de remplir les conditions d'étude du contexte inhérentes à ce type de démarche. De plus, le fait de raisonner sur la base de relations proches permet de minimiser la faiblesse supposée du système d'information. Donc, nous pouvons penser, que **PME et grandes entreprises disposent de la même capacité d'action et d'interprétation de l'environnement puisque celui-ci sera "proportionnel" à la taille de l'organisation**. En termes de comportement, nous ne pensons pas qu'il existe de différences dans les réactions. Nous pourrions trouver, comme le suggère Hrebiniak et Joyce (1985), des cas où le volontarisme sera élevé et d'autres où la conception déterministe prédomine. De la même façon, la PME pourra mettre en œuvre des actions visant à modifier son environnement car son environnement pertinent est plus réduit. Encore nous faudra-t-il déterminer, pour que cette proposition s'avère, la nature exacte de cet environnement pertinent.

### 2.1.2. L'environnement de proximité des PME

Nous pouvons nous demander quelle est la nature exacte de l'environnement des PME et par delà quels seront les acteurs jugés par le dirigeant comme importants. Là encore, nous ne souhaitons pas émettre une opinion universelle. En considérant les acteurs environnementaux suivants, classiquement identifiés dans les analyses environnementales (Sawyer, 1993 ; Dollinger, 1985 ; Duncan, 1972) : les clients, les fournisseurs, les concurrents, les employés<sup>52</sup>, les technologies<sup>53</sup> ou l'Etat (les règles juridiques), nous ne pouvons mettre en avant la primauté de l'un d'entre eux. Les entreprises, du fait de leurs résultats passés ou de l'implication du dirigeant dans la sphère locale auront tendance à majorer ou minorer leurs rôles. De ce fait, nous ne pensons pas qu'il faille obligatoirement accorder la primauté à l'un d'entre eux pour définir l'environnement des PME. Nous pouvons, cependant, en dresser un rapide aperçu :

- Les **clients** sont importants dans l'analyse du contexte de la PME tout autant que dans l'analyse de celui de la grande entreprise. Pour autant, la PME disposera d'une proximité d'écoute plus élevée puisque les relations peuvent se faire d'une manière directe. Là où la grande entreprise mènera une enquête de satisfaction auprès de sa clientèle ou effectuera des mesures d'image, l'entreprise de petite taille pourra se baser sur des discussions avec ses clients réguliers. Mais cet exemple ne prévaut tant que l'entreprise est physiquement proche de son marché. En effet, selon Torrès (2000b), le marché de la PME est généralement local et *"lorsque l'étendue géographique du marché s'élargit, il devient alors plus difficile pour le dirigeant de maintenir des contacts étroits et directs avec ses clients"*. Pacitto et Tordjman (1997), dans une étude consacrée aux pratiques marketing des TPE, remarquent que la mise en place d'une organisation commerciale spécifique est corrélée à la taille. Bien souvent, ce sera le dirigeant qui s'occupera de tous ces aspects. Il en ressort qu'il aura le sentiment d'avoir une bonne connaissance de son marché d'autant plus que la régularité et la concentration des clients sont fortes. Par ailleurs, il semble que plus l'entreprise appartient à un secteur à faible intensité

---

<sup>52</sup> Il peut paraître surprenant de considérer les employés comme des acteurs environnementaux. En fait, nous pensons que la PME a besoin de ressources humaines dans son développement qu'elle trouvera à l'extérieur de l'organisation. Par ailleurs, ces ressources humaines, une fois engagées, seront dotées de capacités intrinsèques (comportement, façon de penser,...) qui sont, en partie, non contrôlables par l'entreprise. Par ailleurs, la PME peut recruter du personnel proche de l'entreprise (exemple d'une PME implantée localement).

<sup>53</sup> Les technologies ne se réduisent pas à la notion d'acteur. Cependant, l'introduction des technologies et savoir-faire dans une activité peut être considérée comme une donnée environnementale.

technologique, plus elle privilégiera les clientèles individualisables permettant l'instauration de relations personnelles (Pacitto et Tordjman, 1997 : 10).

En effet, lorsqu'il existe une distance vis-à-vis de la clientèle, par exemple dans le cas d'entreprises ayant une activité par Internet ou rentrant dans une logique d'internationalisation, cette connaissance du client se réduit. La PME éloignée des contacts avec sa clientèle rentrera dans une perspective plus déterministe car elle sera confrontée au même environnement que la grande entreprise sans disposer des moyens suffisants pour analyser les préférences, les choix, les attentes des clients. **L'éloignement** introduit donc une perte de pouvoir pour la PME. Perdant ce pouvoir, elle sera dans une perspective de contrainte. Nous aurons à vérifier cette supposition dans notre partie empirique afin de déterminer si les entreprises Internet connaissent un plus fort déterminisme environnemental que les non Internet du fait de cet éloignement.

- Cependant, peut-on considérer que les PME du secteur Internet connaissent le seul éloignement de leur clientèle ? Les **fournisseurs** ne semblent pas être caractérisés par cette distance géographique et par le même manque de contact. Bien évidemment, la PME, tout comme la grande entreprise, pourra avoir des fournisseurs éloignés, par exemple dans le cas d'importations. Mais elle pourra structurer une partie de ses fournisseurs au sein d'un environnement proche. En termes de capitaux, par exemple, elle entretiendra avec ses banquiers des relations personnelles et fortes. Torrès (1999 : 72) fait remarquer que "(...) *les PME privilégient les circuits régionaux de financement. En ce sens, la PME n'échappe pas à la personnalisation de la relation financière où le patron et son banquier entretiennent des relations suivies qui ne portent pas uniquement sur les aspects financiers*". Le dirigeant de la PME pourra tenter de modifier les attentes du fournisseur de capitaux lorsque la situation de l'entreprise devient délicate.

Nous pouvons trouver un autre exemple de cette préférence pour la proximité, le contact direct avec d'autres entreprises dans l'illustration suivante qui montre que les préférences classiques en termes d'échanges peuvent se révéler être un frein à l'utilisation de nouvelles façons de commercer : selon un sondage récent<sup>54</sup>, 66 % des dirigeants de PME françaises ne

---

<sup>54</sup> Sondage Amyot, Exco, Ifop, La Tribune, 24-27 octobre 2000, cité par AFP, novembre 2000.

connaissent pas l'existence de marchés électroniques interprofessionnels sur Internet. Questionnés sur l'utilisation future de ces marchés, 52 % des dirigeants se déclarent prêts à l'utiliser pour acheter et 49 % pour vendre. Surtout, **le principal frein à l'utilisation est la préférence affichée par 41 % des dirigeants pour les relations personnelles avec les fournisseurs**. Les rapports classiques de proximité entraînent donc une crainte quant à la dépersonnalisation des échanges.

- Les **employés**, considérés comme des acteurs environnementaux, concourent également à accentuer la proximité. La PME peut recourir à une embauche locale. Dans le cas des jeunes entreprises, Mahé de Boislandelle (1993 : 46) note que "*(...) le jeune entrepreneur n'ayant pas les moyens de recourir à des spécialistes recrute dans son entourage immédiat (amis, membres de sa famille). Fréquemment, les premiers employés sont d'anciens collègues ou proviennent d'entreprises du même secteur.*" Par ailleurs, le fait que les PME connaissent des difficultés à l'embauche (Bayad et Paradas, 1998) peut les conduire à accentuer leur politique de recrutement sur des réseaux proches, des connaissances même si l'éloignement géographique est plus élevé.

- En ce qui concerne les **aspects technologiques**, le savoir-faire nécessaire à la réalisation du métier de l'entreprise, on peut penser que la PME se trouve défavorisée en regard de sa taille. En effet, elle ne dispose pas de moyens suffisants pour développer de nouvelles façons de procéder. De ce fait, on peut considérer qu'elle est dépendante des technologies existantes dans l'environnement sans véritablement pouvoir influencer sur celles-ci. Cependant, nous présenterons deux objections :

- Lorsque l'entreprise se situe sur une activité émergente (exemple : l'Internet), les savoir-faire ne sont pas encore établis. De ce fait, l'entreprise aura une potentialité de création à moindre coût concurrentiel. Au niveau des technologies, on pourra supposer que l'entreprise utilisera des dérivés issus de secteurs plus anciens (exemple : langage de programmation dans le secteur des logiciels).

- Le fait que l'entreprise de petite taille adopte une activité de niche réduit son besoin technique. La PME concentrera ses connaissances sur un segment étroit. De ce fait, elle pourra tendre vers une bonne maîtrise de son activité principale.

- La relation qu'entretiendra la PME avec les règles juridiques (**Etat**) semble jouer pleinement en sa défaveur. Moins bien dotée que les grandes entreprises pour mener des activités de lobbying, la PME subira les dispositifs gouvernementaux bien qu'elle puisse mener certaines actions pour les influencer. C'est ainsi que Cook (1996) a examiné auprès de 23 firmes<sup>55</sup> huit techniques déployées par les petites structures pour sensibiliser les politiciens à leurs problèmes. Ces techniques peuvent aller de l'action individuelle (contact personnel, envoi de lettres) à l'action collective (formation de coalitions). Quoi qu'il en soit, l'interpénétration de la PME avec son milieu local peut engendrer un effort d'actions. En effet, l'entreprise de petite taille peut entrer dans une démarche relationnelle non pas au niveau national mais local (région, département, ville) afin d'obtenir, par exemple, des subventions, des dérogations administratives. Si au niveau législatif son action semble réduite, au niveau local, la PME pourra mener des actions et ne pas rester dans une position passive.

- La nature des relations entretenues avec les **concurrents** peut être également envisagée sous l'angle de l'hétérogénéité. Si la PME évolue au sein d'un secteur mature sans stratégie de spécialisation particulière, elle souffrira des attaques des grandes entreprises. En revanche, si le secteur n'est pas fortement concurrencé par de grandes unités organisationnelles ou suffisamment large et ouvert pour permettre le développement et la survie des petites structures, la PME souffrira moins de la rivalité concurrentielle. Cependant, la perspective envisagée est purement déterministe puisque nous considérons que la structure du marché détermine l'impact concurrentiel sur l'entreprise de petite taille.

En fait, notre propos se veut moins cloisonné. A n'en pas douter, l'environnement d'évolution conditionne les choix stratégiques des PME. Cependant, nous envisageons l'idée qu'un comportement proactif est toujours possible et si celui-ci s'avère efficace, l'entreprise de petite taille pourra connaître une modification de son environnement et ainsi rentrer dans une perspective volontariste. Elle ne sera pas condamnée à évoluer jusqu'à la faillite dans un environnement concurrentiel intense. Elle pourra adopter un comportement stratégique qui lui permettra d'évoluer au sein d'environnements moins concurrentiels.

---

<sup>55</sup> La taille de ces entreprises allait de 21 à 380 employés. Des entretiens auprès d'acteurs politiques furent également menés.

Notre vision de l'environnement conduit à une hétérogénéité des analyses. Les auteurs en PME s'accordent à penser que la diversité domine le monde des petites structures. C'est ainsi que Julien (1990) recense plusieurs typologies quantitatives (fondées sur la taille, le capital) et qualitatives (basées sur le type de propriété, la stratégie poursuivie, le secteur d'activité, le stade de développement,...) qui permettent d'aboutir à un concept unique de PME. Comme le souligne l'auteur, la pertinence se trouve limitée car le découpage est par trop réducteur. Mais la nécessité de notre domaine de recherche conduit à une généralisation pour pouvoir mener une réflexion globale. Nous nous inscrivons dans ce constat en pensant qu'il faut pouvoir identifier les unités organisationnelles de telle sorte à mener une analyse d'ensemble.

Mais comme nous le voyons, les rapports de la PME (entendue selon la taille) avec son environnement sont denses, variés et complexes. Pour certaines, le marché sera uniquement local, sans grande implication avec les réseaux d'influences et les perspectives de développement seront extrêmement limitées. Pour d'autres, l'objectif sera à la croissance, le système d'information bien qu'informel sera qualitativement élevé ou encore les vues de développement seront mondiales. Ces deux entreprises auront pour point commun d'avoir une taille inférieure à 250 employés mais les perspectives stratégiques, la structure organisationnelle, les buts poursuivis seront radicalement différents. L'environnement d'évolution sera également différent. De ce fait, nous ne pensons pas qu'un environnement type puisse être défini.

Par ailleurs, cet environnement type se définirait par une vision objective du chercheur en management stratégique. Nous pensons que **la seule définition valable de l'environnement des PME, en termes de réactions stratégiques, est celle de la perception environnementale du dirigeant**. L'interprétation du contexte et la mise en œuvre d'actions tendant à le modifier sont à la portée du dirigeant de PME. L'analyse de la PME passera par une vision déterministe dans certains cas, si l'environnement est particulièrement hostile. Dans d'autres, le dirigeant pourra agir sur son environnement comme être guidé par les évolutions externes.

La notion de proximité est une constante dans notre caractérisation de l'environnement de la PME. Torrès (1997, 2000) en fait la caractéristique centrale de ce type d'entreprises permettant d'en déduire les spécificités retenues dans la littérature. En effet selon lui "(...) *la spécificité,*

dans ces diverses formes, permet non seulement de décrire mais aussi, (...), d'expliquer la spécificité de gestion des PME". Plusieurs proximités sont identifiables en fonction des spécificités de gestion selon cet auteur :

**Tableau 1.8 : Les différents types de proximité**

<b>D'une SPECIFICITE de gestion...</b>	<b>...à une gestion de PROXIMITE</b>
Petite taille	Proximité spatiale
Centralisation de la gestion	Proximité hiérarchique
Faible spécialisation	Proximité fonctionnelle
	Coordination de proximité
Systèmes d'information informels et simples	Systèmes d'information de proximité
Stratégie intuitive ou peu formalisée	Proximité temporelle

*Source : Torrès, 2000b*

Ce propos nous permet de retenir deux éléments d'importance :

- La proximité n'est pas seulement une dimension spatiale, géographique. Elle peut être de nature temporelle (préférence pour le court terme, pour la réaction induisant la forte importance de l'intuition dans la prise de décision du dirigeant de PME, par exemple) ou psychologique (les centres d'intérêts des acteurs peuvent être proches).
- La proximité de l'environnement n'est pas directement mentionnée. A ce titre, nous pouvons penser que l'auteur a préféré insister sur les mécanismes de coordination organisationnelle plus que stratégique. Il ne s'agit donc pas d'un rejet de l'importance de cette dimension<sup>56</sup>.

La proximité semble donc être un élément central dans l'analyse des PME. En ce sens, on comprendra l'importance du milieu, envisagé en fonction d'un système territorialisé de production, d'un ensemble de savoir-faire (culture technique) et des acteurs en interactions réciproques (Fourcade, 1992), dans les analyses menées sur les firmes de petite taille. D'une façon plus générale, il sera fréquent d'envisager ce type d'entreprises en fonction de son insertion dans le local (Fourcade, 1991), dans son territoire. A ce titre, Vaesken (1996) conçoit

<sup>56</sup> Pour conforter notre point de vue, nous pouvons nous reporter au travail doctoral de l'auteur (Torrès, 1997 : 300 et s.) qui intègre dans son analyse outre les proximités déjà mentionnées les proximités structurelles,



la notion de *territorialisation de l'environnement* afin de tendre vers une réduction de l'incertitude pour la PME. Selon l'auteur, un *environnement territorialisé* correspond à "*la résultante d'une structuration réticulaire de PME/PMI au sein d'un espace géographique déterminé et construit à travers le temps. Dans cet espace réticulaire de PME/PMI règne un climat de confiance, qui se traduit par la mise en place d'un espace de conventions interentreprises*". C'est ainsi que l'insertion de l'entreprise de petite taille au sein d'un espace géographique donné va lui permettre de diminuer le niveau de turbulence de l'environnement en privilégiant un contexte de fonctionnement lui permettant de compenser son manque d'information, d'obtenir des économies externes (exemple : spécialisation, main d'œuvre) grâce à la mise en réseau, de profiter d'innovations du fait de la mise en commun des ressources. La place de la localisation dans l'analyse stratégique de la PME conduit donc à envisager la notion de proximité comme une ressource, un avantage concurrentiel co-construit. Bellon (1994) pense que le renforcement des proximités va renforcer le réseau de la PME qui à son tour va renforcer le territoire. De par leurs activités, les PME vont entraîner l'activation de diverses proximités. C'est ainsi que Bellon identifie :

- La proximité géographique : il s'agira des voisins immédiats et résulte des relations quotidiennes de toute nature. Moins la distance physique est élevée plus ces rapports seront fréquents.

- La proximité sociale : elle concerne une histoire et un savoir-faire commun. Les mêmes comportements adoptés par les dirigeants favoriseront l'échange.

- La proximité technologique : elle correspondra aux synergies entre entreprises partenaires. Elle concerne donc les pratiques utilisées.

- La proximité productive et commerciale : elle sera la résultante de la coopération d'entreprises dans une filière. Selon l'auteur, "*Si cette chaîne d'intérêts fonctionne, elle se transforme en canal d'informations porteuses d'apprentissages et de compétitivité durable*".

- La proximité nationale : elle repose sur l'idée qu'une culture commune entraînera une occurrence de partenariat plus grande. De plus, cette proximité présuppose l'implantation d'équipements spécifiques.

---

culturelles familiales et de financement faisant ainsi référence (tout du moins pour les trois dernières) à l'environnement immédiat des PME.

Il en ressort que la proximité devient un avantage concurrentiel d'importance pour la PME. En effet l'auteur met en avant l'hypothèse selon laquelle "*[p]lus la concurrence est vive, plus la capacité à être en contact avec ses partenaires proches constitue un élément déterminant de l'efficacité et un instrument de veille et d'excellence*". La proximité, fondement de la spécificité des PME (Torrès, 2000b), est donc envisagée comme une ressource améliorant la performance, notamment lorsque le contexte est concurrentiel (Bellon, 1994). Mais telle qu'envisagée par ce dernier, la proximité se fonde particulièrement en amont, avec les partenaires de production tandis que les relations aval reposent sur une logique de marché classique. De plus, la dimension spatiale est fortement prédominante.

Mais nous pouvons aller au-delà de la simple localisation géographique. Mahé de Boislandelle (1996) parlera de *focalisations de proximité* de la part du dirigeant de petites entreprises associant à ce terme l'attention du preneur de décision sur le court terme, le spatialement proche, le psychologiquement commun. En fait, nous pensons qu'il s'agit là de mettre en prééminence l'informel dans le processus de gestion de la PME. Cela s'applique tant aux aspects internes qu'externes (stratégiques). Cet informel s'obtiendra par la faible distance.

Il nous faut donc envisager une définition de cette notion de proximité environnementale afin de conférer à notre travail une cohérence d'ensemble plus forte. En fait, plutôt que de parler de définition nous préférons parler d'acception personnelle du concept de proximité. C'est ainsi que nous l'envisagerons comme **l'ensemble des facteurs externes, perçus par le dirigeant, émanant d'acteurs proches en termes de distance géographique et de caractéristiques psychologiques faisant l'objet d'interactions fréquentes et informelles et ayant une incidence sur le fonctionnement de l'entreprise**. Bien évidemment notre cadre de réflexion se veut être un continuum. Par ailleurs chacune de ces dimensions tend à renforcer les autres. Explicitons les différents concepts utilisés :

- **Faible distance géographique** : il s'agit de l'élément le plus souvent évoqué en termes de proximité. Les analyses concernant l'économie localisée insistent sur ce point. L'insertion dans un territoire est un facteur de développement de la PME, voire une condition de survie. La distance est ici spatiale, mais nous ne la concevons pas comme seul moteur de la proximité. Cette idée se renforce à l'aune de l'expansion des moyens de communication modernes.

- **Faible distance des caractéristiques psychologiques** : il s'agira de la correspondance entre les buts des différents acteurs ; en d'autres termes, il s'agira de savoir si un "même langage" est parlé. Par ailleurs, les mêmes attentes, les mêmes comportements vont engendrer un rapprochement d'intérêts et si les différentes entreprises considérées ne sont pas en situation de concurrence, une stratégie de coopération sera envisageable. Ce concept se réfère à celui de représentations partagées facilitant la collaboration (Reix, 1995 : 48).

- **Interactions fréquentes** : le rapport environnement - entreprise est envisagé ici sous l'angle de la relation, de l'échange portant tout aussi bien sur l'information que sur les ressources tangibles. L'interaction fréquente entraîne donc une relation dense et suivie dans le temps. Elle n'est pas isolée, unique, ponctuelle. Cette caractéristique tend à envisager la proximité comme un état de fait et non comme un potentiel à venir.

- **Interactions informelles** : ici il s'agit de mettre en exergue le caractère désordonné de l'échange. Cette notion de désordre ne doit pas être vue d'une façon négative et se réfère au fait que le désordre est source de meilleur échange avec l'environnement (Thiétart et Forgues, 1993) car en reprenant Morin (1977 : 51) *"pour qu'il y ait organisation, il faut qu'il y ait interaction, pour qu'il y ait interaction, il faut qu'il y ait rencontre, pour qu'il y ait rencontre il faut qu'il y ait désordre"*. Cet échange d'informations est considéré comme libre et renforce ainsi le rapprochement entre les acteurs.

Comme nous l'avons déjà dit, l'accroissement de l'une de ces variables tend à accroître la proximité de la PME avec les acteurs de son environnement. Par ailleurs, il est important de noter que nous pensons que le changement d'une variable peut modifier une autre variable : par exemple, parce que la distance géographique est faible, les acteurs peuvent adopter des mêmes comportements (exemple : fréquenter les mêmes salons commerciaux, les mêmes réseaux d'information,...) et ainsi diminuer leur distance psychologique en adoptant des représentations partagées<sup>57</sup>. Cela pourra également entraîner une augmentation des relations qui se baseront, du fait de l'habitude et de la confiance, sur des aspects plus informels. Mais ces variables sont

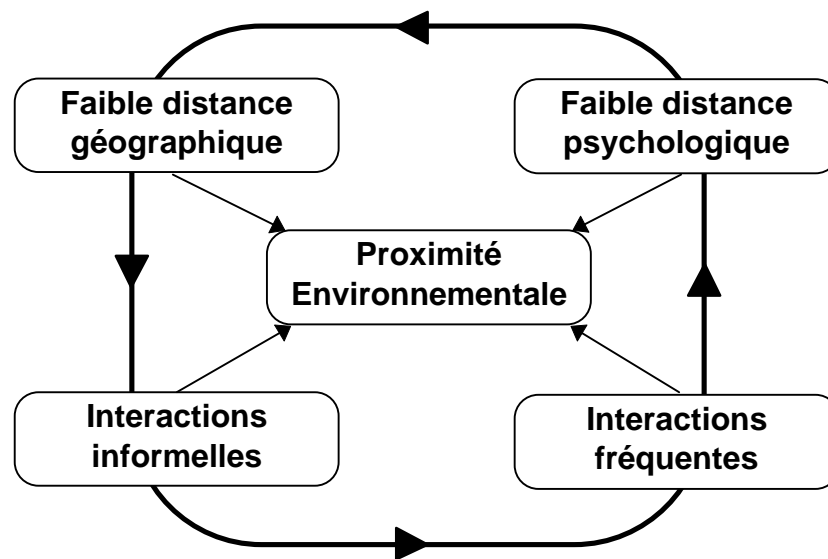
---

<sup>57</sup> Nous noterons également que l'accroissement de la proximité permettra une contraction temporelle. Les échanges informationnels seront plus rapides. De ce fait, pour correspondre à la théorie déterministe de la PME, la réactivité de l'entreprise sera plus élevée.

aussi partiellement substituables : c'est ainsi que le développement des technologies de l'information et de la communication tend à diminuer l'importance de la distance géographique au profit de la fréquence des interactions (exemple : l'EDI).

L'ensemble de notre propos nous conduit donc à représenter la notion de proximité environnementale de la façon suivante :

**Schéma 1.12 : Les déterminants de la proximité des acteurs environnementaux**



Notre propos s'est consacré à la notion de proximité. Nous avons essayé de mettre en avant son importance qui justifie la relation entretenue entre l'entreprise et son environnement. Cependant, nous sommes conscient de l'importance de l'environnement général. Nous ne souhaitons en aucun cas occulter son influence dans les décisions effectuées par les entreprises de petite taille. Nous souhaitons simplement mettre en avant le fait que la distance introduit une préoccupation moindre pour les dirigeants. L'analyse *ex nihilo* à deux niveaux qui tendrait à séparer les acteurs proches (clients, fournisseurs,...) des acteurs lointains moins "palpables" (Etat, norme culturelle, technologies,...) n'est pas la solution idéale dans l'analyse de l'environnement des PME. Cette structuration nous semble par trop artificielle. Cependant, nous tenterons par la suite d'en mesurer les effets.

Pihkala (1996), en se penchant sur le problème de l'entrepreneuriat, pense que le macro-environnement va influencer les chances de survie des petites entreprises tandis que le micro-

environnement entraînera l'ajustement stratégique de l'entreprise jusqu'à une capacité de modification. Mais ces deux perspectives ne peuvent être séparées et doivent être étudiées simultanément. Au cours d'entretiens menés auprès de dirigeants de jeunes entreprises menés par l'auteur, il apparaît que les deux conceptions de l'environnement sont intimement liées. Les acteurs proches sont plus souvent cités et sont plus importants mais ils sont indissociables du contexte d'ensemble. De ce fait, nous pouvons penser que l'environnement éloigné et local se confondent en une même vision des contraintes ou des opportunités de la PME. Ce sera l'identification des caractéristiques de cet environnement global (Change-t-il ? Est-il en phase de déclin ? Est-il difficile à prévoir ?) qui permettra l'analyse du rapport avec le comportement de l'entreprise. Bien évidemment, on peut penser que l'identification précise des acteurs peut être source de résultats dans ce type de recherche. De ce fait, nous essayerons de mener des mesures permettant d'identifier les différents types d'environnement.

Comme nous le voyons, l'impact de l'environnement sur la PME ne peut se réduire à une vision uniquement déterministe. **La PME peut structurer son contexte** de telle manière à acquérir une **liberté d'action** permettant d'introduire la notion de **volontarisme** dans l'étude des stratégies des entreprises de petite taille.

## **2.2. L'action stratégique comme source de volontarisme**

Nous allons essayer d'envisager maintenant comment les PME parviennent, du fait du contexte de leurs actions stratégiques, à modifier leur rapport à l'environnement. Cela va concerner tant l'utilisation de certaines stratégies (stratégies relationnelles, innovations,...) que leur formulation (vision stratégique, prise de risque,...). Pour ce faire, et en fonction du propos tenu précédemment, nous allons tout d'abord envisager la capacité d'action collective de la PME, puis l'importance de la vision stratégique et enfin les stratégies entrepreneuriales de ces types d'entreprises.

### 2.2.1. Les stratégies de réseaux comme mode de régulation de l'environnement

En analysant les stratégies de petites entreprises du transport routier, Paché (1990) remarque que *"certaines entreprises, "proactives", formulent en effet des pratiques de collaboration dont la finalité est, en rationalisant la gestion des trafics, de leur donner un champ d'intervention national et non plus seulement local ou régional"*. Limitée face aux inconvénients de sa taille, l'entreprise de petite taille va donc nouer un ensemble de relations afin de parvenir à étendre sa zone d'activité.

En effet, l'étude de Paché (1990) porte sur un contexte turbulent et analyse la stratégie de certaines hypofirmes qui refusent la croissance, afin de ne pas être paralysées par la complexité afférente à un accroissement de taille. Cependant, du fait des spécificités de l'activité, ces entreprises ont nécessité de tendre vers une taille critique, chose impossible en l'état. De ce fait, pour pallier le manque de capacités, les PME étudiées vont rentrer dans une logique d'alliance en s'associant avec d'autres petites entreprises (cela pourra être le cas avec la constitution d'un GIE pour gérer un entrepôt commun ou avec l'échange de fret entre entreprises réparties en plusieurs endroits). Cela conduit les entreprises à minimiser l'importance d'une stratégie de domination par les coûts et de développer une logique de différenciation. Le but de cette démarche est de tendre vers l'obtention, ou plutôt l'utilisation, de compétences et de ressources a priori inaccessibles, du fait de leur taille, tout en évitant une logique de sous-traitance pouvant conduire à la dépendance à terme.

Cependant, comme le souligne par la suite Paché (1996), il existe de nombreuses limites quant à la viabilité de ces coopérations horizontales denses. Outre l'absence de leadership qui peut conduire à une perte d'efficacité du réseau, la prise de conscience de l'importance de ce type de coopération de la part des dirigeants n'est pas toujours forte. Cela est particulièrement remarquable lorsque le dirigeant n'a pas reçu de formation aux fonctions manageriales.

Quoi qu'il en soit, face à une concentration du secteur, *"pour essayer d'échapper à ce processus, certaines petites entreprises de transport s'efforcent de concrétiser une politique relationnelle de croissance par coopération, les stratégies de différenciation ne pouvant être envisagée faute de ressources propres suffisantes"* (Paché, 1996). L'union fait la force, pour

prendre un raccourci de l'esprit. Cependant, dans quelle mesure cette réticulation parvient-elle à transformer l'environnement des entreprises de petite taille ?

On peut penser que l'environnement se transforme car il va exister une redéfinition de ses contours. Rollet (2000) s'intéressant à la production de pommes dans un territoire envisage que *"la faiblesse des ressources de la PME entraîne que l'élaboration de la nouvelle justification entrepreneuriale n'est envisageable que collectivement"*. Face à la complexité de l'environnement, les différents acteurs concernés (il s'agit essentiellement de petits exploitants agricoles) vont rentrer dans une logique de redéfinition commune des objectifs poursuivis. En d'autres termes, la coopération entre unités ne repose pas uniquement sur les actions (actions communes mais buts différents) mais sur les objectifs recherchés (une même finalité pour le produit des différents acteurs). De ce fait, il ressort une cohésion des actions pour s'échapper des contraintes environnementales et pour proposer un produit différent de celui existant avant le regroupement des objectifs ; l'effort entrepreneurial, basé sur le changement, ne pouvant être réalisé qu'en fonction de la coopération de tous les acteurs.

C'est ainsi que Puthod (1995) envisage l'apparition de la coopération entre PME plutôt dans des environnements turbulents. Ces alliances sont envisagées comme *"un moyen de réduire les incertitudes auxquelles les entreprises sont confrontées, en les éliminant ou en les contrôlant mieux"* (Puthod, 1995 : 34), le but étant de tendre vers un environnement négocié comme vu précédemment. C'est ainsi que les entreprises proactives sont considérées par Puthod comme celles qui se jouent des turbulences et arrivent à rentrer dans des accords de coopération afin de maintenir leur croissance ou mieux, l'accélérer. La stratégie relationnelle qui vise à tisser des actions stratégiques communes avec d'autres partenaires permet donc à la PME de se soustraire des influences de l'environnement (réduction de l'incertitude) mais aussi de développer des stratégies ambitieuses permettant de transformer l'environnement initial (stratégies entrepreneuriales). Les deux facettes du volontarisme (proactivité et anti-déterminisme) sont donc envisagées dans ces stratégies de coopération.

La perspective que nous avons rapidement présentée suggère donc que la modification du contexte environnant, en termes de régulation notamment, est possible pour une PME. Cette capacité de gestion de l'environnement peut être obtenue en raison de l'utilisation de stratégies

collectives. Les exemples des ordres de métiers ou des instances artisanales peuvent nous aider à mieux saisir cette possibilité d'aménagement du contexte. Les logiques sous-jacentes se réfèrent donc aux théories de l'écologie humaine envisagée en entame de ce chapitre.

### 2.2.2. Visions et intentions stratégiques comme source de volontarisme

Comme nous le rappellent Nkongolo-Bakenda, d'Amboise et Garnier (1994), la vision stratégique est souvent utilisée comme moyen **pour faire face à la turbulence environnementale et à l'insuffisance des moyens matériels et financiers des PME** en supplantant les planifications formelles, lourdes et rigides. Ce concept a été impulsé pour la compréhension stratégique des grandes entreprises mais son intérêt est grandissant pour l'étude des PME (Cossette, 1996), notamment en raison de la place centrale du propriétaire - dirigeant (Bayad et Garand, 1998). Son utilisation permet, en effet, d'identifier les sources de formulation des buts stratégiques en relativisant la gêne occasionnée par le manque de ressources des entreprises de petite dimension. La contrainte environnementale directe est partiellement détachée de la fixation de buts.

Pour Varrault (1999), la **vision stratégique** du dirigeant correspond "*à sa représentation mentale actuelle du futur de son organisation, de ses activités et de son environnement*". Entre la confrontation de sa représentation actuelle du futur et ses représentations actuelles du présent peut survenir un état de tension que l'auteur qualifiera d'**intention stratégique** et qu'il définira comme "*un collectif de tâches en instance caractérisé par un état mental qui dirige l'attention du dirigeant vers la recherche et la mise en place de moyens particuliers dans le but de réaliser un projet stratégique*". De ce fait, les deux notions apparaissent comme complémentaires dans le processus décisionnel du chef d'entreprise (bien que très souvent confondues dans la littérature), la vision<sup>58</sup> précédant l'intention stratégique. Les tensions sous-jacentes entraînent l'entreprise vers une démarche innovante. Notons que Bayad et Garand (1998) pensent que "la vision stratégique" a pris la dénomination temporaire "d'intention stratégique" pour revenir aux termes de "vision stratégique".

---

<sup>58</sup> Le terme "vision" sera négligé au profit du terme "clairvoyance" (Hamel et Prahalad, 1989 : 82). En effet, le terme vision se rapproche trop de celui d'apparition soudaine.



Le concept d'intention stratégique, mis en avant par Hamel et Prahalad (1989), envisage la formulation de l'action stratégique de façon disproportionnée par rapport aux ressources disponibles. Cette notion est particulièrement utile dans notre description du volontarisme de la PME, bien qu'initialement envisagée pour les grandes entreprises. **La formulation des buts stratégiques peut être réalisée en désaccord avec les contraintes présentes.** En conséquence, les contraintes environnementales, comme les contraintes internes, sont écartées en tant que variables prédictrices absolues du comportement stratégique. L'entreprise peut les modifier au cours de son évolution. L'articulation de la création et de l'acquisition des ressources et compétences s'effectuera à travers des objectifs fixés sur le long terme. Notons bien que le champ opératoire du concept concerne différents buts (Cossette, 1996). La multiplicité des objectifs peut être envisagée comme un élément fédérateur.

En effet, la vision stratégique, lorsque transformée en action, permet de clarifier le processus stratégique de la PME. Elle tend à définir un cadre de référence permettant l'avancée de l'entreprise. C'est ainsi que Bayad et Garand (1998) pensent que "[a] *partir de ces relations et des actions conséquentes, l'entrepreneur crée, apprend, s'intègre ou s'étend dans des réseaux de nature, forme, utilité et fonctionnement divers, afin de dépasser les simples limites de son entité organisationnelle*". La vision stratégique entraîne une diminution des contraintes externes et internes tout en permettant une action proactive envers l'environnement.

La notion de vision stratégique peut revêtir une conception onirique (Métais et Roux-Dufort, 1997). En se fixant des objectifs élevés, à la limite du rêve, l'entreprise va essayer de mobiliser les efforts des acteurs organisationnels. C'est en ce sens que nous rapprochons les théories de l'intention stratégique de celles de l'enactment. Le but sera de s'exonérer des contraintes environnementales actuelles pour pouvoir les contraindre à terme. Pour autant ce comportement est-il profitable ?

En effet, en ce qui concerne le lien performance - vision stratégique, Nkongolo - Bakenda et al. (1994) trouvent, contrairement à ce qui était attendu, des résultats mitigés quant à l'explication de la performance des petites entreprises par le niveau de la manifestation d'une vision stratégique<sup>59</sup>. Selon leur étude, ce niveau n'est pas une variable explicative du nombre

---

<sup>59</sup> Les auteurs de cette recherche précisent cependant que le contexte de l'étude diminuait la pertinence d'une généralisation des résultats.

d'employés et de l'augmentation des ventes. A un degré plus faible, elle peut permettre d'expliquer le profit net des PME. Une étude ultérieure (d'Amboise, Gasse et Garand, 2000) trouve une association positive entre degré de manifestation de la vision stratégique et niveau de performance<sup>60</sup> pour les PME de l'économie traditionnelle mais pas pour celle de la nouvelle économie. Cependant, il apparaît que cette manifestation de la vision stratégique est plutôt liée, pour ce type d'entreprises, *"à la satisfaction d'avoir atteint des cibles plus personnelles et de réaliser des objectifs plus généraux pour l'entreprise"*. C'est, en fait, un problème d'indicateurs pertinents qui est relevé.

L'adéquation de ce concept avec le profil du dirigeant de PME est source d'opportunités stratégiques pour l'entreprise. Cependant, le développement du *strategic intent* ne repose pas obligatoirement sur un dirigeant - leader charismatique (Collins et Porras, 1991). En effet, il faut faire partager une vision claire des desseins de l'entreprise, et en substance de son dirigeant, pour entraîner une motivation de la part des employés. La vision doit être fédératrice et entretenue par un propos logique et pertinent. Le "charme" éventuel du dirigeant n'est pas important. D'ailleurs, les soubassements à une vision stratégique dynamique peuvent se retrouver dans les **valeurs du dirigeant**. S'intéressant à la relation unissant valeur et comportement stratégique en PME, Ivanaj et Géhin (1997) remarquent que les dirigeants poursuivant un objectif de croissance se caractérisent par une confiance globale plus forte que la moyenne, développent des valeurs relatives à l'affirmation de soi, recherchent un accomplissement personnel ou encore, adoptent une attitude positive envers l'avenir. La prédisposition du dirigeant de petite structure à développer un comportement volontariste, rejetant le fatalisme, introduit donc des comportements stratégiques ambitieux.

Pour autant, un dirigeant visionnaire ne doit pas être confondu avec un dirigeant illuminé. L'obstination à poursuivre un but d'une façon inconsciente n'est pas le fondement de la vision stratégique. En effet, ce concept doit s'inscrire dans un processus d'apprentissage (Bayad et Garand, 1998). La vision d'un dirigeant est le fruit de son passé, de ce fait, nous pouvons la considérer comme le fruit d'un apprentissage. Du fait des actions menées en fonction de cette vision, elle entraîne à son tour un apprentissage. Elle permet une démarche heuristique qui

---

<sup>60</sup> La performance est mesurée ici en termes de variation des ventes et des profits.

explore les limites de l'organisation. L'élément important est qu'elle pousse l'entreprise à augmenter son potentiel d'interaction avec l'environnement, à légitimer la prise de risque.

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 permirent 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 entrepreneuriale des PME peut être envisagée.

### **2.2.3. Orientation entrepreneuriale et création de nouveaux marchés**

En effet, la vision entrepreneuriale peut nous aider à envisager l'émancipation environnementale de l'entreprise de petite dimension. Il semble que l'analyse processuelle de cet état, plutôt que le simple descriptif d'un profil d'entrepreneur, s'avère pertinente (Hernandez, 1995). Cependant nous devons préciser que nous n'envisageons pas l'entrepreneuriat comme la création d'entreprise *ex nihilo* mais comme la mise en place de stratégies visant à modifier le marché de l'entreprise, il peut s'agir d'une formulation de la stratégie présentant certaines caractéristiques (Dess, Lumpkin et Covin, 1997). C'est pour cette raison que nous utiliserons le terme d'orientation entrepreneuriale. Celle-ci est définie par Miller (1983) de la façon suivante : "*An entrepreneurial firm is one that engages in product-market innovation, undertakes somewhat risky ventures, and is first to come up with "proactive" innovations, beating competitors to the punch.*" Son inverse est envisagée comme "[a] *nonentrepreneurial firm is one that innovates very little, is highly risk averse, and imitates the moves of competitors instead of leading the way*". Ce type de comportement est donc multidimensionnel, mettant en exergue **l'innovation, la proactivité et la prise de risque** (Miller et Friesen, 1982 ; Covin et Slevin, 1989 ; Naman et Slevin, 1993).

D'ailleurs, comme le suggère Miller (1983), ces trois éléments doivent être simultanément présents pour mériter le qualificatif d'entrepreneurial. A ce titre, notons que Lefebvre (1991)

admet un principe de "renforcement" puisque, selon son étude, une attitude positive envers le risque et une attitude proactive des dirigeants sont les composantes les plus liées au degré innovateur de l'entreprise. Cette acception de l'orientation entrepreneuriale se retrouve également chez Merz et Sauber (1995) pour les PME. Selon eux, cette orientation se définit comme *"the firm's degree of proactiveness (aggressiveness) in its chosen product-market unit (PMU) and its willingness to innovate and create new offerings"*. L'aspect prise de risque n'est plus pris en considération, nous pouvons cependant penser qu'il se déduit de la définition proposée bien que sa perception soit fonction de la nature de l'entrepreneur et de la nature du risque (Marchesnay et Rudel, 1985). La rapidité de réponse au changement, est également un critère pouvant compléter notre vision de ce type d'orientation stratégique (Naman et Slevin, 1993). C'est un élément sous-jacent à une flexibilité induite par l'organisation poursuivant la recherche d'innovations.

Certes, toutes les innovations ne sont pas révolutionnaires mais c'est le processus permettant de déboucher sur la création de nouveaux produits qui semble pertinent à envisager. A ce titre, Creton (1986) a essayé de déterminer les motivations poussant les dirigeants de PME à innover<sup>61</sup>. Il apparaît que quatre grand types de motivations peuvent être identifiés :

- Les **objectifs poursuivis** (logique d'investissement, préparation de l'avenir, objectifs de profits,...) cités dans 33 % des réponses.
- Les **contraintes de compétitivité** (capacités compétitives, survie, problématique de la compétition générale,...) dans 25 % des cas.
- Les **logiques de marché** (réponse au marché, adéquation produit / marché,...) pour 23 % des réponses.
- Les **principes et valeurs** (état d'esprit, goût d'entreprendre,...) dans 19 % des réponses.

Nous pouvons interpréter ces résultats comme une prépondérance de la vision stratégique (objectifs poursuivis) dans la décision d'innover (33 %). Les motivations les plus liées au déterminisme direct de l'environnement sont, toujours selon notre interprétation, les contraintes de compétitivité et les logiques de marché, soit 48 % des réponses. Il semble donc que la liberté de mettre en place des processus innovants est offerte à l'entreprise de petite taille.

---

<sup>61</sup> Les résultats mentionnés concernent "les processus d'innovation progressive" à savoir des innovations *"qui ne nécessitent pas nécessairement de gros investissements, ni d'importants budget de R. & D., et qui sont à la portée de la plupart des firmes"*

Par ailleurs, Hitt et al. (2001), en entame du numéro spécial du Strategic Management Journal<sup>62</sup> consacré à l'entrepreneuriat, envisagent d'une façon plus large cette notion : "*We define entrepreneurship as the identification and exploitation of previously unexploited opportunities. As such, entrepreneurial actions entail creating new resources or combining existing resources in new ways to develop and commercialize new products, move into new markets, and / or service new customers*". Il s'agira donc de la notion de **nouveauté** qui caractérisera le mieux l'entrepreneuriat. Les éléments d'innovation, de prise de risque, de proactivité découleront de cette action de pénétrer des opportunités non encore exploitées. L'entrepreneur est donc envisagé comme un pionnier. A tel point que Hitt et al. (2001) envisagent l'entrepreneuriat comme une discipline différente de celle du management stratégique : dans un cas il s'agira de réfléchir sur la création, dans l'autre il s'agira de savoir comment un avantage sera établi et maintenu une fois créé. Le management stratégique servant de contexte pour les actions entrepreneuriales. D'autre part, nous pouvons rapidement remarquer que l'entrepreneuriat est considéré par Hitt et al. comme fortement développé actuellement, du fait des opportunités de la nouvelle économie.

Mintzberg (1973) identifie ce comportement comme l'un des trois modes de formulation de la stratégie. Ce mode entrepreneurial va correspondre à un leader qui va prendre des actions risquées et audacieuses au sein de l'organisation. En ce sens, le comportement entrepreneurial est vu comme mode de fonctionnement organisationnel. Selon sa typologie (Mintzberg, 1989: 177-196), l'organisation entrepreneuriale est l'apanage des structures simples. Elle est fortement liée à la vision stratégique d'un leader concentrant les pouvoirs. Ce leader apparaît comme le lien entre l'environnement et l'organisation. D'une façon plus concise, nous pouvons reprendre le descriptif de l'organisation entrepreneuriale telle qu'énoncée par Mintzberg :

---

<sup>62</sup> Strategic Management Journal Vol. 22, May / June 2001.

**Tableau 1.9 : L'organisation entrepreneuriale pour Mintzberg (1989)**

<b>Structure</b>	Simple, informelle, flexible, fonctionnels de support logistique et ligne hiérarchique peu développée Activités réalisées autour du chef d'entreprise, qui exerce le contrôle personnellement à travers la supervision directe
<b>Contexte</b>	Environnement simple et dynamique Leadership très fort, parfois de type charismatique ou autocratique Création, crise, retournement de tendances Petites organisations, "producteurs locaux"
<b>Stratégie</b>	Processus souvent de type visionnaire, en grande partie délibérée mais émergente et flexible pour les détails Organisation malléable aux positions du leader dans des créneaux protégés
<b>Avantages / inconvénients</b>	Réponse rapide, sens de la mission mais Vulnérable, limitée Danger de déséquilibre de la stratégie ou des opérations

*Source : Mintzberg, 1989 : 178*

Sans pour autant rentrer dans une logique critique vis-à-vis de ces propositions, nous remarquerons que l'aspect qui émerge de cette organisation est essentiellement basé sur le dirigeant considéré comme un entrepreneur. La prépondérance du dirigeant nous apparaît comme supplantant les autres caractéristiques précédemment relevées (innovation, prise de risque, proactivité). A tel point que Mintzberg écrit<sup>63</sup> : *"Si quelques influences extérieures viennent à s'exercer sur l'organisation, comme, par exemple, celle des clients ou des fournisseurs, il n'est pas improbable que le leader cherchera à placer son organisation dans un autre créneau du marché moins exposé"*. La notion de proactivité s'estompe au profit d'une soumission à la contrainte. L'organisation entrepreneuriale est conçue uniquement comme une organisation simple, petite. Ce réductionnisme nous étonne car certains travaux (Matthews et Scott, 1995) tendent à démontrer que plus la petite entreprise a un comportement entrepreneurial, plus elle va avoir tendance à utiliser une planification ou des stratégies élaborées. De plus, comme nous l'avons dit, tout type d'entreprise peut avoir un comportement entrepreneurial (Naman et Slevin, 1993). Mintzberg insiste sur le fait que la vision stratégique est caractéristique de ce type d'organisation, mais elle nous semble plus fondée sur une imposition des vues du dirigeant que sur le développement de marchés nouveaux. Les seules

<sup>63</sup> Opus cité, p. 179.

innovations possibles sont celles qui sont simples : *"L'organisation entrepreneuriale peut certainement innover, mais de façon relativement simple"*<sup>64</sup> ; la création de produits plus élaborés au sein d'environnements difficiles étant réservée à la structure adhocratique.

Nous considérons, bien évidemment, que le rôle du chef d'entreprise est important en PME et que toutes les PME n'adoptent pas un comportement entrepreneurial. Mais associer l'entrepreneuriat uniquement au leadership correspond à une analyse tronquée. Casson (1996) met en avant l'idée qu'en cas d'environnements peu complexes, le style autocratique est le plus adapté. De ce fait, s'il y a émergence d'entrepreneuriat, selon Mintzberg, il y a émergence de leadership est, s'il dérive vers un comportement autocratique, l'entreprise a intérêt à rester dans des environnements simples. Or Bygrave (1993) identifie un processus entrepreneurial comme un processus impliquant toutes les fonctions, les activités et les actions associées avec la perception d'opportunités et la création d'organisations qui les poursuivent. Il n'est aucunement fait état d'environnement simple.

Pour Miller (1983), le comportement entrepreneurial peut se retrouver dans tout type d'entreprise. Son étude tend à vérifier que les variables favorisant l'émergence de ce comportement sont différentes en fonction du type d'entreprise<sup>65</sup> (simple, planificatrice, organique). En substance, nous pouvons donc dire que l'entrepreneuriat peut se retrouver dans toutes les entreprises, grandes ou petites. En ce qui nous concerne, les éléments favorisant ce comportement stratégique pour les PME (apparentée aux structures simples) sont le leadership du dirigeant, la centralisation des décisions et la connaissance du secteur. Le rôle de leader conféré au dirigeant tend à envisager son contrôle vis-à-vis de l'environnement (contrôle du destin évoqué par Mc Graw et Robichaud, 1995). Le fait d'avoir le sentiment (et de le donner, également) de maîtriser les événements est l'élément le plus important dans la manifestation du comportement entrepreneurial en PME. La centralisation, entre les mains du dirigeant, entraîne une liberté dans la prise de décision. De plus, moins de temps sera perdu en discussions et la PME sera moins victime d'inertie. La connaissance du secteur en termes de marché, de technologie ou de produit va favoriser l'émergence d'idées innovantes. Cela peut se traduire par

---

<sup>64</sup> Opus cité, p. 287.

<sup>65</sup> De ce fait, cela nous permet de comprendre pourquoi les causes du comportement entrepreneurial sont si difficiles à recenser, car hétérogènes. Comme l'écrit Hernandez (1995), *"En entrepreneuriat, les chercheurs ont mesuré l'extrême variété des situations de création et des entités créées. Ils se sont aperçus qu'il y avait parfois plus de différences entre deux créateurs qu'entre un créateur et un non-créateur"*.

une veille de l'environnement et une technicité du métier. Cependant, remarquons que ce travail n'établit pas de comparatifs avec le niveau de performance des entreprises.

Becherer et Maurer (1998) vérifient statistiquement que l'orientation entrepreneuriale d'un dirigeant de petite entreprise est directement reliée à la performance<sup>66</sup>, de même que Brown et Kirchhoff (1997), tant au niveau du profit que de la croissance du nombre d'employés. Lefebvre (1991) va étudier les caractéristiques du dirigeant sur le comportement des PME innovatrices. Son étude met en relief l'importance du caractère entrepreneurial du dirigeant sur le déploiement d'une stratégie d'innovation pour l'entreprise de petite dimension. C'est ainsi que le dirigeant qui adopte une attitude positive envers le risque ou qui possède une attitude proactive va entraîner un degré d'innovation plus élevé dans son entreprise.

De plus, le travail de Miller (1983) laisse apparaître que les facteurs environnementaux (dynamisme, hétérogénéité, hostilité) n'ont que peu d'influence dans le choix d'un tel comportement stratégique pour les structures simples. Seule l'hostilité environnementale peut être envisagée comme facteur causal de ce comportement pour les structures simples mais le score obtenu dans l'étude n'est pas significatif. Ce résultat n'est pas retrouvé par Miles, Covin et Heeley (2000) qui mesurent que les comportements stratégiques des PME sont plus entrepreneuriaux lorsque l'environnement est dynamique. Cependant, pour Brown et Kirchhoff (1997), plus l'environnement présente d'opportunités (munificence), plus l'entreprise va manifester un comportement entrepreneurial. En ce sens, un secteur d'activité au sein d'un environnement a priori munificent nous permettrait d'identifier plus de comportements entrepreneuriaux et ainsi une action volontariste de la part des PME.

---

<sup>66</sup> La performance est envisagée en fonction du profit.



**Le fondement du volontarisme des PME se retrouve dans l'importance de l'environnement de proximité, le développement de stratégies réticulaires, la vision stratégique et l'orientation entrepreneuriale.** L'environnement pertinent, envisagé en termes de perception, des entreprises de petite dimension est un environnement proche et cette proximité réduit la contrainte issue de l'environnement large. Le rapport de forces est moins au désavantage de l'entreprise du fait de la faible distance géographique et psychologique, des interactions fréquentes et informelles qui caractérisent les acteurs environnementaux importants pour la PME. En outre, la capacité à nouer des relations avec d'autres partenaires permet d'aménager le contexte afin de le rendre moins perturbé. Les représentations de cet environnement découlent de la vision stratégique qui sert de base à la création de nouveaux marchés par l'utilisation de comportements proactifs, risqué et innovateurs. En fonction de ces éléments, nous pouvons envisager une liberté de la PME vis-à-vis de son environnement. Il en ressort que les perspectives volontaristes sont applicables à ce type d'entreprise.

Nos perspectives théoriques ont envisagé le rapport de l'entreprise à son environnement en empruntant les chemins des courants de pensée classiques en management stratégique, plutôt destinés aux entreprises de grande taille.

Les oppositions déterministes / volontaristes n'apparaissent pas si nettes et, de ce fait, un travail en termes de conciliation des approches est envisageable. Ces idées abordées, nous nous sommes intéressé au cas de la PME fréquemment analysée sous l'angle du fatalisme environnemental.

Cependant, la nature de l'environnement pertinent, l'importance du dirigeant ou la possibilité de mettre en œuvre des stratégies innovantes nous laissent suggérer que **l'analyse stratégique de l'entreprise de petite taille peut, tout comme la grande, être envisagée sous l'angle du volontarisme.** Celui-ci correspondra soit à l'anti-déterminisme, soit à la proactivité.

Nous allons, dans le prochain chapitre, poursuivre le débat en essayant de clarifier les différents concepts qui nous permettront de tester l'idée selon laquelle les PME peuvent mener des actions stratégiques en marge des contraintes de l'environnement.

De ce fait, nous allons maintenant présenter notre modèle de recherche.

## **CHAPITRE 2**

# **COMPORTEMENTS STRATEGIQUES DES PME EN FONCTION DE L'ENVIRONNEMENT, LE CAS DU SECTEUR INTERNET**

---

Ce chapitre va présenter nos hypothèses de recherche liées à la problématique de l'influence de l'environnement sur le comportement stratégique des PME. Nous relèverons les caractéristiques que la littérature en management stratégique identifie comme pertinentes dans l'étude des environnements des entreprises. Nous essayerons, en substance, d'envisager les effets de ces caractéristiques sur leurs comportements stratégiques. Munis de notre cadre de réflexion, nous présenterons notre modèle de recherche. Nous nous consacrerons, ensuite, à l'étude de la nouvelle économie et des entreprises Internet. **Du fait de la rareté d'études sur ce type de secteur, il nous semble impératif de présenter notre terrain de recherche dès ce chapitre.** En effet, Internet, et par delà les nouvelles technologies de l'information et de la communication, semble définir de nouvelles opportunités pour les entreprises ainsi que des pistes d'investigations intéressantes pour les chercheurs. Nous verrons que certaines "lois" agissent sur les acteurs économiques constitutifs de cette activité. Nous essayerons d'en dresser un descriptif permettant de mieux comprendre les tenants et aboutissants de la "nouvelle économie". Notre propos s'inscrit dans une période qui n'apparaît plus comme irrationnellement euphorique vis-à-vis de cette conjoncture économique.

Nous aborderons, dans un premier temps, la modélisation de notre recherche visant à tester, dans la seconde partie de ce travail, la pertinence de notre thèse générale. Pour ce faire, nous utiliserons une hiérarchie du type proposition - hypothèses visant à identifier les différents

impacts possibles de l'environnement sur les comportements stratégiques et le niveau de performance des PME étudiées. A cette fin, nous mènerons une réflexion sur la mesure de l'environnement. A l'issue de ce propos, nous entamerons le recensement des variables de l'environnement et des stratégies des PME pouvant revêtir une importance dans notre processus de recherche. Nous terminerons par la modélisation de notre proposition générale visant à étudier le comportement stratégique des PME comme libre des contraintes environnementales.

Dans un second temps, nous allons nous intéresser à des secteurs d'activités que l'on peut qualifier, de prime abord, comme dynamiques, complexes, incertains, turbulents. Nous avons estimé qu'un secteur émergent qui semble en plein développement et qui peut être envisagé comme nouveau dans son mode de fonctionnement serait un terrain idéal d'investigation. De ce fait, nous avons retenu le secteur des **PME liées à Internet, à savoir des entreprises de petite taille qui ont pour métier principal des activités utilisant principalement et prioritairement Internet**. Nous verrons, par la suite, les différentes activités possibles liées à ce média.

Toujours est-il que nous chercherons à dresser un rapide état des lieux de ce secteur d'activité et nous réfléchirons quant à une éventuelle spécificité des entreprises évoluant dans cet environnement. En effet, des particularités trop prononcées viendraient fausser la généralisation de nos résultats. Notre idée de spécificité sera envisagée selon les "règles" économiques qui surgissent à l'aune de la littérature, partiellement nouvelle, concernant Internet. Certains points permettent de penser que cet environnement est particulier. Quel que soit l'angle d'analyse, il semble que les opportunités offertes aux entreprises évoluant sur ce secteur soient nombreuses. Comme le notent Rangan et Adner (2001), Internet ouvre la voie à de nouveaux marchés, clients, produits et façons de mener les affaires.

## SECTION 1. PRESENTATION DU MODELE D'ETUDE ENVIRONNEMENT - STRATEGIES DES PME

---

La réflexion, que nous allons porter, tentera de proposer une opérationnalisation de notre démarche de recherche. Face à notre proposition générale qui tend à penser que **les PME peuvent développer des stratégies en marge des contraintes imposées par le contexte**, nous allons essayer d'arriver à un schéma conceptuel permettant le test empirique. Tout d'abord, nous devons retenir le type de volontarisme que nous désirons tester. Notre souhait ne sera pas de mesurer la teneur de stratégies proactives. Par nature, certains comportements de la PME peuvent être observés en tant que modificateurs de l'environnement. L'interprétation qui en découle peut nous indiquer dans quelle mesure ces stratégies sont opérantes. Par la suite, nous proposerons certaines orientations que les entreprises de petite taille peuvent utiliser mais nous nous limiterons au simple constat de la fréquence d'adoption. La teneur de notre démarche reposera, en fait, sur **une mesure du volontarisme "anti-déterministe"**. Nos tests viseront à connaître l'influence de l'environnement dans le choix des stratégies et leur impact sur l'obtention de la performance. De ce fait, nous utiliserons les outils des théories déterministes pour **confirmer ou infirmer la théorie de la liberté du choix**. Sous-jacente à notre propos, se trame une réflexion portant sur la pertinence du contexte d'action. De ce fait, notre étude portera sur la relation entre l'environnement, la stratégie et la performance.

Méthodologiquement, nous devons envisager deux points importants :

- Tout d'abord, il nous faudra retenir une **opérationnalisation de l'environnement**. Pour ce faire, nous envisagerons les difficultés rencontrées lors de l'étude de l'environnement. Nous essayerons de trouver des pistes nous permettant de développer ultérieurement notre propos. Cela obtenu, nous rentrerons dans une logique visant à identifier des variables environnementales, cohérentes avec notre recherche. Ces variables, une fois décrites, nous serviront directement dans notre processus de test. Précisons, à nouveau, que nous souhaitons travailler avec des variables environnementales qui semblent présentes dans le contexte d'étude des **PME Internet**. De ce fait, nous tenterons de mettre en évidence les perspectives **d'incertitude, de complexité, de dynamisme et de turbulence**.

- Ensuite, nous devons envisager les **comportements stratégiques** utilisables dans ce type d'environnement. Pour ce faire, nous ferons un recensement de certaines stratégies, pratiquées lorsque l'environnement présente les caractéristiques envisagées au paragraphe précédent. Ce recensement se fera sur la base de travaux en management stratégique. Ceci nous permettra de retenir quelques stratégies, présentant des orientations proactives ou passives, qui nous serviront dans la mesure de l'influence de l'environnement, dans le cadre d'étude des PME.

Ces deux points traités, nous nous inscrirons dans une démarche visant à détailler notre thèse en fonction de propositions et d'hypothèses de recherche. Celles-ci seront testées dans la seconde partie de notre travail. Nous allons aboutir à un schéma général visant à identifier dans quelle mesure la PME peut développer des stratégies performantes sans subir la contrainte de l'environnement.

## 1. Conceptualisation et opérationnalisation de l'environnement

Nous pouvons reprendre le propos de William Dill<sup>1</sup> en ce qui concerne la difficulté de mesurer les effets de l'environnement : *"At one level, environment is not a very mysterious concept. It means the surroundings of an organization ; the "climate" in which the organization functions. The concept becomes challenging when we try to move from simple description of the environment to analysis of its properties"*. En effet, si nous pouvons facilement concevoir ce qu'est l'environnement organisationnel, il en est tout autre dès lors que nous souhaitons rentrer dans une logique d'analyse précise et rigoureuse. Les acceptions sont différentes et les cadres de réflexion ne sont pas homogènes. Pour Martinet (1984), il va exister autant d'environnements qu'il existe de stratégies. L'environnement perçu par l'entreprise est issu d'une déformation de l'environnement réel à travers la structure, la culture de l'entreprise ou encore le système d'information utilisé. Mais si l'identification de l'environnement de la part de l'entreprise est sujette à déformation, les perspectives d'analyses sont également nombreuses et variées.

---

<sup>1</sup> Cité par Lenz et Engledow (1986).

C'est ainsi que l'étude de l'analyse de l'environnement et plus particulièrement son évolution, peut être classifiée en cinq catégories par Lenz et Engledow (1986) :

- le **modèle de la structure industrielle** (illustré par Porter) où l'environnement dominant est constitué d'un ensemble de forces concurrentielles de l'industrie issu des actions des entreprises en place. Ici, le changement sera lié aux concurrents et aux événements au niveau de l'environnement général, il n'est pas aléatoire mais évolutionnaire.
- Le **modèle cognitif** est ensuite envisagé. Cette conception de la relation de l'étude environnement - organisation émane de Weick. L'environnement est, comme nous l'avons déjà vu, la résultante des actions et représentations des membres des organisations. Pour reprendre Lenz et Engledow, nous pouvons dire qu'une structure cognitive sert comme contexte pour formuler une stratégie spécifique et elle la façonnera et la soutiendra avec les pouvoirs et influences requis. La logique de changement de l'environnement est intégrée dans le mécanisme d'apprentissage des acteurs organisationnels.
- Le **modèle du champ organisationnel** repose sur les travaux de Bourgeois ou de Thompson. Ici, l'environnement est envisagé sous forme de strates plus ou moins éloignées de l'organisation. L'environnement est composé de différents champs pouvant être hiérarchisés ou non. Traditionnellement, le changement de l'environnement provient de l'environnement général et puis se répercute sur l'environnement proche.
- Le **modèle de l'écologie et de la dépendance des ressources** envisage l'environnement comme un système de ressources au sein duquel sont interconnectées différentes organisations. Emery et Trist ou Aldrich ont essayé de travailler selon cette perspective. Le changement apparaîtra comme un processus graduel avec des ajustements entre les éléments interdépendants, le concept de discontinuité étant ainsi rejeté.
- Le **modèle des périodes** est envisagé par Lodge ou Yankelovitch. L'environnement y est vu comme un ensemble de structures sociales et de valeurs particulières à certaines périodes du temps. Il est donc envisagé d'une façon large. Le changement opère en trois temps : d'abord l'ordre, puis une période de turbulence transitoire et enfin l'émergence d'un ordre différent.

Cette diversité dans l'appréhension de l'environnement est pour Ansoff (1987) une raison permettant de comprendre pourquoi plusieurs théories tendent à admettre la pérennité de comportements stratégiques a priori différents. C'est ainsi qu'il identifie plusieurs paradigmes du comportement stratégique tels que la recherche d'une solution de survie lorsque l'organisation est en crise (modèle organique lorsque l'environnement exerce une faible

pression), l'adaptation incrémentale, réactive au dysfonctionnement de l'organisation (modèle réactif lorsque l'environnement présente des évolutions lentes et incrémentales caractérisées par une faible intensité concurrentielle), l'adaptation délibérée en fonction des succès rencontrés (management *ad hoc* lorsque l'environnement est fortement compétitif) ou encore le choix effectué en fonction des anticipations (modèle du management systématique lorsque l'environnement est compétitif et nécessite une approche multidisciplinaire). Les conflits existant entre les diverses théories vont permettre un enrichissement de la connaissance scientifique et pratique du fait des travaux menés pour tester la validité de chacune d'entre elles.

C'est ainsi que les perspectives théoriques peuvent également se retrouver en fonction du découpage des recherches menées sur l'environnement. Bourgeois (1980) estime ainsi que l'étude de l'environnement peut être classée en trois catégories :

- L'environnement en fonction de ses **objets** : les fournisseurs, les clients, les concurrents,... La distinction est souvent effectuée entre environnement proche et éloigné ;
- L'environnement en fonction de ses **attributs** : la complexité, l'hétérogénéité, l'incertitude, le dynamisme, la turbulence... Dess et Beard (1984) utiliseront le terme de **dimensions** pour qualifier ces états de l'environnement ;
- L'environnement en fonction des **perceptions** : il s'agira, selon Bourgeois, de l'incertitude environnementale perçue de la part des membres de l'organisation. Le problème principal réside dans la potentialité d'objectivité de ces mesures. En d'autres termes, est-ce que l'agrégation de perceptions (mesure subjective) peut donner une évaluation objective de l'environnement ? Tout au long du premier chapitre, nous avons essayé de mettre en avant l'idée que la réponse stratégique devait découler de la perception et de la représentation de la part du dirigeant de son environnement (Child, 1972 ; Weick, 1979). De ce fait, mais nous aborderons à nouveau le problème par la suite, nous pouvons penser que même s'il ne s'agit pas d'une évaluation objective de l'environnement, ce type d'indication correspondra à une mesure pertinente des conditions d'élaboration de la stratégie, que cela soit dans le cadre d'étude des grandes entreprises ou des petites.



## 1.1. Quelles mesures de l'environnement ?

La mesure de l'environnement des entreprises, dans un travail de recherche, présente plusieurs difficultés. Tout d'abord, il va exister une difficulté de repérage des dimensions pertinentes. Comme nous allons le voir, bien souvent les conceptions se retrouvent enchevêtrées les unes aux autres, produisant une certaine ambiguïté dans le travail de réflexion. De ce fait, nous tenterons de déterminer les causes de cette difficulté et nous nous prononcerons pour un travail de définition permettant de délimiter, en amont, nos conceptions de différents états de l'environnement.

Un deuxième inconvénient peut apparaître, si tant est que l'on souhaite raisonner en termes d'environnement objectif ou subjectif. Notre travail repose sur la perception de l'environnement. De ce fait, nous retiendrons la seconde option. Mais il nous faudra identifier les limites inhérentes à ce choix. Nous essayerons donc d'analyser les principaux arguments concourant à asseoir l'intérêt de nos choix de recherche. Fort de ces précautions, nous tenterons d'identifier les dimensions importantes permettant l'opérationnalisation de notre travail.

### 1.1.1. Difficultés de repérage

Lorsque nous nous penchons sur les dimensions traditionnelles, retenues dans l'étude de l'environnement en management stratégique, nous pouvons être frappés par l'enchevêtrement des conceptions. Bien souvent, la substitution supplante la complémentarité des concepts. De ce fait, les analyses, à en retenir, sont ambiguës. Pour exemple, nous allons citer divers travaux qui tendent à présenter de mêmes conceptions sous des appellations différentes, où à l'inverse, des conceptions différentes sous un même nom<sup>2</sup>.

C'est ainsi que nous pouvons noter que Miller et Friesen (1983) vont considérer que le **dynamisme** de l'environnement est aussi appelé **incertitude**, car il se caractérise par le taux de

---

<sup>2</sup> Cette réflexion est inspirée de Castrogiovanni (1991).

changement et d'innovation dans l'industrie comme par l'incertitude ou l'**imprévisibilité** des actions des clients et des concurrents. Pour eux, l'**hétérogénéité** de l'environnement renvoie également à la notion de **complexité** pour laquelle les variations des marchés de l'entreprise entraînent une diversité dans la production et les orientations marketing. 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**.

Mais Chakravarthy (1997), estime que la **turbulence** est issue de la **complexité** et du **dynamisme**. Or, Morris, Hansen et Pitt (1995) pensent que l'**incertitude** découle des **turbulences**, tandis que Rhyne (1986) estime qu'un environnement **turbulent** va correspondre à la **complexité** et à la **volatilité**, tout comme Callot (1997 : 359) pour qui les turbulences expriment la **complexité** et l'**instabilité** de l'environnement. Pour Miller (1988), 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 elle apparaît comme le meilleur révélateur des conditions de turbulence. Ce sera pour cette raison que **turbulence** et **incertitude** sont couramment envisagées comme synonymes dans la littérature en management stratégique. La turbulence serait un concept abstrait, tandis que l'incertitude serait opérationnalisable. Braguier (1993 : 302) va considérer 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.

Pourquoi tant de conceptions se regroupent-elles ? La faute de ces "amalgames conceptuels" est imputable, pour certains, au travail des chercheurs. Par exemple, Buchko (1994) constate que de nombreuses recherches ont utilisé des mesures de l'incertitude comme des construits idiosyncrasiques à leur recherche. De ce fait, 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.

Au sein même de l'entreprise, les rapports à l'environnement peuvent être également différents. Précisément, en termes de perception, Ireland et al. (1987) estiment que la relation environnement - entreprise doit être envisagée différemment selon le niveau managerial qui s'intéresse à cette liaison. En effet, les auteurs pensent qu'en fonction de la position dans l'organigramme de l'entreprise, les acteurs organisationnels sont confrontés à des tâches plus ou moins complexes, incertaines, voire abstraites. Cela entraînera une modification du schéma cognitif des individus et une appréhension de l'environnement différente. Par exemple, les managers de bas niveau vont percevoir une plus grande incertitude, comparativement aux managers de niveaux moyens. Mais peut-être qu'une autre explication peut être envisagée : en effet, la position dans l'entreprise fait qu'on va obtenir certains types d'informations, et ce sera cette veille environnementale, sur des critères précis qui permettra, éventuellement, d'expliquer les différences de perceptions. En cherchant à interroger les dirigeants de PME, lors de notre partie empirique, nous tenterons d'éviter ce biais de mesure.

Mais la perception de l'environnement ne variera pas uniquement en fonction du poste occupé. Miles, Snow et Pfeffer (1974) envisagent quatre types de perceptions permettant de dresser une typologie des managers :

- Les "*Domains defenders*" : il n'existe qu'une faible perception du changement ou de l'incertitude, il n'y a pas de volonté réelle de faire changer l'organisation ;
- Les "*Reluctant Reactors*" : la perception du changement est un peu plus élevée mais les dirigeants sont peu enclins à modifier leur organisation ;
- Les "*Anxious Analyzers*" : il existe une perception des changements mais l'entreprise n'évoluera que lorsqu'elle sera certaine du bon choix ;
- Les "*Enthusiastic Prospectors*" : la perception du changement dans l'environnement est forte et l'organisation sera fréquemment modifiée.

Adjoignant, à la typologie initiale de Miles et Snow, un qualificatif de perception, les auteurs supposent donc que l'action stratégique n'est pas directement reliée aux modifications objectives de l'environnement mais au profil psychologique (vis-à-vis du changement) des dirigeants.

Les différentes conceptions sont nombreuses et nuisent au travail de recherche<sup>3</sup>. S'intéressant à ce problème des construits environnementaux, notamment en ce qui concerne la notion de munificence<sup>4</sup>, Castrogiovanni (1991) identifie deux limites dans les recherches sur l'environnement :

- ***La surabstraction***<sup>5</sup> : c'est lorsque la définition de l'environnement est trop large.
- ***L'ambiguïté conceptuelle***<sup>6</sup> : c'est lorsque les chercheurs utilisent différents noms pour décrire un même construit et un même nom pour décrire des construits différents.

En effet, Castrogiovanni constate que l'environnement est souvent envisagé comme **tout** ce qui est "au-dehors" de l'organisation. Or il est impossible de **tout** examiner. De ce fait, les différents chercheurs vont stratifier l'environnement tant en termes de dimensions (capacité, opportunité, menace, croissance, déclin,...) qu'en termes de niveaux (macro-environnement, micro-environnement,...)<sup>7</sup>. C'est ainsi que deux recherches portant sur une même problématique, mais s'intéressant à des niveaux et des dimensions différentes, vont donner des résultats contradictoires. L'aspect méthodologique est envisagé comme important. Castrogiovanni préconise d'ailleurs que pour chaque environnement, un type de mesure soit utilisé. Par exemple, la mesure de l'environnement proche doit s'effectuer par l'intermédiaire de mesures subjectives. En effet, selon l'auteur, une mesure de cet environnement ne peut se faire par des données objectives, car elle nécessite l'avis d'experts impliqués dans l'organisation en raison du phénomène d'enactment. Cependant, Castrogiovanni remarque également que l'avis subjectif comporte des biais perceptuels et le chercheur risque de mesurer les attributs organisationnels ou individuels plutôt que de mesurer l'environnement lui-même. Pour autant, l'auteur pense que les relations entre l'environnement et les décisions spécifiques des organisations seront plus fortes si des mesures subjectives de l'environnement sont utilisées. Nous tenterons de nous inscrire dans ce constat.

Nous reviendrions, dans quelques instants, sur le clivage existant entre mesures objectives et mesures subjectives de l'environnement. Mais il nous importe de tendre vers une acception

---

<sup>3</sup> Boyd, Dess et Rasheed (1993) citent le travail de Gifford, Bobbit et Slocum (1979) qui identifie dix-huit définitions différentes de l'incertitude et de la prise de décision dans la littérature.

<sup>4</sup> La munificence correspond pour Castrogiovanni au niveau de rareté ou d'abondance de ressources critiques nécessaires à une ou plusieurs firmes opérant au sein d'un environnement.

<sup>5</sup> *Overabstraction*.

<sup>6</sup> *Conceptual ambiguity*.

<sup>7</sup> Voir sur ce point Bourgeois (1980).

possible et pertinente du travail sur l'environnement des entreprises. De ce fait, nous allons, au fur et à mesure de notre travail, essayer de **clarifier les dimensions retenues** en examinant les différents travaux afférents. C'est ainsi que nous tenterons, par la suite, d'identifier les dimensions environnementales utilisées dans la littérature. Cependant, il apparaît que certaines dimensions sont englobantes. Nous avons rapidement évoqué le cas de l'incertitude et de la turbulence. Elles peuvent constituer des **états larges de l'environnement** orientés vers l'imprévisibilité ou la menace. De ce fait, certaines dimensions seront considérées comme plus **synthétiques** que d'autres. En conséquence, nous considérerons que des appréhensions générales peuvent être utilisées, encore nous faudra-t-il en préciser les diverses limites.

Comme nous l'avons évoqué, la nature de la mesure est considérée comme un élément important de ce type de travail. Deux grands choix s'offrent aux chercheurs : une mesure objective sur des critères communs à toutes les entreprises (a priori), qui font abstraction des individualités, ou une mesure subjective qui estime que la perception des acteurs est un élément important dans la réaction aux évolutions de l'environnement. Nous allons essayer d'envisager les implications de cette opposition objectif / subjectif pour faire émerger les dimensions que nous retiendrons dans notre étude.

### **1.1.2. Les différentes mesures**

Oswald et al. (1997) estiment que la mesure 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 effet, nous pouvons supposer que l'action découlera de la perception et, de ce fait, il sera plus intéressant de mesurer les constats des changements environnementaux si l'on souhaite en retrouver les effets.

En tentant d'expliquer les différences entre mesures objectives<sup>8</sup> et subjectives<sup>9</sup>, Boyd, Dess et Rasheed (1993) constatent qu'il existe une faible corrélation entre les deux types de mesure. Se pose alors un problème puisque les recherches sur l'environnement ne reposent pas sur une standardisation des mesures, il peut exister des différences dans les résultats. La mesure de

---

<sup>8</sup> Une mesure objective pourra également prendre pour nom "mesure archivée" ou "mesure historique".

<sup>9</sup> Ou "mesure perçue".

l'environnement objectif se fait par l'intermédiaire de sources archivées comme la croissance de l'industrie, le volume des ventes ou les ratios de concentration. La mesure de l'environnement perceptuel s'effectuera par l'intermédiaire de jugements subjectifs des membres de l'organisation sur leur environnement. Cependant Boyd et al. remarquent également que la perception peut être affectée par quatre facteurs :

- **Les individus** : les répondants auront une tolérance à l'ambiguïté et une complexité cognitive différentes. Il s'agit de l'élément le plus classique.
- **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** : par exemple 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 et al. 1974).

Les auteurs préfèrent retenir le terme de mesures archivées plutôt que celui de mesures objectives, car, selon eux, il existera toujours une part de subjectif, au moins de la part du chercheur qui interprète les résultats. Ces mesures archivées offrent un moyen de réplication et de comparaison pertinent entre les différentes études. Elles sont accessibles à tous les chercheurs et il n'existe pas de biais en ce qui concerne les réponses et les non réponses. Elles s'avèrent intéressantes dans la mesure des structures du marché ou des contraintes. Cependant, nous tendons à penser que l'accessibilité des données n'est pas toujours évidente, notamment lorsque le cadre d'étude est celui des petites entreprises. Selon Starbuck et Mezias (1996), la recherche donne plus de place aux données perceptuelles qu'aux données objectives. C'est ainsi qu'entre 1988 et 1992 ils ont recensé, 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. Bien que les mesures subjectives soient plus souvent sollicitées, les deux méthodes présentent des limites.

En effet, Boyd et al. (1993) identifient trois limites majeures des mesures archivées :

- Elles résultent de l'agrégation des données individuelles d'entreprises au sein d'une même industrie. Le regroupement au sein d'une même classe n'est pas toujours pertinent.

- Ces mesures font, de par leur nature, abstraction des événements récents dans la vie de l'entreprise et ne retiennent qu'une moyenne des changements.
- Il existe un manque de correspondance entre ce qui veut être mesuré et ce qui est réellement mesuré. Par exemple, comme le développent les auteurs, la recherche de Tosi et al. (1973) va mesurer le dynamisme à travers le coefficient de variation. Cependant, la distribution des événements peut avoir un caractère imprévisible ou non, bien que le coefficient soit le même<sup>10</sup>.

En revanche, les mesures perceptuelles envisagent la description d'un environnement en fonction des perspectives des membres d'une organisation. Mais là aussi, Boyd et al. identifient trois limites :

- Il existe des limites quant à la généralisation. En effet, les mesures vont reposer sur les capacités cognitives des dirigeants. Et ces mesures ne vont porter que sur un aspect de l'environnement.
- La fiabilité et la validité<sup>11</sup> sont souvent faibles. De plus, le chercheur va devoir interpréter l'environnement du répondant.
- Il n'existe pas de mesures relatives quant aux sources de variations. En d'autres termes, il n'existera pas de pondérations de l'environnement en fonction de l'incertitude des acteurs environnementaux. Or certains acteurs peuvent avoir une influence supérieure à d'autres.

Par ailleurs, **il semble que les mesures archivées vont s'intéresser à l'environnement large tandis que les mesures perceptuelles se centrent sur l'environnement de proximité du répondant.** C'est ainsi que les auteurs pensent qu'il existe des différences significatives dans la perception des dirigeants au sein d'une même industrie entre les entreprises.

Un problème important réside dans le fait que mesures objectives et perceptuelles ne semblent pas estimer les mêmes phénomènes (Boyd et al. 1993). Starbuck et Mezias (1996) réalisent également ce même constat comme Buchko (1994), Snyder et Glueck (1982), Downey, Hellriegel et Slocum (1975) ou Tosi, Aldag et Storey (1973). Downey et al. (1975) ont comparé des indices financiers avec la stabilité perçue d'un marché de la part de dirigeants et se

---

<sup>10</sup> Soit deux industries avec le montant des ventes annuelles suivant :

Industrie 1 : 100, 200, 300, 400, 500.

Industrie 2 : 300, 500, 100, 200, 400.

Le coefficient de variation est le même mais le caractère prévisible des ventes est largement différent d'une industrie à l'autre.

sont aperçus que la corrélation entre situation objective et perçue était proche de 0 et moins souvent positive que négative. Qui plus est, les différents tests menés par les auteurs tendent à relativiser la pertinence des échelles de Lawrence et Lorsch (1967) ou de Duncan (1972) qui sont les plus couramment utilisées dans la mesure de la dimension d'incertitude. Pour Buchko (1994) ce problème est lié à une mauvaise prise en considération de la mesure des construits environnementaux<sup>12</sup>. C'est ainsi que l'on peut effectivement se demander si une mesure objective de **l'incertitude** repose bien sur une mesure de la **volatilité**, évaluée en termes de coefficient de variation des ventes sur dix années (Tosi et al. 1973). Précisément, le travail de Tosi et al. (1973) a pour ambition de présenter la pertinence de la mesure objective, contestant en cela les résultats de Lawrence et Lorsch (1967). En refaisant leur test sur la dimension de la volatilité, ils n'ont pas trouvé de corrélation positive entre l'incertitude externe et interne de l'environnement. De ce fait, la perception des dirigeants était faussée, reflétant plus leur "sensibilité" que la réalité. Ce résultat se trouve confirmé par Snyder et Glueck (1982). Il en ressortira que le problème de mesure n'est pas fondamentalement lié à l'identification d'un environnement objectif et perçu mais plus à l'implication de l'incertitude perçue des dirigeants dans la volatilité environnementale (problème de la validité de la mesure). Downey et al. (1975) contesteront d'ailleurs la méthode de la corrélation comme test pertinent du fait de la dispersion des observations.

De plus, Starbuck et Mezias (1996) insistent sur la méfiance à adopter quant à l'objectivité de certaines données. Montrant que la plupart des recherches en management utilisent des données perceptives, ils concluent qu'il y a une très grande difficulté à obtenir des bonnes données objectives et ce seront les interprétations qui auront un sens. L'interprétation y sera vue comme double, tant de la part du chercheur que du répondant. C'est ainsi qu'une augmentation de 10 % du chiffre d'affaires (donnée objective) pourra être vue comme une caractéristique du dynamisme pour l'un et stable pour l'autre (perceptif). Sawyerr (1993) insiste d'ailleurs sur ce point en estimant que l'utilisation d'un environnement objectif reviendrait à penser que toutes les organisations perçoivent la même chose. En revanche, l'utilisation de données perceptives reviendra à présumer que d'autres variables vont influencer la perception et la formulation de la stratégie. Cependant, Sutcliffe et Huber (1998), en examinant la variation des perceptions de l'environnement des équipes dirigeantes au sein des entreprises et

---

<sup>11</sup> Ces deux concepts seront étudiés dans le troisième chapitre de ce travail.

<sup>12</sup> En l'occurrence, pour Buchko (1994), l'incertitude.



des industries, trouvent qu'il existe une forte homogénéité de perception. En effet, l'histoire commune et le processus de recherche d'information conduira les entreprises d'un même secteur à avoir une perception proche. De ce fait, une mesure perceptive effectuée au sein d'un même secteur peut donner un reflet assez fiable et objectif de l'environnement.

Quoiqu'il en soit, Kalika (1995 : 306) pense que le problème objectif / subjectif n'est pas fondé : *"dans la mesure où le décideur est introduit dans le mécanisme d'adaptation de la structure à l'environnement. En effet, ce qui peut conduire les dirigeants d'entreprise à modifier la structure n'est pas constitué par la réalité de l'environnement, mais par la perception qu'ils en ont. Les mesures subjectives de l'environnement possèdent des limites mais pas celle de ne pas être adaptée au modèle sous-jacent"*. En effet, nous pouvons penser que le dirigeant réagira à ce qu'il ressent (Kiesler et Sproul, 1982, Bourgeois, 1985). **Nous nous inscrivons dans ce constat** et si le propos de Kalika concerne, en termes de conséquences, la structure de l'entreprise, nous pensons qu'il **peut être transposé au niveau de la stratégie** des organisations. De plus, comme notre champ de recherche porte sur un environnement émergent (Internet) et sur des entreprises de petite taille, il nous semble difficile de faire un recensement pertinent des données objectives.

Nous ne pouvons trancher vers la **solution de la mesure subjective** sans évoquer la perspective mise en avant par Smircich et Stubbart (1985) qui estiment qu'outre les environnements perçus et objectifs, les analyses peuvent porter sur les environnements *enactés*. Cependant, les prescriptions méthodologiques, en termes de mesure, sont peu précises. Ce sera plutôt l'objet de recherche qui sera modifié selon cette perspective et de ce fait, les méthodes utilisées devront être adaptées. Ainsi, toute action doit être envisagée dans un contexte large, les simples réponses binaires ou notées sur une échelle sont insuffisantes. Le chercheur se doit de rentrer dans une perspective constructiviste où les interprétations sont multiples. De ce fait, selon notre point de vue, il semble plus opportun d'utiliser une méthodologie qualitative si l'on se place directement dans la perspective de l'enactment afin d'adopter un raisonnement holistique (Scheid-Cook, 1992 ; Langford et Hunsicker, 1996). Bien que séduisante, cette perspective ne correspond pas directement à notre volonté de recherche. En effet, nous nous plaçons dans une perspective qui vise à évaluer la pertinence des théories déterministes pour pouvoir en contredire les issues. De ce fait, si nous adoptions ce type de méthodologie, nos résultats perdraient de leur validité en regard de l'objectif poursuivi.

La très grande diversité des mesures, que cela soit en termes perçus / objectifs ou en termes de niveaux, est d'autant plus hétérogène que les dimensions retenues dans l'environnement sont très variables. Le tableau 2.1 présente quelques recherches utilisant des mesures de l'environnement et nous ne pourrions que constater la diversité des analyses menées. Nous allons donc tenter **d'identifier les variables environnementales** que nous retiendrons dans notre processus de recherche à venir.

### 1.1.3. Les dimensions de l'environnement

Les mesures de l'environnement sont nombreuses. Aldrich<sup>13</sup> va identifier six dimensions : la capacité (niveau relatif de ressources pour l'organisation), l'homogénéité - hétérogénéité (degré de similitude entre les éléments de la population d'un domaine), la stabilité (degré de changement dans les éléments environnementaux), la concentration (degré par lequel les ressources sont distribuées équitablement dans l'environnement), le consensus (degré par lequel il y a concurrence sur un même domaine), et la turbulence (degré d'interconnexion entre les éléments dans l'environnement<sup>14</sup>). Cette vision de l'environnement peut être condensée, c'est ce que feront Dess et Beard (1984).

En effet, Dess et Beard (1984) vont retenir trois dimensions de l'environnement :

- L'abondance (capacité) ;
- La complexité (homogénéité - hétérogénéité, concentration - dispersion) ;
- Le dynamisme (stabilité - instabilité, turbulence) ;

La perspective de Dess et Beard nous permet de constater que les dimensions de l'environnement peuvent être **envisagées comme des mesures synthétiques**. Ainsi leur acception de la complexité va englober des perspectives de différences et de répartitions, le dynamisme est interprété comme le caractère évolutif et imprévisible de l'environnement, voire menaçant. Il s'agira de concepts ayant plusieurs facettes.

---

<sup>13</sup> Aldrich, H. (1979) *Organizations and Environments*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J., p. 74 ; cité par Boyd (1990) et Dess et Beard (1984).

<sup>14</sup> Notons que cette conceptualisation de l'environnement ressemble à celle de la complexité.

Pour autant, il n'existera pas un véritable consensus concernant les différentes dimensions pouvant être abordées dans l'étude des environnements. Ceci semble nous laisser une certaine liberté d'action, d'autant plus que nous ne cherchons pas à centrer notre travail sur l'identification de l'influence d'une variable précise. Nous souhaitons plutôt envisager l'influence d'un ensemble de dimensions a priori présentes au sein des environnements étudiés. Par exemple, Miller (1988) va retenir les dimensions d'imprévisibilité, de dynamisme et d'hétérogénéité dans ses mesures des évolutions de l'environnement ou Bourgeois (1985), celles d'incertitude et de volatilité. Une grande diversité de variables peut être envisagée, ce qui nous fait penser que **le nombre de combinaisons de dimensions retenues peut être proportionnel au nombre de travaux portant sur l'environnement dans la littérature**. Afin de nous en faire une idée, nous avons recensé quelques travaux d'importance en management stratégique<sup>15</sup>. Ceux-ci sont présentés dans le tableau suivant et nous avons essayé d'identifier les dimensions retenues, les types de mesure (perçues ou objectives) ainsi que le détail de la mesure. Nous nous attarderons, en entame de notre troisième chapitre, sur le descriptif des mesures. Notons qu'afin de restreindre notre analyse, nous nous sommes volontairement limité aux dimensions pouvant apparaître comme utiles dans notre perspective de recherche.

---

<sup>15</sup> Cette liste ne repose sur aucune volonté d'exhaustivité, mais simplement d'illustration partielle.

**Tableau 2.1 : Recensement de quelques mesures de l'environnement**

Auteurs	Date	Revue	Dimensions	Type	Mesures	
Becherer, Maurer	1998	ETP	T	P	Covin et Slevin 89 et Miller et Friesen 83: proche du dynamisme de l'environnement	5 items
			H	P	Covin et Slevin 89 et Khandwalla 77: risque vis-à-vis de l'environnement	3 Items
Bourgeois	1985	AMJ	I	P	Duncan 72 avec modifications. L'incertitude environnementale de chaque composant de l'environnement est calculée pour chacun des membres de l'équipe de direction. Puis calcule du score moyen par composant.	
			V	O	Tosi et al. 73. Coefficient de variation sur 10 ans du CA, des profits et dépenses en R&D	
Boyd	1990	SMJ	M	O	Mesure de la croissance des ventes dans l'industrie sur 5 ans.	
			D	O	Variabilité du taux de croissance des ventes sur la même période	
			C	O	Aldrich 79 sur homogénéité et concentration et de Herfindahl. Somme des carrés des parts de marché de toutes les entreprises d'un secteur. Si 0 compétition parfaite, si 1 infinité de parts de marché	
Brown, Khirchhoff	1997	-	T	P	4 items de Miller et Friesen 83 du dynamisme et 3 items de Khandawalla 76/77 de l'hostilité. Identique à celle de Naman et Slevin 93	7 items
			M	P	Perception du taux de croissance de l'industrie (Dess et Beard 84) et Perception de la facilité à trouver des financements	2 items
Buchko	1994	AMJ	I	P	Questionnaire de Miles et Snow 78. Mesure de 6 acteurs environnementaux. Demande le degré de prédiction de diverses caractéristiques de ces acteurs	25
			Amplitude et fréquence du changement	P	Amplitude : % des ventes de l'entreprise attribuable à l'innovation et perception de changement dans la production de la firme depuis 5 ans. Fréquence : perception de changement majeur dans le produits et processus	
Cameron, Kim, Whetten	1987	ASQ	T	O	5 mesures différentes	
			T	O	Coefficient d'aliénation basé sur le % de changement dans les revenus : $V(1-r^2)$ R : année corrélée avec l'année qui suit.	
			T	O	Somme des % de changement d'une année à l'autre	
			T	O	Ecart type	
			T	O	Coefficient de variation : écart type / moyenne. La plus souvent utilisée.	
			T	O	Coefficient de fluctuation : c'est la valeur absolue du % de changement d'une année à l'autre moins le % de changement de toute la période	
Chaganti	1987	JSBM	Croissance	O	Croissance de l'industrie : taux annuel de croissance des ventes pour une industrie sur 3 ans	
Covin, Slevin	1989	SMJ	H	P	Echelle 3 items de Khandwalla 76/77. Caractérisation de l'environnement en termes de risque, de stress, domination	3
Daft, Sormunen, Parks	1988	SMJ	I	P	Incertitude perçue : complexité perçue du secteur + taux de changement perçu du	

			C	P	secteur. Incertitude stratégique perçue : incertitude perçue x importance du secteur (client, fournisseurs,...).	
				P	Pour la complexité et le taux de changement, les répondants doivent donner leur avis pour chacun des 6 secteurs	
Davis, Morris, Allen	1991	JofAMS	T	P	Mesure sur le changement technologique, compétition entre firme et taux de croissance de l'industrie. Interview du dirigeant	
Dess, Lumpkin, Covin	1997	SMJ	D	P	Miller 83 3 items échelle différentielle sémantique sur des phrases descriptives	3
			Imprévisibilité	P	Miller 83 2 items échelle différentielle sémantique sur des phrases descriptives	2
			Hétérogénéité	P	Miller 83 3 items concernant les habitudes des clients, la concurrence et les technologies	
			I	P	Combinaison de D et de Imprévisibilité	
Dess, Beard	1984	ASQ			Aldrich 79	
			M	O	Taux de croissance de l'industrie : ventes, employés, bénéfices	6
			Stable - Instable	O	Dispersion de M sur 9 ans et aussi instabilité technologique (% de scientifiques parmi les employés)	5
			T	O	Degré pour lequel un changement dans une autre industrie affecte l'industrie. Proportion d'un output de l'industrie vendu à l'autre secteur	
			Homogénéité - Hétérogénéité	O	Concentration de la production	
			D	O	Composé de stable - instable et T	
			C	O	Composé d'homogénéité - hétérogénéité	
Downey, Hellriegel et Slocum	1975	ASQ	I	P	De Lawrence et Lorsch 67 : 9 items dans trois sous environnement : manque de clarté des informations, incertitude générale sur les relations, forte amplitude entre l'action et le résultat	
			I	P	De Duncan 72, 3 caractéristiques : manque d'informations concernant les facteurs environnementaux associés avec la prise de décision ; manque de connaissance sur les conséquences d'une décision sur l'organisation ; capacité à juger l'effet d'un facteur sur l'organisation	
Duncan	1972	ASQ	I	P	Trois dimensions : manque d'informations concernant les facteurs environnementaux (6 items)	
			I	P	Seconde dimension non connaissance des issues d'une décision sur l'organisation (6 items)	
			I	P	Troisième dimension : capacité à donner une probabilité concernant l'effet d'un facteur environnemental sur une décision : deux temps : certitude concernant l'effet et sûreté de cette certitude	
			C	P	Simple - complexe : nombre de facteurs intervenant dans la décision (F) x nombre de composants <sup>2</sup> (C) <sup>2</sup>	
			D	P	Deux sous-dimensions : degré auquel les facteurs sont stables et fréquence à laquelle les décisions prennent en considération de nouveaux facteurs	

Ireland, Hitt, Bettis, Porras	1987	SMJ	I	P	Miles et Snow 78	25
Lawless, Finch	1989	SMJ	M, D, C	O	Dess et Beard 84	
Matthews, Scott	1995	JSBM	I	P	Mesure l'état Incertain : incapacité à prédire un état de l'environnement du fait d'un manque d'information. Sur plusieurs facteurs environnementaux	18
Merz, Sauber	1995	SMJ	T	P	Construit en fonction du dynamisme (changements environnementaux imprévisibles), de l'hostilité (menaces) et Hétérogénéité (diversité de l'environnement). Utilisation de Miller et Friesen 82 et Miller 83	
Miller et Friesen	1983	SMJ	D	P et O	Caractère prévisible et stable des activités des concurrents et des préférences des consommateurs ; innovation sur le marché	3
			H	P et O	Caractère prévisible des changements dans l'industrie, caractère hostile du jeu concurrentiel et impact sur l'entreprise	3
			Hétérogénéité	P et O	Diversité dans la production et dans les pratiques marketing	1
					Une mesure "objective" est également effectuée en estimant les trois dimensions précédentes en fonction de données du <i>US published Data Base</i>	
Miller	1992	OSC	I	P	Khandwalla 77 redéfini par Miller 88	
Miller	1988	AMJ	D	P	D et Imprévisibilité sont fortement corrélé et donne l'Incertitude (Miller et Droge 86)	3
			Imprévisibilité	P	Miller et Droge 86	2
			Hétérogénéité	P	Différence dans les produits, type de compétition et méthode nécessaires pour la production	3
			I	P	D x Imprévisibilité	
Milliken	1990	AMJ	I	P	Etat certain : demande de probabilité pour qu'un événement se produise x certitude de cette estimation	
			I	P	Effet certain : demande de probabilité pour qu'on soit affecté par le changement x certitude de cette probabilité (2 items)	
			I	P	Réponse certaine : Proposition de phrase (est-il difficile de choisir ? Difficulté pour choisir la réponse) 6 items D'accord / pas d'accord 5 points	
Morris, Hansen, Pitt	1995	IndMark M	T	P	Utilisation échelle 5 points pour dire si c'est stable / turbulent : coût des soins, régulation de l'Etat, compétition, stabilité des vendeurs, taux d'introduction de nouveauté, pression des employés, besoin des employés, complexité des informations PPD	
Morris, Marks, Allen, Peery	1996	JBETH	Changement de l'envt	P	Taux de changement des clients, des concurrents et de l'Etat	
Naman, Slevin	1993	SMJ	T	P	8 items : 5 de Miller et Friesen 82 et 3 de Khandwalla 77. échelle 7 points.	8
Reilly, Brett et Stroh	1993	SMJ	T orga	P	Demande aux dirigeants si leur compagnie a subi un des 14 changements proposés (1/5)	
Sawyer	1993	SMJ	I	P	Daft, Sormunen, Parks 88. 3 variables pour mesurer IEP : taux de changement dans l'environnement, degré de la complexité, degré de dépendance par rapport au secteur	

Slater, Narver	1994	JofM	T (marché et techno)	P	Miller 87, dynamisme. Magnitude des changements	
Snyder, Glueck	1982	AMJ	Volatilité	O	Tosi et al. 73. cf. formule pour la volatilité de marché et technologique.	
Sutcliffe, Huber	1998	SMJ	Instabilité	P	Mesure de Bourgeois (1985) portant sur le caractère stable de l'activité	9
			M	P	Mesure personnelle portant sur la capacité de l'environnement à assurer la croissance de l'entreprise en termes de ressources	7
			C	P	Adaptation de Dess et Beard (1984)	5
			H	P	Tiré de Thomas et Daniel (1990) sur le caractère défavorable des situations rencontrées par l'entreprise	5
Tosi, Aldag, Storey	1973	ASQ	Volatilité	O	Coefficient de variation des ventes sur 10 ans.	
Lawrence, Lorsch	1967	-	I	P	3 items 7 points sur la clarté des besoins du département Recherche, Production, Marketing. + Degré de difficulté pour mener les actions de chacun des départements. + Temps de réponse pour déterminer la réussite d'une action pour les 3 départements.	
Tushman, Anderson	1986	ASQ	Chgt Techno	O	Evolution et amélioration sur la capacité des produits	
			I	O	prévision de croissance de la demande - croissance de la demande actuelle   x 100 / Croissance de la demande actuelle. Sur 5 ans	
			M	O	Croissance des ventes annuelles	
Glazer, Weiss	1993	JofMR	T	?	Logiciel de simulation : changements nombreux et incertitude	

### Légende :

<b>Dimensions :</b> T : Turbulence H : Hostilité I : Incertitude V : Volatilité M : Munificence D : Dynamisme C : Complexité <b>Types :</b> P : environnement perçu O : environnement objectif ? : environnement ni perçu, ni objectif	<b>Revues :</b> ETP : Entrepreneurship, Theory and Practice AMJ : Academy of Management Journal SMJ : Strategic Management Journal ASQ : Administrative Science Quarterly JSBM : Journal of Small Business Management JofAMS : Journal of the Academy of Marketing Science OSC : Organization Science IndMarkM : Industrial Marketing Management JBeth : Journal of Business Ethics JofM : Journal of Marketing JofMR : Journal of Marketing Research
---	--

Ce rapide recensement nous permet donc de constater la diversité des mesures. Tant en fonction du nombre d'items que du type d'analyses, **les dimensions environnementales apparaissent comme de purs construits de recherche**. Si nous prenons le cas de la turbulence, nous constatons qu'elle peut être mesurée :

- de façon **perçue** (Becherer et Maurer, 1998) ou **objective** (Dess et Beard, 1984),
- comme un construit **synthétique** (Merz et Sauber, 1995) ou **unique** (Cameron, Kim et Whetten, 1987),
- comme particulière à certains **niveaux** de l'environnement (Slater et Narver, 1994) ou envisagée d'une façon **large** (Naman et Slevin, 1993),
- comme une dimension mesurable **qualitativement** (Davis, Morris et Allen, 1991) ou **quantitativement** (Merz et Sauber, 1995),
- comme **interne** à l'entreprise (Reilly, Brett et Stroh, 1993) ou **non** (Brown et Khirchhoff, 1997), voire **intermédiaire** (Morris, Hansen et Pitt, 1995),
- comme un construit permettant la **simulation**, donc parfaitement modélisable, (Glazer et Weiss, 1993) ou non,
- comme une dimension qui, au sein d'une même recherche, peut être mesurée de façon **différente** (Cameron, Kim et Whetten, 1987) ou pas.

Cette diversité nous entraîne à penser que nous pouvons retenir les dimensions de l'environnement qui nous siéent le mieux dans notre objectif de travail, pour autant qu'elles soient "balisées" dans la littérature. Puisque nous cherchons à déterminer l'influence de l'environnement sur la stratégie et sur la performance de PME, nous devons retenir des dimensions caractéristiques du contexte envisagé. Le contexte, précisément, est, de prime abord, double : nous allons mener nos tests sur un échantillon d'entreprises évoluant au sein de l'Internet mais aussi sur un échantillon (groupe de contrôle) constitué de PME appartenant à différents environnements. De ce fait, il nous faut pouvoir appréhender des dimensions communes aux effectifs ; dimensions qui auront une occurrence d'apparition patente. En conséquence, nous devons aborder avec prudence des dimensions trop spécifiques au secteur de l'Internet pour nous orienter vers des conceptions plus générales.



C'est en fonction de ces arguments que nous avons décidé de retenir quatre dimensions qui entretiennent des rapports étroits mais qui présentent des différences et surtout, nous semblent présentes dans les deux échantillons tout en étant régulièrement utilisées en management stratégique, que cela soit pour des PME ou non. Les dimensions retenues correspondent à différents objectifs :

- La première dimension va envisager la **complexité** de l'environnement. Cette dimension se retrouve dans des travaux fondateurs comme ceux de Duncan (1972). Comme nous le verrons, la complexité peut être envisagée d'une façon très générale ou très pratique. La notion de complexité se réfère traditionnellement au nombre et à la diversité de paramètres que l'entreprise doit prendre en considération dans ses décisions stratégiques. Comme les autres dimensions, elle peut concerner n'importe quel type d'acteurs environnementaux. La complexité, au sein du secteur Internet, est supposée, car du fait de l'émergence de ce secteur d'activité, il existe une certaine dispersion des acteurs. A terme, des phénomènes de concentration devrait permettre de réduire cette dimension. De plus, le maillage interentreprises induit par les effets de réseaux ou l'importance des connaissances tacites (économie du savoir), inhérentes à l'économie de l'Internet, peuvent laisser supposer une augmentation de la complexité vis-à-vis des secteurs traditionnels. Pour autant, nous pensons que la complexité, à des degrés moindres, peut également se retrouver dans les autres environnements présents dans notre étude.

- La deuxième dimension mesurera l'**incertitude** environnementale. C'est l'une des dimensions récurante lors de l'étude de l'environnement. Les prémices de la théorie de la contingence (Lawrence et Lorsch, 1967) utilisèrent cette variable. L'incertitude a donné lieu à de nombreux travaux et plusieurs définitions ou acceptions en découlent. Elle fut 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. L'environnement des PME Internet peut nous sembler incertain. En effet, il s'agit d'un secteur jeune et basé sur les technologies. De ce fait, les comportements stratégiques ne sont pas encore identifiés et la pérennité des innovations n'est pas encore acquise. De plus, les modèles de rétribution sont souvent incertains. En conséquence, une incertitude générale peut être attendue de cet environnement. Ce sera particulièrement la perspective d'imprévisibilité qui nous intéressera au sein de cette dimension.

- La troisième dimension portera sur l'évaluation du **dynamisme** du secteur. Présent chez Dess et Beard (1984) ou souvent utilisé par Miller (1992, 1988, 1983), le dynamisme est envisagé comme la fréquence des changements apparaissant au sein d'un environnement. Le caractère négatif ou positif des changements n'est pas pris en considération selon notre raisonnement. La rapidité du cycle de vie des produits ou l'évolution des technologies utilisées, comme celle des savoir-faire (du fait de l'apparition continue d'innovations), fondent les bases de l'environnement Internet. Qui plus est, comme le secteur est récent, les habitudes des clients des PME évoluant dans cette activité peuvent être considérées comme évolutives, entraînant ainsi une forte perception du dynamisme et le nombre de créations d'entreprises est élevé. Nous nous attendons à obtenir un dynamisme perçu supérieur pour les entreprises évoluant dans l'Internet.

- La quatrième dimension envisagera le niveau de **turbulence** de l'environnement. Il s'agit d'une dimension plus ambiguë que les précédentes. En effet, elle repose fréquemment sur une association de caractéristiques de l'environnement. Elle va concerner un stade périlleux dans l'évolution des environnements des entreprises (Emery et Trist, 1964) et fonde une grande partie de l'intérêt des décisions stratégiques (Ansoff, 1979<sup>16</sup>) bien qu'elle introduise une perte de contrôle de l'organisation (Joffre et Koenig, 1985). La perspective de turbulence présente un caractère de danger, confinant par instant à celle d'hostilité. De ce fait, il nous semble que c'est une dimension pertinente, complémentaire et récapitulative des précédentes, pour notre étude. Les espoirs de gains attribués à la nouvelle économie contrebalancent l'effet de modifications profondes du secteur Internet. En conséquence, nous pensons que la perception des turbulences est toute relative mais cependant plus élevée pour les PME Internet que les autres.

D'autres dimensions auraient pu être prises en considération (munificence, volatilité, hostilité,...) mais nous souhaitons mesurer un nombre limité de variables. De plus, celles qui ont été retenues nous semblent couvrir un large éventail de possibilités en ayant un impact significatif. En effet, en termes de changements au sein de l'environnement, nous pourrions

---

<sup>16</sup> Ansoff (1979) estime que la turbulence est la raison d'être du management, car le dirigeant devra gérer un ensemble de surprises et de changements discontinus. Il envisage (Ansoff, 1990) une évolution des

envisager ceux qui sont rapides (dynamisme), menaçants (turbulences), imprévisibles (incertitude) ou difficilement identifiables quant à leur origine (complexité). Par ailleurs, certaines dimensions non retenues nous apparaissent comme moins intéressantes. En testant un modèle basé sur l'impact de la munificence, du dynamisme et de la complexité sur le comportement stratégique de petites entreprises chinoises, Luo (1999) constate que la munificence a un très faible pouvoir prédictif<sup>17</sup>. La volatilité est une mesure essentiellement objective et de plus, elle s'apparente à l'incertitude ou au dynamisme. L'hostilité peut être considérée comme le pendant négatif de la munificence et ses aspects menaçants peuvent se retrouver au sein de la dimension de turbulence.

En fonction des différents arguments évoqués plus haut, nous allons décrire les quatre dimensions retenues afin d'en comprendre leurs implications. Leur association avec les comportements stratégiques et la performance des entreprises de petite taille sera analysée par la suite.

## **1.2. Les dimensions de l'environnement et leurs influences**

Au sein de cette sous-partie, nous allons tenter de décrire les dimensions environnementales retenues afin d'en comprendre les implications pour notre objectif de recherche. Nous noterons que chacune des dimensions est censée avoir une influence sur la stratégie ou le résultat des entreprises. De ce fait, nous partons d'une hypothèse générale que nous chercherons à confirmer tout au long de notre partie empirique.

---

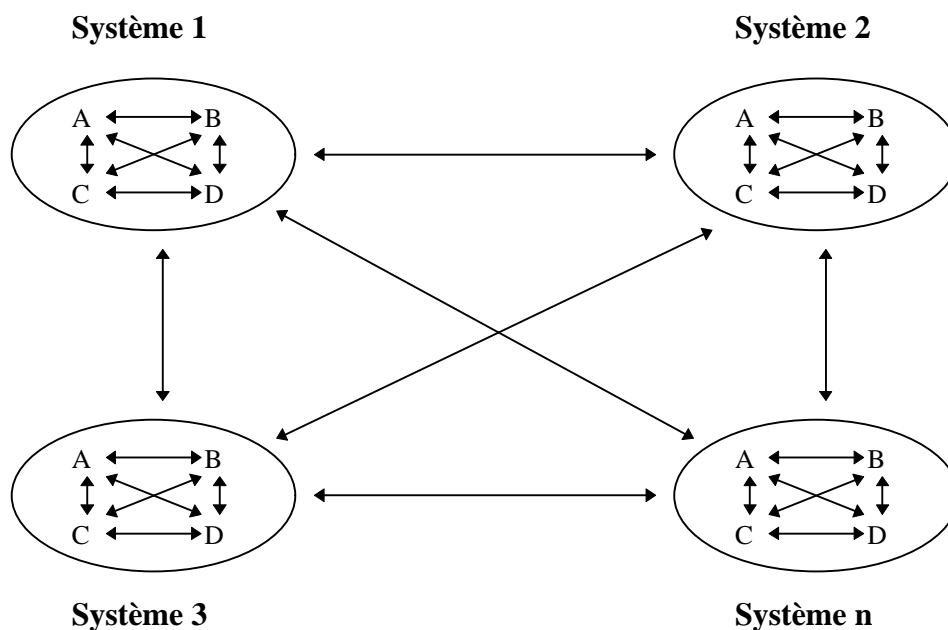
environnements dans le sens où les années 50 furent marquées par des turbulences technologiques tandis que les années 90 montrent l'émergence de surprises stratégiques.

<sup>17</sup> Cependant, des travaux comme ceux de Mc Arthur et Nystrom (1991), portant sur de grandes entreprises industrielles, tendent, à l'inverse, à considérer que certains aspects de la munificence ont un impact significatif sur la stratégie, la performance et la relation stratégie - performance.

### 1.2.1. La complexité

L'élément le plus représentatif d'un système complexe est le niveau de relations entre ses éléments. Plus les échanges seront fréquents et importants, plus le système deviendra complexe. En effet, dès qu'ils seront en forte interaction, les éléments vont dépendre d'autres, les relations vont renvoyer à d'autres relations. La complexité sera encore plus élevée lorsque les systèmes auront, à leur tour, des interactions entre eux. Nous pouvons considérer, à titre illustratif, le cas d'entreprises situées dans une même région. Les échanges entre elles seront fréquents et importants. Ces mêmes entreprises pourront, à leur tour, développer leurs relations avec d'autres entreprises situées à l'extérieur de leur zone. L'entremêlement des relations conduira à une complexité croissante. Nous pouvons, à travers la figure suivante, *styler* un système complexe :

**Schéma 2.1 : Représentation d'un système complexe**



Les échanges vont conduire à un enrichissement des systèmes, mais engendreront en retour des difficultés. Par exemple, les relations de cause à effet seront difficilement identifiables. Un système binaire est aisé à décrire. Un événement sera facilement identifié et ses raisons aussi. En revanche, dès que le niveau de ramification des relations augmente, il deviendra de plus en plus difficile d'affirmer l'existence d'une cause à des effets précis. Par exemple, un événement se

produisant dans l'élément A du système 1 pourra très bien provenir de l'élément D du système n ou d'une combinaison d'éléments provenant de différents systèmes.

Un autre problème induit par la complexité d'un système sera l'imprévisibilité. La combinaison des relations et le degré de dépendance que rencontreront les éléments face à elle, diminuera l'efficacité du contrôle. Les éléments n'étant plus gérés par des causes identifiables mais par un ensemble d'éléments, ayant une action différente, la prévision d'événements sera de moins en moins facile. Le contrôle direct sera biaisé par des effets indirects provenant d'éléments lointains. En fait, un système complexe sera sujet à des effets en chaîne. La modification d'un élément induira, en raison du niveau élevé de relation, la modification d'autres éléments.

La perspective de la complexité est directement abordée par Edgar Morin (1977 : 65 et s.) comme mode de réflexion sur les processus organisationnels en fonction de l'antagonisme ordre / désordre<sup>18</sup>. De ce fait, les entreprises ne doivent pas être envisagées comme des systèmes clos mais plutôt comme des entités perméables à l'influence de leur environnement. La complexité apparaissant comme source de création. Cette conception tend vers la notion d'incertitude, car elle repose sur l'échange d'informations entre systèmes. A ce titre, Atlan (1979 : 76 et s.) estime que *"la complexité est reconnue comme une notion négative, car elle exprime ce qu'on ne connaît pas, ou qu'on ne comprend pas (...)"*. Introduisant du bruit dans l'entreprise, source d'ambiguïté, la complexité demande à être organisée ou tout du moins interprétée : *"La complexité est un désordre apparent où l'on a des raisons de supposer un ordre caché ; ou encore, la complexité est un ordre dont on ne connaît pas le code"*<sup>19</sup>.

D'ailleurs, les conséquences de ce phénomène peuvent être envisagées comme le meilleur descriptif. C'est ainsi que Genelot (1992) estime que la complexité correspond à tous phénomènes qui échappent en partie à la compréhension et à la maîtrise. En termes organisationnels, la littérature penche vers la thèse selon laquelle plus il y a de complexité, plus

---

<sup>18</sup> Morin met en avant le principe dialogique de distinction - conjonction (ou relations ago-antagonistes) où des logiques différentes vont coexister en étant complémentaires et concurrentes. Comme le remarque Genelot (1992: 131), cette réunion se déroulera dans une même unité sans que les différences disparaissent. La coexistence des logiques différentes est considérée comme un phénomène caractéristique des systèmes complexes. C'est ainsi que l'ordre sans désordre supprime toute possibilité de renouvellement ou de création mais le désordre sans ordre aboutit à un système anarchique interdisant toute permanence et viabilité. De ce fait, ordre et désordre doivent être intégrés simultanément, en gardant leurs spécificités, bien qu'antagonistes.

<sup>19</sup> Cette conceptualisation de la complexité, de la part d'Henri Atlan, n'est pas sans nous rappeler la formulation de Bergson (1938 : 108) pour qui *"Le désordre est simplement l'ordre que nous ne cherchons pas"*.

l'entreprise doit être organique, adaptative, flexible. **C'est ainsi que nous pourrions retenir qu'un système deviendra complexe quand le nombre d'acteurs est important et quand les relations entre ces acteurs sont fortes et interactives.** Cette définition peut être transposée à l'environnement. Cette notion renvoie donc à une diversité et à une hétérogénéité des éléments composant un système. D'un point de vue qualitatif, l'augmentation des relations entre ces éléments renforce le caractère complexe du système. On parlera alors de complexité d'abondance (Martinet, 1993 ; Langrand-Escure et Thiétart, 1997).

D'une façon plus pratique, la dimension de complexité est concrètement envisagée dans des travaux proches de notre objectif de recherche. C'est ainsi que Duncan (1972), à la suite de Terreberry (1968), va envisager la dimension complexe de l'environnement. Sa définition de cette dimension repose sur le degré selon lequel les facteurs environnementaux, pris en considération dans une décision, sont nombreux et hétérogènes. Donc, nous voyons l'émergence d'une **complexité quantitative** (nombre d'éléments) et une **complexité qualitative** (dissimilitude entre les éléments de l'environnement) bien que cette distinction ne soit pas nommément précisée par Duncan. Nous pouvons penser que la disparité entre les éléments de l'environnement correspond à la notion d'**hétérogénéité**. Mc Arthur et Nystrom<sup>20</sup> (1991) vont considérer la complexité comme le degré d'hétérogénéité et de dispersion des activités d'une organisation. Pour Khandwalla (1972), cette hétérogénéité environnementale va entraîner une plus grande décentralisation au sein de l'entreprise, une augmentation de la différenciation, le développement de l'activité de veille environnementale. Selon Miller et Friesen (1983), l'hétérogénéité et l'innovation sont liées positivement.

Dans une réflexion portée sur la complexité environnementale, Osborn (1976) estime qu'il existe différentes interprétations possibles. Pour autant, la complexité apparaît étroitement liée à l'incertitude. L'incertitude, pour Osborn, produit de la complexité. Une autre façon d'appréhender le phénomène est celle proposée par Chakravarthy (1997) qui va envisager la complexité comme une mesure du nombre de configurations compétitives qu'une entreprise peut idéalement considérer comme bonne pour sa propre stratégie. De ce fait, plus la relation stratégie - environnement montrera de possibilités, plus la situation sera envisagée comme complexe. Cette dernière conception est intéressante, car elle n'envisage plus la complexité en

---

<sup>20</sup> Comme Dess et Beard (1984), à la suite des travaux d'Aldrich.

fonction des intrants informationnels face auxquels l'entreprise est relativement passive mais plutôt comme des extrants potentiels émanant de l'entreprise dans le jeu concurrentiel.

La complexité peut également être examinée en fonction de ses sources. C'est ainsi que Kalika (1995 : 394) remarque que la complexité technologique est associée positivement à l'efficacité économique des entreprises tandis que la complexité commerciale a un lien, avec l'efficacité, négatif. De ce fait, l'auteur pense que les secteurs de haute technologie sont plus porteurs que les autres secteurs. Surtout, ce constat nous permet de souligner que l'impact de la complexité concerne des sphères différentes de l'environnement de l'entreprise. La complexité peut être donc envisagée de manières diverses. Ses effets dépendent de la nature de la cause de l'hétérogénéité environnementale. Précisément, au niveau technologique, Marchesnay (1986a) pense que la complexité peut prendre plusieurs formes telles que la complexité dans les processus (qualification, nombre et mode de coordination des tâches, sophistication du matériel) ou la complexité dans les procédés (nature du savoir-faire par la propriété industrielle, par l'expérience ou la formation). La maîtrise de la complexité entraînera, selon l'auteur, une diminution de la vulnérabilité de la petite entreprise.

En effet, dans la conception du fatalisme environnemental, l'entreprise de petite dimension va souffrir des manifestations complexes de son environnement. La difficulté à obtenir des informations claires, émanant du contexte, réduira la qualité des décisions prises. Mais, en même temps, cette difficulté de compréhension, qui n'est pas unique aux PME, peut favoriser le développement de stratégies volontaristes. C'est ainsi que Luo (1999) constate que la complexité est positivement associée avec un comportement proactif et innovateur de la part des petites entreprises. N'oublions pas que la complexité peut également être considérée comme source d'opportunités du fait de la multiplicité d'acteurs à prendre en considération.

Au sein de la nouvelle économie, l'interconnexion des différentes entreprises, tant au niveau élémentaire (économie de réseaux) qu'à un niveau plus global (écosystèmes d'affaires), agit différemment sur la complexité. Cet emboîtement des comportements stratégiques peut permettre de réduire la complexité ambiante en sélectionnant un nombre limité de partenaires durables. En même temps, les entreprises présentes sont moins indépendantes puisqu'on peut considérer qu'elles font partie d'un système solidaire. De ce fait, une action menée contre une entreprise pourra avoir des répercussions, de même ampleur, auprès des entreprises

partenaires. Par ailleurs, le développement des comportements entrepreneuriaux introduit la présence d'un grand nombre d'acteurs, ce qui augmente la diversité et l'hétérogénéité.

### 1.2.2. L'incertitude

L'incertitude va correspondre 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 (Morris, Hansen et Pitt, 1995). De la même façon, Demsetz (1998) estime que l'incertitude sera présente lorsque l'information est suffisamment défailante pour qu'il soit impossible de faire des estimations de probabilités des différents événements possibles.

Bourgeois (1980) pense que la perception de l'incertitude ne deviendrait effective qu'après qu'une décision ait été prise. En effet, l'état interne de l'organisation influence la perception de l'incertitude. Il pense que l'incertitude de l'environnement perçu dépendra du manque d'informations, de la connaissance des issues des décisions, de l'aptitude à estimer les effets de l'environnement sur la performance de la firme. Miller (1992) confirme cette idée puisqu'il valide l'hypothèse selon laquelle les organisations montrent la meilleure cohérence avec l'incertitude lorsque leur structure est la plus menacée. Julien et Marchesnay (1996 : 18) considèrent que l'entrepreneur est confronté à l'incertitude et il contribue à la créer et c'est cette incertitude qui lui fournira des occasions de profits.

L'incertitude en sciences humaines est envisagée par Bronner (1997 : 4) sous deux aspects :

- Une **incertitude en finalité**, qui concernera le futur : *"état dans lequel se trouve un individu qui, nourrissant un désir, se trouve confronté à son propos au champ ouvert des possibles"* ;
- Une **incertitude de sens**, qui n'est pas liée à une action : *"état que connaît l'individu lorsqu'une partie, ou l'ensemble, de ses systèmes de représentation est altérée ou risque de l'être"*.

Il ressort de cette double perspective que la première conception est plus souvent utilisée **directement** en sciences de gestion. En effet, l'incertitude est fréquemment envisagée comme l'imprévisibilité. Le décideur doit prendre des décisions dont l'issue est incertaine, car les



occurrences d'événements au sein de l'environnement sont imprévisibles. Cependant, la seconde conception de l'incertitude se retrouve également fréquemment dans notre domaine de recherche. Mais il s'agira, à notre sens, de l'incertitude environnementale perçue (Bourgeois, 1980) qui regroupe un ensemble de dimensions de l'environnement (complexité, dynamisme, turbulence,... telles que vues plus haut) concourant à asseoir le manque de lisibilité de l'environnement. C'est ainsi que certaines recherches tendent à envisager l'incertitude comme un terme générique regroupant diverses situations d'ambiguïté. Par exemple, Braguier (1993 : 107) va envisager l'incertitude comme une notion désignant un ensemble de concepts caractérisant la turbulence de l'environnement. C'est ainsi que l'incertitude recouvrira les notions de risque, de dépendance, de variabilité, d'hostilité ou encore d'interaction organisationnelle.

A la suite des travaux de Lawrence et Lorsch (1967), Robert Duncan essaya en 1972 de clarifier le concept d'incertitude. Pour lui, la perception d'incertitude proviendra de la coexistence du dynamisme et de la complexité de l'environnement. En effet, l'environnement<sup>21</sup>, vu comme "tous les facteurs physiques ou sociaux qui seront pris directement en considération dans le comportement de prise de décision des individus dans l'organisation", est considéré selon deux axes entraînant des degrés divers de perception de l'incertitude. Le premier concernera la dimension **simple - complexe** et le deuxième la dimension **statique - dynamique**. L'incertitude émanant de ces dimensions connaîtra trois composantes :

- Le manque d'informations entre l'environnement et la prise de décision ;
- La méconnaissance de l'issue d'une décision ;
- L'incapacité de donner une probabilité aux événements.

Il en ressort que l'incertitude dépendra donc de la nature des facteurs (personnes prises en compte dans la décision) et des composants (entités homogènes regroupant certains facteurs) constituant l'environnement des organisations. De ce fait, la matrice suivante est proposée puis testée pour envisager les différents niveaux d'incertitude :

### ***Schéma 2.2 : Les niveaux d'incertitude perçue (IP) pour Duncan (1972)***

---

<sup>21</sup> Duncan va retenir le concept **d'environnement interne** considéré comme l'ensemble des facteurs physiques ou sociaux à l'intérieur des frontières de l'organisation et celui **d'environnement externe** envisagé comme l'ensemble des facteurs physiques ou sociaux situés à l'extérieur des frontières de l'organisation.

Environnement	Simple	Complexe
<b>Statique</b>	<b>IP faible</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Petit nombre de facteurs et de composants dans l'environnement</li> <li>- Facteurs et composants souvent similaires</li> <li>- Facteurs et composants ne changent pas</li> </ul>	<b>IP modérément faible</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Grand nombre de facteurs et composants</li> <li>- Facteurs et composants ne sont pas similaires</li> <li>- Facteurs et composants ne sont pas similaires</li> <li>- Facteurs et composants ne changent pas</li> </ul>
<b>Dynamique</b>	<b>IP modérément forte</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Petit nombre de facteurs et composants dans l'environnement</li> <li>- Facteurs et composants sont souvent similaires</li> <li>- Facteurs et composants changent continuellement</li> </ul>	<b>IP forte</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Grand nombre de facteurs et composants</li> <li>- Facteurs et composants ne sont pas similaires</li> <li>- Facteurs et composants changent continuellement</li> </ul>

*note : IP = incertitude perçue*  
*Source : Duncan (1972)*

A l'aune des tests menés dans deux types d'unité de décision, il apparaît que **l'axe statique - dynamique est plus important dans l'explication de la perception de l'incertitude que l'axe simple - complexe**. Le dynamisme est donc vecteur de plus d'incertitude que la complexité. Starbuck et Mezias (1996) vont interpréter le travail d'ensemble de Duncan comme la mise en avant du fait que les individus possédant une haute tolérance à l'ambiguïté et à l'incertitude vont percevoir des situations moins incertaines, moins imprévisibles que d'autres ayant une tolérance plus faible. Ce type d'interprétation nous intéresse directement puisqu'il en ressort que le profil psychologique du dirigeant de PME entraînera une éventuelle réaction à l'incertitude.

Comme nous l'avons dit, Morris, Hansen et Pitt (1995) estiment que l'incertitude environnementale peut se définir comme le manque d'information sur des facteurs environnementaux rendant impossible la prévision de l'impact d'une décision spécifique sur l'organisation et où on ne peut donner de probabilités quant à l'impact des facteurs environnementaux sur l'organisation. Son existence est conditionnée par la présence de turbulences. De ce fait, la caractéristique de **prévisibilité** (ou plutôt d'imprévisibilité) est une notion importante du concept d'incertitude. La certitude d'apparition d'un événement au sein de l'environnement (que cela soit en termes de jeu concurrentiel ou non) et surtout la capacité d'apporter des réponses à ces événements peuvent fortement influencer sur les décisions

stratégiques des entreprises. Encore nous faudra-t-il envisager la nature des réponses à apporter.

Jauch et Kraft (1986) constatent la disparité des analyses portant sur l'incertitude en estimant que trois perspectives ont dominé les recherches sur le sujet. Les différences entre ces perspectives reposent sur l'origine de l'incertitude (interne ou externe), les modes de réduction (interne ou externe), les conséquences de l'incertitude (sur l'équilibre du système ou sur la performance). Nous présentons rapidement les trois perspectives avec le descriptif de Jauch et Kraft ainsi que les auteurs représentatifs dans le tableau 2.2 :

**Tableau 2.2 : Les perspectives de l'étude de l'incertitude selon Jauch et Kraft (1986)**

---

**Perspectives classiques :**

Les causes de l'incertitude sont issues de l'environnement externe (imprévisibilité, turbulence, changement et diversité,...). Les auteurs vont considérer que la réalité de l'environnement objectif va influencer les décisions, la structure et la performance des entreprises.

*Auteurs : March et Simon (1958), Burns et Stalker (1961), Chandler (1962), Cyert et March (1963), Emery et Trist, 1965)*

---

**Perspectives de transition :**

Les origines de l'incertitude sont tant internes (processus d'information, interdépendances,...) qu'externes (turbulence, changement, complexité,...). Parfois, on considérera que les preneurs de décisions peuvent faire preuve de volontarisme vis-à-vis de l'incertitude, donc une réaction immédiate n'est pas toujours nécessaire.

*Auteurs : Thompson (1967), Terreberry (1968), Perrow (1970), Child 1972), Galbraith (1973)*

---

**Perspectives du processus :**

Les propriétés objectives de l'environnement ne sont pas prises en considération. Ce sera la perception de l'incertitude, de la part des dirigeants, qui aura une influence sur le rapport incertitude - caractéristiques de l'entreprise.

*Auteurs : Lawrence et Lorsch (1967), Duncan (1972, 1973), Downey et Slocum (1975), Van de Ven et al. (1976), Downey et al. (1977), Tung (1979)*

---

*Adapté de Jauch et Kraft (1986 : 779)*

L'évolution de ces perspectives tend à démontrer une plus grande prise en compte du **caractère relatif de l'incertitude**. La conception objective de l'environnement, influençant unilatéralement l'entreprise, est progressivement délaissée au profit d'analyses privilégiant les phénomènes perceptifs ou d'enactment permettant de considérer le rôle actif de l'entreprise. Jauch et Kraft (1986) poussent leur réflexion de telle façon à estimer que l'entreprise est également cause de l'incertitude. De ce fait, l'angle d'analyse traditionnel visant à considérer le rapport incertitude / entreprise sous le seul aspect de la réduction est complété par une

perspective mettant en avant la position créatrice d'incertitude de la part de la firme. En introduisant des innovations, en adoptant des stratégies collectives particulières ou en raison de leur performance, les entreprises peuvent augmenter le niveau d'incertitude de leur environnement. Cependant, l'incertitude n'est pas un construit unique.

Les travaux de Milliken (1987, 1990) permettent d'appréhender d'une manière très intéressante l'incertitude. L'auteur va considérer que l'incertitude est perçue mais qu'elle doit être mesurée d'une manière objective. Cependant, les faibles résultats obtenus sur la mesure de l'incertitude le conduisent à parler de **perception de l'incertitude**. Milliken encourage l'organisation à améliorer sa perception, car si on se trompe sur l'évolution de l'environnement, il y aura un manque de cohérence avec l'organisation et cela risque d'induire une baisse de la performance et l'apparition de crises.

Ce type de réflexion correspond à l'analyse des écrits de Knight (dans le courant des années 20) effectuée par Schmidt (1986). En effet, l'auteur va s'interroger sur la différence entre risque et incertitude. Knight caractérise le risque par sa mesure et l'incertitude par le degré de validité attaché à cette mesure. Dans un souci de clarification, Schmidt envisagera cette différence sous un angle beaucoup plus prononcé. Le risque sera associé à la mesure de l'occurrence d'un événement, à la probabilité associée à l'événement d'une manière objective. L'incertitude, pour sa part, correspondra à l'estimation subjective qu'un individu se fera du risque. Ainsi, Schmidt intégrera le caractère cognitif de l'acteur afin de considérer la notion d'incertitude, vu sous l'angle du jugement personnel.

De plus, les facteurs contextuels vont influencer la perception de l'incertitude. Milliken (1990) avancera l'idée que les managers des entreprises performantes sont moins vigilants dans la surveillance de leur environnement, ils ne verront pas le changement comme une menace, car ils pensent que l'organisation pourra répondre efficacement. De la même manière, une entreprise à l'identité forte aura tendance à moins se méfier des changements<sup>22</sup>.

---

<sup>22</sup> Pareillement, Callot (1997 : 315) constate que face aux turbulences de l'environnement, les entreprises performantes ne modifieront pas leurs critères stratégiques. Il en déduit que la perception de crises est fonction des performances de l'entreprise à un moment donné.

L'apport de Milliken réside dans une décomposition judicieuse de l'incertitude perçue en trois éléments<sup>23</sup> :

- **L'état incertain** : c'est l'incapacité à comprendre ou à prédire l'état d'un environnement à cause du manque d'information ou à cause du manque de compréhension des interrelations des éléments de l'environnement. En effet l'environnement pourra être incertain, car il sera volatile, complexe ou hétérogène.
- **L'effet incertain** : ce sera l'incertitude quant aux conséquences du changement de l'environnement sur l'organisation. En fait, il s'agit de se demander quelles seront les conséquences du changement de l'environnement sur l'organisation.
- **La réponse incertaine** : elle renvoie aux conséquences de la réponse de l'organisation. Il s'agira d'une pénurie des connaissances quant à la réponse et / ou l'incapacité à prédire les conséquences d'un type de réponse.

La démarche de Milliken peut se résumer de la manière suivante : **comment sera l'environnement, quel sera son impact sur l'organisation et qu'entraînera comme conséquence la réponse de l'organisation ?**

Cette vision permet de se rendre compte que l'incertitude sera présente dans les différentes étapes du processus de prise de décision proposées par Daft et Weick (1984) (scruter l'environnement, analyser les données, mener des actions). L'incertitude va gêner la gestion, car elle empêchera la prédiction d'états futurs. Ainsi, l'élaboration de modèle sera contrainte. Millier (1987) avancera l'idée que dans les secteurs de haute technologie où règne une grande incertitude, il y a un désarroi méthodologique car les modèles marketing se révèlent inefficaces. En effet ceux-ci s'appuient sur des données chiffrées et celles-ci sont inexistantes ou manquent de fiabilité, compte tenu des bouleversements rapides engendrés par l'évolution technologique.

Les éléments déclencheurs de l'incertitude sont en effet divers. Par exemple, Boyd (1990) pense que l'incertitude sera la plus élevée lorsqu'il existe un niveau modéré de concurrence. En

---

<sup>23</sup> Nous remarquerons que la décomposition de Milliken repose sur le découpage effectué par Duncan (1972).

effet, lorsqu'une forte concentration dans un secteur est présente, il en ressort une bonne visibilité, de ce fait, le niveau d'incertitude est faible. De plus, et à l'inverse, lorsqu'il y a concurrence parfaite, l'incertitude est également faible, car chaque entreprise va contrôler une part de marché infiniment petite. De ce fait, ce sera lorsque la concurrence est moyenne que le niveau d'incertitude sera maximal, les possibilités de basculer vers un équilibre étant plus nombreuses.

Koenig (1996b), comme Jauch et Kraft (1986), estime que l'entreprise peut produire également de l'incertitude. Selon lui, *"l'incertitude résulte largement des actions stratégiques de l'entreprise. Par sa conduite, cette dernière modifie, non seulement sa propre exposition à l'incertitude, mais aussi celle des autres acteurs"*. Le comportement stratégique de l'entreprise va tendre soit à réduire, soit à augmenter le niveau d'incertitude et ce tant au niveau de l'environnement général que de l'entreprise. Cette idée est présentée dans la matrice suivante :

**Tableau 2.3 : Actions stratégiques et incertitudes**

Variable concernée	Sens de la variation (effet de l'incertitude)	
	Réduction	Accroissement
<b>Incertitude dans l'univers stratégique</b>	Régulation <i>ex : lobbying</i>	Perturbation <i>ex : discrimination géographique</i>
<b>Impact de l'incertitude sur la firme</b>	Protection <i>ex : position de généraliste<sup>24</sup></i>	Prise de risque <i>ex : préemption</i>

*Source : Koenig (1996b)*

En ce qui concerne la localisation de l'incertitude, Sawyerr (1993) vérifie le fait que l'incertitude perçue est plus élevée dans l'environnement proche que dans l'environnement lointain. Cet élément tend à nous inciter à penser que les PME percevront plus d'incertitude que les grandes entreprises. De plus, la perception de l'incertitude est corrélée positivement avec l'activité de veille environnementale. Ces éléments avaient déjà été mis en avant par Daft, Sormunen et Parks (1988). En effet, l'incertitude environnementale va augmenter le processus informationnel au sein des organisations, car les dirigeants vont devoir identifier les opportunités, détecter et interpréter les zones de problèmes et mettre en place les stratégies ou

<sup>24</sup> La notion de généraliste se réfère à celle développée par Hannan et Freeman (1977, 1984) pour lesquels les ressources disponibles sont multiples et, de ce fait, semblent plus efficaces lorsque l'environnement est incertain, hétérogène.

adaptations organisationnelles requises. De ce fait, le manque de connaissance de l'environnement doit être résolu.

En termes de conséquences, Miller (1992), après un recensement de la littérature sur le sujet, estime que l'incertitude environnementale entraîne :

- Une délégation de l'autorité ;
- Une différenciation organisationnelle et une spécialisation ;
- Une veille environnementale ;
- Une plus grande flexibilité et la prise de décisions informelles.

Face à l'incertitude, l'entreprise se doit donc de s'ouvrir à la compréhension de son environnement tout en adoptant des modes de réponses flexibles et rapides. Cependant, comme nous l'avons vu lors du premier chapitre, Miller (1992) estime et vérifie que les organisations montrent une meilleure cohérence avec l'incertitude lorsque leur structure est menacée. De ce fait, nous pouvons en déduire que le caractère prégnant de l'incertitude environnementale entraîne une meilleure prise de conscience du problème.

Wernerfelt et Karnani (1987) identifient trois stratégies possibles face à l'incertitude : la focalisation des ressources, la flexibilité et l'attente de la résolution de l'incertitude. Ces stratégies vont survenir en fonction de deux grands arbitrages stratégiques. Le premier concerne l'avantage au premier qui manoeuvre et l'importance des économies d'échelles. Le second porte sur l'association "intensité de la concurrence" / "taille de l'entreprise". Les réponses à apporter face à l'incertitude apparaissent donc comme différentes en fonction du contexte. De plus, l'incertitude est envisagée dans leurs travaux en fonction de liaisons amonts, avalées et latérales. En effet, pour Wernerfelt et Karnani, l'incertitude peut indépendamment concerner les approvisionnements, la demande ou la concurrence. Mais pour Sawyerr (1993), la perception de l'incertitude vis-à-vis des acteurs de l'environnement de l'entreprise se hiérarchisent de la façon suivante : client, sphère économique, concurrence, technologie, environnement socioculturel.

Face à l'incertitude, Khandwalla (1972) prône que l'entreprise doit développer son système d'information, mettre en place un management participatif, développer une organisation matricielle. L'idée est donc de savoir si l'entreprise doit mener des actions visant à se plier aux incertitudes de l'environnement ou, au contraire, développer des modes d'actions stratégiques

et organisationnelles visant à contrer les effets d'imprévisibilité. A cette fin, Marmuse (1982) porte une réflexion sur l'efficacité de la planification d'entreprise et constate que le plan est souvent envisagé comme une lutte contre le hasard. Perçue comme "*une méthode pour mettre un peu d'ordre dans la complexité présente et pour la réduire*", la planification apparaît comme un réducteur d'incertitude mais, à son tour, va créer de l'incertitude, du fait des différentes rationalités intégrées. Cependant, le plan est couramment considéré comme une représentation du volontarisme de l'entreprise. Tout du moins, nous pouvons le considérer comme une émanation du phénomène d'enactment.

Lang et al. (1997), à la suite des travaux de Milliken, constatent que la recherche d'informations des PME survient non pas en réponse à une perception globale de l'incertitude mais afin d'interpréter les issues spécifiques de leur environnement. Il semble donc exister un contexte particulier de l'étude de la relation petite entreprise - incertitude. La fragilité supposée de la PME face à l'environnement peut laisser craindre des difficultés quant à la mise en place des stratégies. L'imprévisibilité de l'environnement peut, en effet, conduire à des erreurs, lourdes de conséquences, sur le fonctionnement des entreprises de petite taille qui ne disposent pas de ressources<sup>25</sup> pour faire face aux "surprises" environnementales. De plus, lorsque le secteur d'activité est émergent, l'incertitude est plus forte (Porter, 1980 ; Iansiti, 1995). Mais, en même temps, la structure, par nature, simple des PME peut permettre d'apporter des réponses rapides et efficaces face à cette imprévisibilité du contexte.

### 1.2.3. Le dynamisme

Le dynamisme de l'environnement va entraîner l'absence de modèles en renforçant le caractère imprévisible de l'environnement (Dess et Beard, 1984). **Il se distingue par le degré de changement ou de variation de facteurs constituant l'environnement** (Bourgeois, 1985). Proche du concept de volatilité, le dynamisme peut se trouver représenté par la croissance du marché, la modification de la structure concurrentielle ou l'amélioration des technologies. Cependant, comme le notent Miles, Snow et Pfeffer (1974), il existe une différence entre taux de changement et imprévisibilité du changement. En effet, il peut émaner une attente vis-à-vis

---

<sup>25</sup> Notamment les ressources financières.



des changements qui vont se produire dans l'environnement. De ce fait, tout changement n'est pas forcément imprévisible. D'ailleurs, l'analyse du dynamisme doit être envisagée en termes de degré puisque Metcalfe (1981) estime que l'environnement n'est jamais statique.

Duncan (1972) va, en effet, envisager le dynamisme comme le degré de changement des facteurs de l'environnement pris en considération lors d'une décision. Le dynamisme existera en fonction de deux sous-dimensions : la première tendra à envisager le changement dans les facteurs environnementaux retenus pour la prise de décision. La deuxième va concerner la fréquence de changement dans la sélection des facteurs environnementaux. C'est ainsi qu'un environnement sera considéré comme dynamique s'il est constitué de facteurs changeants fréquemment et que les décisions portent sur différents types de changements.

Cette dimension repose donc sur plusieurs facettes. Mc Arthur et Nystrom (1991) retiennent comme définition du dynamisme, le degré d'instabilité du marché de l'entreprise et la turbulence issue de l'interconnexion entre les organisations. La perspective envisagée se pose donc sur les bases de l'incertitude et de la turbulence mais aussi sur les liens qui unissent les différentes entreprises présentes au sein d'un environnement. Nous pouvons donc retrouver les analyses de Jauch et Kraft (1986), évoquées plus haut, en estimant que les entreprises créent du dynamisme.

Le dynamisme pourra induire de l'incertitude s'il est considéré comme négatif. En effet, Milliken (1990) pense que les managers des entreprises qui sont performantes sont moins vigilants dans la surveillance de leur environnement. Ils ne verront pas le changement comme une menace. Pour lui, les managers, qui n'attachent pas beaucoup d'importance au changement, sont plus sûrs quant à la réponse à apporter à ce dynamisme. En fait, la perception du dynamisme dépendra de l'expérience du changement. C'est ainsi que le dynamisme induit par les acteurs de l'environnement fonde de nouveaux champs paradigmatiques tel que l'hypercompétition (d'Aveni, 1995 : 277) où l'objectif des entreprises est de perturber les marchés afin de créer des avantages provisoires. Mais un haut degré de dynamisme s'apparentera à de la turbulence, car vecteur d'incertitude et de complexité.

En considérant le domaine des hautes technologies comme un univers dynamique, Burgelman et Grove (1996) estiment que l'intention stratégique et l'action stratégique connaissent des

difficultés à être alignées correctement ensemble. Il en ressort un écart que les auteurs vont nommer "dissonance stratégique". Comme nous le verrons lors de la seconde section, l'industrie informatique est considérée par Bourgeois et Eisenhardt (1988) comme relevant d'un environnement hautement vélocé. Ce type de contexte se caractérisera par de nombreux changements rapides et discontinus rendant l'obtention et l'utilisation de l'information difficiles. Les deux auteurs vont considérer que la prise de décision stratégique est problématique, car il sera malaisé de prédire la significativité d'un changement qui se produit. L'entreprise, confrontée à cette vélocité environnementale, pourra rentrer dans une logique d'attente ou d'imitation afin d'éviter les erreurs stratégiques mais cela risque d'être un comportement peu pertinent, car il existera un risque de perte d'opportunités et de modification des positions concurrentielles.

D'ailleurs, Prokresch (1993) suppose qu'il y a un fort taux de changements technologiques dans le marché de la haute technologie, cette augmentation des changements peut conduire à un état chaotique dans lequel l'avantage compétitif s'obtiendra en produisant cette instabilité. Stevens (1995) montre que les réponses stratégiques les plus significatives (statistiquement) des PME face aux modifications de leur environnement sont une réduction des coûts, une augmentation du service (qualité) et une spécialisation mono-produit afin de tendre vers une meilleure identification marketing de l'entreprise. Cette dernière stratégie trouve son expression dans l'idée avancée par Julien et Marchesnay (1988 : 33) selon laquelle la petite entreprise essayera de réduire sa vulnérabilité, issue des caractéristiques de son environnement, en réduisant la variété et le nombre de ses clients ou fournisseurs. Cependant, si la vulnérabilité diminue, cette stratégie risque d'augmenter son degré de dépendance.

L'Internet se trouve emprunt d'un fort dynamisme comme le remarque Lorentz (1997) pour qui *"la croissance des échanges électroniques s'accompagne d'un développement très rapide des technologies, produits et services des secteurs de l'information et des communications"*. Ce dynamisme est l'expression des améliorations technologiques permanentes (capacité des ordinateurs, loi de Moore), par une forte incitation à être le premier entrant ou encore par une mise en réseau instantanée.

Cependant, le dynamisme semble avoir un aspect plus favorable pour les petites entreprises comme le constatent Dean et al. (1998). C'est ainsi que le taux de croissance de l'industrie aura

un impact positif plus élevé pour les PME que pour les grandes entreprises, contrairement aux hypothèses initiales de leur recherche.

Pour Miller et Friesen (1983), l'augmentation du dynamisme de l'environnement entraîne plus d'analyses et plus d'innovations de la part des entreprises. Ce constat se retrouve dans les stratégies des PME puisque Luo (1999) remarque que le dynamisme est positivement associé à un comportement innovateur et proactif de la part des petites entreprises. La prise de risque, selon la même étude, semble également favorisée par cette dimension environnementale. Nous pouvons donc en conclure, que le dynamisme de l'environnement va favoriser l'émergence de comportements entrepreneuriaux (Miles et al. 2000 ; Zahra, 1993a ; Miller, 1988).

#### **1.2.4. La turbulence**

C'est dans leur article intitulé *"The causal texture of organizational environment"*, publié dans *Human Relation* en 1965<sup>26</sup>, que Emery et Trist vont utiliser le concept de turbulence d'une manière précise. En effet, ils vont s'en servir pour caractériser un état environnemental qui affectera les organisations en présence. A cette fin, ils estimeront que pour comprendre les changements dans l'organisation, il faudra comprendre les changements dans l'environnement, car l'organisation est un système ouvert et, pour l'étudier, il faut tenir compte des échanges qu'elle aura avec son milieu. Cette vision, toute contingente, permet ainsi de prendre en compte beaucoup plus de paramètres dans la compréhension de la firme.

Emery et Trist (1964) feront ainsi une différence entre état stable et état d'équilibre. L'état stable permettra l'ouverture sur le milieu environnant tandis que l'état d'équilibre correspondra à une situation de stagnation. En effet, une fois l'équilibre atteint, plus aucun travail n'aura besoin d'être fourni. L'ouverture offerte par l'état de stabilité sera nécessaire, car l'organisation ne pourrait ni s'adapter, ni survivre. Nous pouvons supposer que ce sera grâce aux nouveaux échanges, issus de l'ouverture, que de nouveaux états de stabilité pourront être trouvés. Cette stabilité n'empêchera donc pas un certain dynamisme de l'organisation, c'est-à-dire selon Lawrence et Lorsch (1967) un développement croissant des connaissances.

---

<sup>26</sup> L'article est publié en français dans *Sociologie du Travail* dès 1964.

Ainsi distinguée, la recherche de ces états sera conditionnée par les types d'environnements ou trames causales du milieu environnant. Les chercheurs vont en distinguer quatre. Nous allons les présenter en retenant les appellations utilisées par Crozier et Friedberg (1977). Ces trames causales correspondront à la manière dont sont disposés les éléments et au niveau d'interaction en présence. Celles-ci renverront en fait aux types de marché retenus par la littérature néoclassique.

- **Environnement calme et dispersé** : il s'agira d'un milieu dans lequel les buts et dangers seront relativement fixes et distribués au hasard. Le marché pur et parfait sera l'illustration de cet environnement. Les conditions permettront l'atomicité. Ainsi, de très petites unités isolées pourront-elles exister. L'effort des organisations dans ce type d'environnement pourra être porté d'une manière locale. L'essai - erreur permettra d'apprendre la meilleure tactique.

- **Environnement calme et groupé** : bien qu'il soit toujours au repos, cet environnement commencera à devenir complexe. Les buts auront tendances à être groupés et proches. De cette manière, on pourra considérer que les dangers seront accrochés les uns aux autres. Certaines zones seront donc plus périlleuses que d'autres. Les auteurs feront un rapprochement avec la concurrence imparfaite. En fonction de cela, des stratégies à long terme permettront de se placer sur des positions plus riches que d'autres. Les organisations auront ainsi tendance à s'agrandir, à s'organiser hiérarchiquement en usant de contrôle et de coordination centralisée, car il faudra parvenir à une concentration des ressources et à l'établissement de compétences distinctives. En effet, cet ensemble de regroupements permettra d'éviter des dangers. La stratégie remplacerait donc la tactique, suffisante pour un milieu simple.

- **Environnement perturbé et réactionnel** : celui-ci correspondra au marché oligopolistique. En fait il s'agirait ici du même milieu que celui de l'environnement calme et groupé mais avec la présence d'organisations de mêmes statuts, d'organisations similaires. Des liens de causalités seront générés d'une manière plus systématique avec le milieu environnemental du fait de l'identité probable des buts entre organisations. Celles-ci devront effectuer des choix non retenus par d'autres afin de se différencier. Il faudra donc effectuer une suite ordonnée de choix et en plus choisir des actions qui permettront l'élimination des organisations rivales. Il y aura nécessité d'obtenir une certaine flexibilité. Les organisations y parviendront par le biais de la

décentralisation. La stabilité ne pourra être atteinte que par arrangements entre des concurrents.

- **Environnement turbulent** : le milieu connaîtra des phénomènes dynamiques perturbateurs. Cela provoquera des modifications pour les organisations. Trois éléments seront la cause de l'apparition de ces turbulences. Primo, les organisations ayant **des structures de plus en plus élevées et ayant tendance à se grouper**, leurs actions auront un impact plus fort sur le milieu et les répercussions se prolongeront suffisamment longtemps pour entraîner le développement de certains processus. Secundo, les organisations auront tendance à développer des **relations de plus en plus élevées** sur les différents plans qui régissent le milieu environnant. Ainsi, les décisions d'une organisation pourront affecter très rapidement la situation d'une autre. Tertio, la concurrence sera basée sur le **développement des connaissances scientifiques**. L'innovation sera considérée comme la carte maîtresse dans la rivalité entre organisations. Cette innovation basée sur la recherche et le développement introduira un dynamisme constant.

Ainsi, les causes de la turbulence seront liées à une élévation de la structure, des relations et de l'innovation. Ces trois éléments seront largement validés par la suite pour expliquer les raisons de l'apparition de champs turbulents. Cette turbulence entraînera un accroissement de l'incertitude. Les conséquences des actions menées dans cet environnement deviendront imprévisibles, elles pourront s'amplifier sans qu'on puisse s'en douter. Nous pouvons facilement entrevoir la similitude de cette description avec ce qui caractérise l'état chaotique d'un système.

Cependant diverses critiques seront émises face à cette vision. Mac Cann et Selsky (1984) penseront que la coopération, nécessaire afin de sortir d'un état turbulent, ne sera pas aisée à obtenir. En effet la collaboration pourra connaître des difficultés de mise en place du fait de son coût et de son caractère menaçant. Certaines organisations auront tendance à considérer cette abrupte collaboration comme une immixtion, car elles auront leurs propres valeurs. De plus, les deux auteurs vont se demander ce qu'il va se passer si la turbulence n'est pas éliminée. Emery et Trist estiment qu'il est possible de vivre dans la turbulence mais elle aura tendance à augmenter. L'adaptation à la texture nécessitera un système perceptuel de plus en plus grand afin d'accepter le surplus d'information.

Ainsi ce dynamisme, qui va rendre l'environnement défavorable aux organisations, du fait de la difficulté rencontrée pour parvenir à l'adaptation, va entraîner une perte de capacité de contrôle de l'organisation (Joffre et Koenig, 1985). Cette perte de capacité devra être résolue. Emery et Trist proposent comme solution l'institutionnalisation. Mais est-ce le seul recours possible ? Est-ce que l'évolution de l'environnement ne va pas permettre un retour au calme, tout du moins pour certains de ses éléments ? Nous remarquerons que les perspectives envisagées supposent un déterminisme environnemental, puisque l'environnement va contraindre les entreprises, mais également un choix stratégique, puisque les entreprises peuvent agir ensemble pour modifier leur environnement. Ce dernier type de conception se rapproche de celui de la théorie de l'écologie humaine (Astley et Fombrun, 1983).

Le mérite du travail d'Emery et Trist fut d'avoir permis une réflexion sur un état particulier de l'environnement, en émettant un corps d'hypothèses suffisamment réfutable pour permettre un large débat. C'est ainsi que le concept de turbulence a intéressé différents chercheurs dans les sciences sociales et ainsi continuer à influencer les recherches en management stratégique. Si Emery et Trist (1964) distinguent différentes formes d'environnement, dont le point culminant serait la turbulence, Ansoff (1990 ; 1993) identifiera différents niveaux de turbulences en fonction du niveau de discontinuités<sup>27</sup>.

Reprenant les théories de Emery et Trist, Mc Cann et Selsky (1984) vont développer cette approche. Les auteurs vont considérer, au regard de la littérature sur le sujet, que les deux forces motrices de la turbulence sont **l'augmentation de la densité des interactions sociales** au sein d'un environnement et **l'augmentation de la diffusion des innovations technologiques** dans les différentes activités présentes dans l'environnement. Ces deux critères étaient déjà présents chez Emery et Trist, bien que l'aspect technologique soit vu ici sous l'angle de la diffusion de l'innovation<sup>28</sup>.

---

<sup>27</sup> Les niveaux de turbulences, selon Ansoff, se caractérisent en fonction de la complexité des événements dans l'environnement, de la connaissance de la succession des événements, de la rapidité de l'évolution de ces événements et de la visibilité de ces futurs événements. Le niveau ultime des turbulences concernera les changements imprévisibles discontinus ou surprises stratégiques.

<sup>28</sup> Le Bas (1995) estimera qu'il y a deux types de diffusion : la première sera binaire, basée sur le remplacement d'une technologie par une autre, la seconde sera non binaire et portera sur la concurrence de plusieurs technologies.

Cette spécification de la turbulence, en fonction du critère de diffusion, semble plus pertinente. En effet les changements seront réels du moment que les innovations seront connues et utilisées avec efficacité dans l'environnement. L'innovation en elle-même, si elle n'est pas diffusée, ne pourra pas provoquer de grands changements. Il en ressort que le taux de diffusion, voire la vitesse de propagation des innovations, sera liée à différents facteurs. Ainsi plus une technologie sera jugée attrayante, plus rapidement sera-t-elle adoptée. D'autre part, la rapidité de la diffusion sera liée au nombre de firmes dans un secteur et au taux de concurrence.

Mc Cann et Selsky vont considérer, outre la présence de la complexité et des changements, que la turbulence ne sera opérante qu'à partir du moment où les organisations n'ont plus les ressources et les aptitudes nécessaires pour répondre à la demande. Reprenant ainsi les thèses écologistes, les deux auteurs vont introduire le concept d'**hyperturbulence** qui existera lorsque la complexité et le changement dépassent la capacité d'adaptation collective des membres présents dans un environnement. En fait nous pouvons trouver dans cette argumentation le caractère significatif des changements, à cause duquel l'organisation va connaître une gêne, qui entraînera une remise en cause de son fonctionnement. Cette notion, beaucoup plus pragmatique, de significativité reposera ainsi sur les difficultés à obtenir et conserver des ressources permettant l'adaptation au milieu environnant. Nous pourrions rapprocher ce concept d'*hyperturbulence* avec celui d'*hypercompétition* (d'Aveni, 1995).

L'environnement se caractérisera par un dynamisme de plus en plus fort, issu des turbulences, qui entraînera la perte d'adaptation des organisations. Ainsi, l'hostilité augmentera peu à peu. Devenant de plus en plus turbulent, l'environnement offrira peu de ressources, car les organisations n'auront pas la capacité suffisante pour les obtenir. Il surviendra une scission où l'environnement sera séparé en deux. Il s'agira d'un dynamisme négatif, propre aux turbulences, car cela concernera des discontinuités environnementales très rapides rendant impossible l'adaptation. En fait, ce dynamisme conduira à une régression. Les turbulences peuvent apparaître ici comme les **scories du dynamisme**.

Après une analyse de la littérature, Woodward (1982) estime que l'usage du terme turbulence est utilisé comme une métaphore de conditions environnementales dans lesquelles les organisations connaissent des difficultés en regard du degré de complexité. De ce fait, la vision

emplitude de turbulence, de complexité de l'environnement serait une simple réaction au rationalisme et à la planification. La turbulence serait le simple fait d'une projection visant à attribuer à des causes externes les difficultés de l'entreprise. Ce concept n'aurait donc, selon Woodward, aucune réalité objective.

Les turbulences de l'environnement sont donc envisagées comme entraînant des difficultés à mener l'action stratégique. En effet, selon Lant, Milliken et Batra (1992), face à des environnements turbulents, les dirigeants ne savent pas s'ils doivent persister dans leurs orientations stratégiques initiales ou en changer. Par ailleurs, s'il y a changement, l'environnement futur devient nouveau et encore plus incertain. Cependant des pressions structurelles, politiques ou psychologiques vont faire que les dirigeants persistent dans les stratégies passées, bien que le contexte de l'environnement, empli de changements, gêne quant à la lisibilité de l'environnement des entreprises. Lant et al. (1992) observent, en comparant deux secteurs d'activité, l'un turbulent (industrie informatique) et l'autre pas (industrie des fournitures), que les organisations dans un environnement turbulent auront plus tendance à la réorientation stratégique que les organisations se situant dans un environnement stable. Pour autant, est-ce lié à un apprentissage des organisations en rapport avec les changements environnementaux ou bien est-ce lié à la nécessité de s'adapter aux contraintes du contexte ?

Le degré de contrôle au sein de l'organisation doit également être mis en rapport avec la donne environnementale. Goold et Quinn (1990) estiment que face aux turbulences, l'entreprise a moins intérêt à adopter un contrôle stratégique que si elle se situait dans un environnement stable. En effet, un système de contrôle stratégique rigide peut entraîner différents problèmes d'adaptabilité pour les activités situées dans des zones d'incertitude ou de turbulence. Les objectifs stratégiques venant à évoluer, l'entreprise devra plutôt miser sur la flexibilité de sa stratégie et donc de la fixation de ses objectifs.

Comme le rappelle Brisson (1992 : 23), de nombreux chercheurs vont utiliser de la même manière turbulence et incertitude. Cependant l'auteur pense que l'incertitude est une conséquence de la turbulence. La turbulence, pour l'auteur, se définit en termes de taux de changement issu de la fréquence et de l'importance des variations tandis que l'incertitude correspond à l'imprévisibilité des changements. Son travail sur la relation structure - turbulence dans le cadre d'étude de municipalités québécoises confirme les thèses généralement admises



selon lesquelles plus la turbulence est élevée, plus une structure organique sera efficace et moins la turbulence environnementale est élevée, plus une structure mécanique convient. De même, la performance apparaît comme meilleure lorsque la turbulence est faible. A l'aune de ses résultats, l'auteur prône un déterminisme contextuel pour lequel l'environnement va contraindre fortement les choix adaptatifs de l'organisation. La perspective est donc déterministe.

Trist (1980) pense que la turbulence est liée à une augmentation de la complexité et de la rapidité. Les raisons sont de trois ordres :

- un grand nombre d'organisations vont poursuivre des buts indépendants (à court terme) dans une société basée sur une croissance continue où la recherche et développement va provoquer de nombreux changements.
- la révolution des communications entraîne une diminution des délais de réponses et augmente le flot d'information.
- les mécanismes de régulation se révèlent inaptes face aux conséquences non anticipées des secteurs interdépendants.

Terreberry (1968) pense également que la turbulence est caractérisée tant par la complexité que par la rapidité des changements dans les interconnexions issues de l'environnement. Cela devient plus flagrant à partir du moment où les entreprises sont considérées comme des systèmes ouverts. D'ailleurs peut-on considérer autrement l'entreprise ? Weill (1994 : 16 et s.) estime que *"analyser l'entreprise comme un système fermé, c'est affirmer qu'une entreprise bien gérée doit être efficace quel que soit l'environnement dont elle est présumée n'être que faiblement dépendante"*. Il en ressort qu'un système sera considéré comme ouvert dès lors qu'on envisagera ses relations avec l'environnement dans une double dimension d'émetteur et de récepteur d'effets. La perspective d'interaction est donc retenue. Une autre conception de la signification de l'ouverture peut être trouvée chez Morin (1977 : 81). Pour cet auteur, l'organisation<sup>29</sup> existe, car elle permet de se protéger contre les aléas de l'environnement. La

---

<sup>29</sup> La notion d'organisation est envisagée d'une façon large par Morin.

différence entre forces externes et internes permet une dynamique et une relative autonomie<sup>30</sup>, ce qui donne l'identité de l'organisation.

Joffre et Koenig (1981) envisagent la turbulence comme la multiplication des menaces difficilement maîtrisables et prévisibles. C'est ainsi que *"La turbulence rend caduque toute gestion traditionnelle de l'entreprise fondée sur l'expérience"*. D'une façon plus générale, l'instabilité de l'environnement va poser de nombreuses difficultés en termes d'apprentissage organisationnel. Comme le souligne Leroy (1998 : 236), *"un taux de changement trop élevé est source d'ambiguïté et de bruit rendant difficile l'établissement de relations causales pertinentes entre les actions de l'organisation et l'environnement"*. En d'autres termes, l'entreprise connaîtra des difficultés à inférer le résultat de ses actions du fait des caractéristiques et du manque de lisibilité de l'environnement. L'apprentissage résultant de l'action se trouvera donc fortement réduit. L'issue d'une décision n'apparaîtra jamais comme certaine, même une fois réalisée. Cette instabilité concernera donc tout autant les intrants informationnels que les extrants. Il en ressort que la turbulence s'accompagne d'hostilité environnementale et de surprises stratégiques (Ansoff et al. 1979). Pour Morris et al. (1995), la turbulence de l'environnement se réfère à un taux rapide de changement, un haut degré de complexité et une forte hostilité concurrentielle, sociale ou institutionnelle.

L'environnement turbulent peut se rapprocher du concept d'environnement d'hypercompétition mis en avant par d'Aveni (1995), environnement au sein duquel les avantages se créent et se détériorent rapidement. Les actions des différentes entreprises présentes vont enclencher une sorte de spirale sans fin animée par une logique de réaction et de contre-réaction concurrentielle. L'objectif des entreprises étant de perturber constamment le marché afin de créer des avantages provisoires. Pour parvenir à cet état de déstabilisation, les entreprises peuvent rentrer dans une perspective de coopération au delà de leur secteur d'activité et ainsi profiter des ressources d'autres entreprises. La coopération au sein d'une seule industrie, lorsque l'environnement est hypercompétitif, ne peut réussir selon d'Aveni, sauf si de fortes barrières à l'entrée existent. Les nouveaux entrants peuvent faire basculer le semblant d'équilibre, précédemment établi.

---

<sup>30</sup> Morin (1977 : 137) : *"Clôture organisationnelle, stabilité structurelle, ordre interne, permanence ou constance phénoménale constituent une indissociable constellation conceptuelle qui rend compte de la résistance du système aux pressions destructrices de l'intérieur et de l'extérieur"*.

Martinet et Petit (1982 : 61) retiennent que *"le terme de turbulence, en ce qui concerne l'environnement externe de l'entreprise, est maintenant de plus en plus employé : intuitivement, il évoque plus de diversité, plus d'à-coups, plus de retournement de situation, donc plus d'imprévisibilité"*. Ce concept de turbulence correspond, pour les auteurs, à deux dimensions, celles de complexité et d'instabilité. Ce sera lorsque ces deux dimensions seront élevées que l'environnement présentera des caractéristiques de turbulence. En ce cas, des changements profonds sont susceptibles d'apparaître d'une façon imprévisible. L'entreprise, victime de ces turbulences, devra réagir aux actions des autres entreprises mais également aux mutations de l'environnement. Ces mutations apparaîtront d'autant plus complexes qu'elles sont le fruit des différentes interdépendances de la part des différents acteurs environnementaux. C'est ainsi que Metcalfe et Mc Quillan (1977) estiment que la turbulence apparaît, car elle est liée à l'augmentation des interdépendances et des changements qualitatifs importants. De plus l'utilisation de nouvelles technologies va favoriser cet état et entraînera une hétérogénéité des firmes et une absence de régulation.

Chakravarthy (1997) va considérer que l'industrie de l'informatique et de la communication est hautement turbulente. Cette donne environnementale nécessite l'avènement de nouvelles façons de penser la stratégie. C'est ainsi que l'auteur préconise une reconceptualisation de la stratégie sur une triple base : la création d'innovations, la gestion des effets réseaux et la poursuite des opportunités de croissance. En effet, face aux turbulences l'entreprise devra développer une stratégie ambitieuse qui ne se limitera pas à ses propres compétences distinctives actuelles mais tendra vers son potentiel de croissance future.

L'internationalisation des marchés, l'évolution des techniques, les goûts changeants du public, la concurrence grandissante des firmes au sein d'un secteur et un climat de crise économique font que l'environnement des entreprises apparaît comme instable, turbulent. Le niveau de turbulence d'un marché sera défini comme l'ampleur et la fréquence des changements dans la technologie et dans les besoins exprimés (Julien et Marchesnay, 1988). Nous pouvons affiner la compréhension de cet état particulier de l'environnement en fonction de deux causes qui sont généralement admises comme génératrices de turbulences :

- **L'augmentation des interrelations entre firmes** (Emery et Trist, 1964 ; Joffre et Koenig, 1985 ; Mac Cann et Selsky, 1984 ; Dess et Beard, 1984),
- **Le changement des éléments composants l'environnement** (Mac Cann et Selsky, 1984 ; Ansoff, 1990 ; Marchesnay, 1993 ; Joffre et Koenig, 1985).

Ces deux causes peuvent se résumer aux notions de complexité et de mouvement.

La turbulence est généralement envisagée comme une caractéristique de l'environnement proche de l'organisation qui tend à le rendre fréquemment changeant. La perception de ces changements variera d'une organisation à l'autre mais aura un impact assez fort pour permettre une remise en cause du système de gestion actuel. Cameron, Kim et Whetten (1987) poseront, comme définition de la turbulence, que les changements auxquels est confrontée l'organisation sont significatifs, rapides et discontinus. Ansoff (1979) estimera que les turbulences stratégiques entraînent des événements singuliers et inattendus qui résistent aux réponses de succès traditionnelles et qui, au résultat final, ont un impact majeur sur les profits de l'entreprise. Plus tard (Ansoff, 1990), il envisagera que la turbulence correspond à la variabilité dans un environnement caractérisé par un degré de nouveauté de défis et par la vitesse à laquelle ils se développent.

**Les diverses acceptations de la notion de turbulence nous conduisent à l'identifier comme une dimension synthétique** des caractéristiques de rapidité, d'imprévisibilité, de renouvellement et de significativité. En d'autres termes les dimensions de complexité, d'incertitude et de dynamisme peuvent se retrouver corrélées avec notre acception de la turbulence. Mais elle s'en différencie, car elle comporte une dimension d'effets menaçants. De ce fait, nous poserons comme définition de la turbulence les termes suivants : la turbulence correspond à un enchaînement d'événements plus ou moins espacés dans le temps, plus ou moins favorables mais imprévisibles quant à leur ampleur et suffisamment nouveaux pour entraîner un impact, perçu par les membres de l'organisation, qui conduit à une reconsidération des capacités de la firme du fait de la gêne occasionnée.

Le concept d'environnement est large et ambigu. Large car il regroupe un ensemble quasiment illimité d'éléments et ambigu car plusieurs de ses caractéristiques sont fortement liées, voire confondues. Il en ressort que la séparation entreprise - environnement n'est pas marquée par des frontières étanches. Cela entraînera une

difficulté quant à sa mesure. Il existe un débat entre mesure objective et mesure subjective de l'environnement. Bien qu'imparfaites, les mesures subjectives présentent l'avantage d'évaluer la perception du dirigeant face aux événements pour lesquels il pourrait mener des actions stratégiques. De plus, nous avons retenu une analyse en termes de dimensions de l'environnement. Quatre seront directement utilisées dans notre recherche :

- La complexité envisagée comme l'hétérogénéité et la quantité de facteurs environnementaux que l'entreprise doit prendre en considération ;
- L'incertitude qui peut être appréhendée, entre autre, comme le manque d'informations provenant de l'environnement, empêchant ainsi la prévision ;
- Le dynamisme correspondant à la fréquence de changements au sein de l'environnement ;
- La turbulence que nous avons choisi de définir en fonction de la rapidité, de l'imprévisibilité, du renouvellement et de la significativité des changements de l'environnement.

Notre conceptualisation de l'environnement réalisée, nous devons maintenant nous intéresser au second groupe de variables nous permettant d'envisager la réalité de l'influence de l'environnement sur le comportement des PME, à savoir les stratégies. Nous en profiterons également pour présenter notre modèle de recherche.

## 2. Les comportements stratégiques de la PME face à son environnement

Après avoir envisagé les implications de l'étude de l'environnement, nous allons rentrer dans une démarche visant à présenter nos propositions de recherche. Pour ce faire, nous devons, au préalable, caractériser les comportements stratégiques attendus de la part des entreprises étudiées. Notre propos porte sur la relation environnement - stratégie et il nous faut pouvoir mettre en exergue des orientations stratégiques permettant la mesure. De ce fait, nous partirons de l'idée que les stratégies retenues doivent être cohérentes avec l'environnement de notre étude. L'association de la complexité, du dynamisme, de l'incertitude et de la turbulence nous incite à parler de **contexte intense**. Nous allons donc chercher à déterminer les comportements stratégiques utilisés lorsqu'il existe une forte **intensité environnementale**.

### 2.1. Quels choix stratégiques retenir pour la PME dans un contexte intense ?

L'intensité environnementale, peut affecter le comportement stratégique des PME. Cependant le caractère proactif, réactif ou passif de l'entreprise de petite taille semble dépendre de la faculté de lisibilité de la part du dirigeant pour Silvestre et Goujet (1996). En effet, en fonction du profil et de la capacité à "lire" l'environnement, il ressortira des comportements stratégiques particuliers comme nous le montre la matrice suivante :

*Tableau 2.4 : Actions stratégiques et environnement*

	Environnement lisible	Environnement illisible
CAP	Proactif	Opportuniste
PIC	Réactif	Attentiste

*Source : Silvestre et Goujet (1996)*

La lisibilité est envisagée par les auteurs comme la capacité à identifier et à comprendre les évolutions de l'environnement et se réfère au système d'information de l'entreprise. Les actions stratégiques découlent du profil du dirigeant. S'il poursuit une orientation plus entrepreneuriale

que patrimoniale (CAP<sup>31</sup> plutôt que PIC), il sera enclin à tendre vers un comportement modificateur envers l'environnement. Mais rappelons que l'effet de la lecture de l'environnement n'est pas à sens unique. Julien et al (1995) nous rappellent que les PME ayant une veille technologique développée vont percevoir l'incertitude de l'environnement comme plus élevée. De ce fait, il existera une incidence réelle et perçue sur le niveau d'incertitude.

Toujours est-il qu'on peut attendre de la part des entreprises des réponses variées aux caractéristiques de leur environnement. Comme la perception est différente, car elle ne dépend pas toujours des aspects objectifs du contexte, un nombre important de stratégies peut être recensé. Afin de nous aider dans notre démarche d'identification, nous allons recenser quelques travaux qui présentent des comportements à adopter en regard d'environnements intenses. Ces travaux ne sont pas spécifiques à la PME. Cependant, nous verrons que les idées avancées sont applicables à ce type d'entreprise. De ce fait, nous allons, dans un premier temps, catégoriser ces propositions puis, dans un second temps, nous décrirons leurs implications sous-jacentes.

### **2.1.1. Repérage des stratégies possibles**

Nous sommes bien conscient que l'identification des stratégies d'entreprises peut être un travail sans cesse recommencé par le chercheur qui peut déployer, tour à tour, des efforts de détails ou préférer rester dans une logique plus générale, usant d'analogies diverses. Notre souhait sera d'identifier des comportements stratégiques, assez larges, ressemblant quelque peu à la proposition de définitions de manoeuvres stratégiques génériques de Paturel (1997a) et qui visent à considérer *"les grandes décisions de base de l'entreprise touchant ses activités (donc ses extrants) par rapport à son environnement actuel ou futur, lui assurant ou devant lui assurer sa pérennité par la réalisation d'investissements substantiels (positifs ou négatifs) exigeant ou libérant des moyens de production"*. Cependant, la perspective d'investissement sera moins prise directement en considération dans notre propos.

Nous souhaitons principalement envisager les grandes décisions de base de l'entreprise en fonction d'un environnement présentant des caractéristiques élevées de changements,

---

<sup>31</sup> La typologie CAP (croissance, autonomie, pérennité) - PIC (pérennité, indépendance, croissance) se réfère aux travaux de Julien et Marchesnay (1988 : 71).

d'imprévisibilité, de menaces. C'est ainsi que nous avons essayé d'identifier dans la littérature en management stratégique des propositions (certaines testées, d'autres simplement avancées) visant à décrire les actions pertinentes face à ce type d'environnement, quelle que soit la taille de l'entreprise. Notre recensement se trouve "compilé" dans le tableau suivant que nous avons nommé "réponses stratégiques face à l'intensité environnementale". L'utilisation du terme "intense" doit être appréhendée d'une façon générale puisqu'il se réfère, en ce cas, aux différentes facettes (dynamisme, complexité, incertitude, turbulence) de l'environnement envisagées plus haut.

Une limite importante de notre démarche de recensement concerne la notion de **spécificité stratégique des PME**. Dilts et Prough (1989) estiment qu'on ne peut transférer les modèles stratégiques des grandes entreprises<sup>32</sup>. En d'autres termes, les PME ne sont pas une version simplifiée des grandes et elles opèrent dans des contextes particuliers. En premier lieu, la taille est envisagée comme élément discriminant de l'attitude stratégique. Par exemple, Julien (1990) retient comme critère spécifique de la PME le fait qu'elle développe une stratégie intuitive ou peu formalisée. En conséquence, est-il opportun d'effectuer un recensement des actions stratégiques à mener en fonction de l'intensité de l'environnement en faisant abstraction de la nature de l'entreprise ?

Notre réponse tend à être positive, car nous ne souhaitons pas mettre en relief des stratégies très précises. Notre volonté sera de porter en évidence des **orientations stratégiques générales**, qui, de par leurs aboutissants plus que par leurs tenants, envisagent le spectre passivité - réactivité, proactivité d'une façon englobante. Il s'agira, en fait, d'identifier des tendances stratégiques (que nous ne considérerons pas comme exhaustives) à la portée des entreprises, sans contrainte de taille. De plus, lors de notre partie empirique, **nous tenterons d'évaluer si les stratégies proposées sont couramment utilisées par les entreprises de petite taille ou pas.**

De plus, les acceptions des stratégies des PME dans la littérature ne permettent pas de véritablement faire émerger des modèles saillants. Saporta (1997), dans un article consacré aux

---

<sup>32</sup> La recherche de Dilts et Prough (1989) tend à montrer que les dirigeants de petites entreprises vont percevoir comme efficace un ensemble limité d'options stratégiques et ces options différeront de celles perçues comme efficaces par les dirigeants de grandes entreprises.



stratégies des petites et moyennes entreprises, propose la classification suivante des options stratégiques des PME visant à "*maximiser les chances de survie de l'entreprise*" :

- Stratégie d'innovation ;
- Stratégies de renforcement (stratégies de spécialisation et stratégies de gestion de la dépendance) ;
- Stratégies de redéploiement (stratégies de diversification et stratégies d'internationalisation).

Face à ces trois grands corps d'orientations stratégiques, nous ne pouvons affirmer qu'elles sont exclusivement à l'usage des entreprises de petite dimension. Certes, leur enchaînement, tel qu'envisagé par Saporta, ou la fréquence d'adoption sont peut-être spécifiques à ce type d'entreprise mais leur nature intrinsèque nous paraît utilisable par toutes les entreprises. De ce fait, en dressant un panorama large, nous pouvons mettre en évidence des comportements pratiqués par les PME.

Comme nous souhaitons adopter une perspective globale, nous nous sommes reposé sur le travail théorique de Lengnick-Hall et Wolff (1999). Pour ces auteurs, la recherche en stratégie repose actuellement sur trois grandes logiques<sup>33</sup> :

- **La théorie des ressources et la logique des capacités** (avantage concurrentiel obtenu par la maîtrise de compétences, recherche et complémentarité des ressources, concentration des efforts sur un nombre limité de compétences, protection des ressources, recherche d'un équilibre ponctué) ;
- **La théorie de l'hypercompétition et la logique de guérilla** (avantage concurrentiel temporaire, les discontinuités et changements créent des avantages, rapidité de réaction nécessaire, obligation de surveiller et d'anticiper les changements) ;
- **Les théories des écosystèmes et du chaos avec la logique de la complexité** (le système s'organise autour d'attracteurs, les changements sont continus, la norme fonde la frontière de l'écosystème, l'écosystème permet le développement).

---

<sup>33</sup> Ces trois logiques sont retenues par Lengnick-Hall et Wolff (1999) car elles sont considérées comme importantes et influentes en stratégie, elles se définissent comme de nouveaux paradigmes, elles sont de plus en plus utilisées dans les recherches et elles englobent des applications spécifiques.

Ces trois courants tendent à envisager différemment les réponses des entreprises aux évolutions de leur environnement. Ils sont considérés comme viables. Nous chercherons à les prendre comme points de référence dans notre catégorisation. En effet, par l'intermédiaire de ces propositions, nous voyons apparaître des comportements différents pouvant refléter les logiques d'action des entreprises<sup>34</sup>.

Cependant, la dispersion peut poser problèmes. **Pour les auteurs, une entreprise qui utilise une stratégie correspondant à une seule logique aura une performance supérieure à une entreprise dispersée sur plusieurs logiques.** Pourtant, nous pensons que les stratégies utilisées peuvent l'être à des degrés divers. De ce fait, nous pouvons penser que certaines stratégies seront utilisées comme stratégies principales et d'autres comme stratégies secondaires avec une implication moindre. Par ailleurs, du fait du recensement, nous adjoindrons une quatrième stratégie visant à promouvoir la capacité de réaction des entreprises. En effet, le suivi de l'environnement, peut être considéré comme une stratégie pour des entreprises qui, du fait de la nature de leurs ressources, tenteront d'utiliser leur adaptation, leur flexibilité comme un avantage concurrentiel. Cela peut se retrouver, notamment, chez les PME.

La classification que nous avons réalisée reposera donc sur quatre catégories<sup>35</sup> :

- 1) La stratégie de pérennisation collective** qui vise la collaboration entre entreprises et renvoie à la théorie des écosystèmes.
- 2) La stratégie entrepreneuriale** qui a déjà été envisagée dans le premier chapitre et qui met en avant la prise de risque ou l'innovation. Cette stratégie renvoie à la théorie de l'hypercompétition.
- 3) La stratégie de positionnement** qui s'apparente à la stratégie de spécialisation et correspond à la théorie des ressources.
- 4) La stratégie de souplesse organisationnelle** qui repose sur une logique de flexibilité.

---

<sup>34</sup> Le travail de Lengnick-Hall et Wolff (1999) tend à envisager les diverses ressemblances et contradictions entre ces trois logiques.

<sup>35</sup> Les dénominations utilisées sont spécifiques à notre recherche.

En fonction de ces éléments, nous avons procédé à la lecture de différents travaux en management stratégique qui portaient sur des environnements complexes, incertains, dynamiques ou turbulents. Voici les attitudes stratégiques proposées et les regroupements effectués :

**Tableau 2.5 : Réponses stratégiques face à l'intensité environnementale**

<b>Attitudes stratégiques</b>	<b>Auteurs</b>
<b>Stratégie de pérennisation collective :</b>	
Management inter-organisationnel, création de réseaux, institutionnalisation, régulation externe	Metcalf et Mc Quillan (77), Metcalfe (74, 76), Emery et Trist (64), Mc Cann et Selsky (85), Post et Mahon (80), Terreberry (68)
Augmentation des interrelations entre les organisations	
Comportement éthique, valeurs fortes	Morris et al. (96)
Collaboration, ordre négocié, autorégulation inter-organisationnelle	Trist (80, 83)
Contrôle de l'environnement	Bonis (72)
<b>Stratégie entrepreneuriale :</b>	
Stratégie entrepreneuriale (innovation, introduction du changement, réaction rapide et flexible)	Naman et Slevin (93), Morris et al. (95), Davis et al. (83), Miller et Friesen (83), Ansoff (68 et 90)
Perturber le marché	d'Aveni (95), Prokresch (93)
Comportement de créateur	Ansoff et al. (93)
<b>Stratégie de positionnement :</b>	
Développement de ressources distinctes	Chakravarthy (97)
Focalisation et flexibilité du métier de base, constitutions de réserves, concentration des ressources	Joffre et Koenig (81), Meyer (82)
Recentrage sur les buts	Woodward (82)
<b>Stratégie de souplesse organisationnelle :</b>	
Structure organique	Brisson (92), Mintzberg (89), Jennings et Seaman (94)
Développement de la tolérance aux variations et structure indépendante flexible	Polley (97)
Augmenter l'informel	Getz (94)
Augmentation de la vitesse de prise de décision	Judge et Miller (91), Kalika (91)
Transversalité dans l'organisation sur la base de processus complexes, apprentissage	Allouche et Huault (98), Tarondeau et Wrigth (95), Martinet (84)
Adaptation, souplesse, légèreté des structures	Martinet et Petit (82)
Nécessité de stratégies flexibles	Goold et Quinn (90), Eisenhardt et Brown (99)
Structure généraliste	Hannan et Freeman (77)

Les propositions des auteurs peuvent apparaître comme contradictoires à certains égards. En fait, il n'en est rien comme nous allons le voir. Elles permettent de retrouver les analyses des comportements stratégiques envisagées classiquement en termes d'affrontement, d'évitement et de coopération (Joffre et Koenig, 1992). Notre répartition permet donc de faire ressortir quatre grandes orientations stratégiques en réponse à l'intensité de l'environnement : une stratégie de pérennisation collective, une stratégie entrepreneuriale, une stratégie organisationnelle et une stratégie de positionnement.

- **La stratégie de pérennisation collective** : c'est celle mise en avant par Emery et Trist ou par Metcalfe. Il s'agit d'une institutionnalisation de l'environnement et une préférence pour des choix collectifs plutôt qu'individuels. Le but est une concertation des différents acteurs pour permettre une préservation des avantages. La création de normes, de conventions, de règles de concurrence, d'une régulation externe permettant de limiter une explosion de l'intensité environnementale, font partie de la stratégie de pérennisation collective. Par exemple, la limitation volontaire de la diffusion d'une innovation, le rassemblement autour d'un ordre professionnel sont des mesures permettant aux organisations de se prémunir contre l'amplification des changements dépassant leur seuil de tolérance. Nous avons déjà abordé le propos de Paché (1996) sur les stratégies réticulaires déployées par les entreprises de petite dimension. Celles-ci s'inscrivent dans notre acception de la stratégie de pérennisation collective.

- **La stratégie entrepreneuriale** : elle est l'inverse de la précédente puisque c'est une stratégie individuelle, menée au détriment des concurrents. Comme le mentionnait le dirigeant<sup>36</sup> de "Silicon Graphics" (Prokresch, 1993), *"la clef pour obtenir l'avantage compétitif n'est pas de réagir au chaos ; c'est de produire le chaos"*. Au delà du discours "guerrier" que nous apprécierons à une valeur toute relative, nous retiendrons que le comportement entrepreneurial est fortement basé sur l'innovation (investissement en recherche et développement), sur une observation attentive de l'environnement (veille environnementale) où la recherche du changement est permanente. Pour produire le chaos, l'entreprise doit devenir un leader de l'innovation. D'ailleurs, le dirigeant n'est pas considéré comme devant contrôler l'organisation mais plutôt envisagé comme devant donner de la confiance à ses collaborateurs. D'Aveni

---

<sup>36</sup> Edward Mc Cracken.

(1995), qui soutient ce type de stratégie, estime que l'avantage est de courte durée, mais que de toutes façons il faut rapidement en retrouver un autre.

- **La stratégie de positionnement** : c'est une stratégie de niche où l'on se recentre sur ses buts, sur ses compétences déjà acquises. Comme Meyer (1982) le met en avant, nous pourrions, par exemple, envisager les turbulences de l'environnement comme des secousses et attendre le passage des perturbations, permettant par la suite de modifier sa structure ou ses objectifs stratégiques. Dans ce cas, il s'agit d'une position d'attente. La disponibilité de "slack" (Cyert et March, 1963) amortira l'impact. L'intérêt sera de maintenir la certitude du contrôle sur l'entreprise. Cette stratégie de positionnement se réfère à une stratégie de spécialisation, de niches, de créneaux (particulièrement pour les petites entreprises).

- **La stratégie de souplesse organisationnelle** : c'est une thématique d'importance dans la littérature sur le management stratégique. Tel Mintzberg, à l'instar de Burns et Stalker, nous pouvons proposer que des variables structurelles prendront une forme organique plus que mécanique afin d'absorber le changement de l'environnement et de pouvoir le réguler au sein de l'entreprise. La flexibilité, la décentralisation, la participation seront essentielles pour permettre à l'entreprise un apprentissage basé sur l'informel. Il s'agira donc de considérer que la flexibilité de l'entreprise permettra de répondre aux exigences du contexte.

Cependant, le choix d'une stratégie n'est pas exclusif. Par exemple, Trist (1980) estimera que face aux environnements turbulents, l'entreprise devra tendre vers un ordre négocié mais aussi faire preuve de flexibilité, être à la recherche d'innovation. **Il apparaît donc que la combinaison de comportements stratégiques est possible.** Nous tenterons d'intégrer cette réflexion dans notre processus de recherche à venir.

Nous pouvons également envisager nos quatre propositions de comportements stratégiques en fonction de deux axes :

- Le premier axe va concerner le **degré de proactivité** attendu par la réalisation des objectifs poursuivis : soit les stratégies vont tendre à modifier la structure de l'environnement, soit elles seront considérées comme passives, c'est-à-dire comme non volontairement destinées à modifier le contexte.

- Le deuxième axe va envisager **l'augmentation ou la diminution de l'intensité** environnementale en fonction de l'application de la stratégie.

**Tableau 2.6 : Caractéristiques des comportements stratégiques**

<b>Effets sur l'intensité environnementale</b>	<b>Modification de la structure de l'environnement</b>	
	<b>Caractère passif</b>	<b>Caractère proactif</b>
<b>Augmentation de l'intensité</b>	Souplesse organisationnelle	Entrepreneurial
<b>Réduction de l'intensité</b>	Positionnement	Pérennisation collective

Les stratégies entrepreneuriales et de pérennisation collective sont envisagées comme modifiant la structure de l'environnement. Pour la première, le développement de nouveaux produits et la prise de risque vont tendre à changer le contexte. Pour la seconde, l'accent sera mis sur l'aménagement, la régulation, sur des bases stables, de l'environnement. Positionnement et souplesse organisationnelle sont considérées comme des stratégies passives, car elles ne correspondent pas à une volonté active de transformer l'équilibre concurrentiel heurté, du fait de l'intensité de l'environnement.

Les stratégies sont également envisagées en fonction de la stabilité ou de l'instabilité qu'elles peuvent produire. La stratégie entrepreneuriale va produire des déséquilibres dans l'environnement. Il en va de même pour la stratégie de souplesse organisationnelle, car en répondant continuellement aux changements de l'environnement, l'entreprise participe à l'augmentation générale de l'intensité. A l'inverse, positionnement et pérennisation collective tendent à diminuer l'ampleur des changements : la première en adoptant un comportement fixe, la seconde en cherchant à stabiliser l'environnement.

Nous allons tenter maintenant de mieux caractériser les stratégies retenues. Par la suite, nous mettrons en relations l'ensemble de nos variables (environnement et stratégies) afin de tester la validité de notre proposition de recherche.

### **2.1.2. Stratégie de pérennisation collective**

Julien et Marchesnay (1988 : 100) constatent que lorsque les entreprises artisanales vont être soumises aux turbulences de leur environnement, il existera des efforts de sous-régulation. Des solidarités vont se créer, des maillages entre points de la filière apparaîtront, il y aura une modification de la relation avec le méso-système. Bref, l'entreprise artisanale va tendre à modifier son environnement pour se prémunir des dangers de l'intensité du contexte. Cette modification passera par l'établissement de liens avec d'autres partenaires. Et ce constat peut tout autant se retrouver pour les petites entreprises de service.

Le cadre d'analyse de la stratégie de pérennisation collective, repose principalement sur les travaux de **Metcalf** (1974) pour qui, lorsque l'environnement est turbulent, les entreprises doivent mettre en place des **réponses inter-organisationnelles** et ainsi tendre vers une coopération permettant de réguler l'environnement. L'adaptation dans un environnement fortement complexe va induire des actions collectives au niveau du système. Les actions individuelles peuvent avoir des effets dommageables par le biais de feed-back positifs incontrôlés et ainsi créer de la turbulence<sup>37</sup>. Selon Metcalfe, au niveau macro-organisationnel, il doit exister des organismes de régulations permettant la coopération. Ce sera par exemple le cas avec des associations professionnelles visant à réglementer l'exercice d'une activité. Mais l'augmentation de la turbulence au sein de l'environnement nuit à l'établissement de ces coopérations. En effet, la pression des événements externes va créer des crises qui vont générer un "stress organisationnel" élevé. Cela risquera de détruire les efforts de coopérations inter-organisationnelles ainsi que la performance des organisations les rendant encore plus vulnérables. De ce fait, l'environnement turbulent va endommager les mécanismes de contrôle et encourager des comportements de non-réponse.

La perspective est annoncée par Metcalfe (1976) de la façon suivante : **comment les organisations adaptent leurs environnements à leurs propres besoins, plutôt que de répondre à la demande ?** Nous sommes donc dans une **perspective volontariste**. Plutôt que de modifier la stratégie pour s'accommoder des conditions externes, l'organisation va modifier l'environnement afin qu'il soit plus congruent avec les buts poursuivis. Et Metcalfe pense que ce deuxième type d'action est trop souvent délaissé dans la littérature. Reprenant les travaux

---

<sup>37</sup> Voir à ce propos Gueguen G. (1997).

d'Evan (1966) sur l'ensemble organisationnel, qui envisage comme élément le plus important dans l'environnement d'une organisation, les autres organisations, Metcalfe pense que le réseau d'organisations doit créer des conditions environnementales permettant la confiance et la compréhension mutuelle qui entraînera la coopération inter-organisationnelle. Pour appuyer ses propositions, l'auteur a mené une étude au sein du *National Economic Development Committee* (Royaume-Uni) qui met en relation entreprises, syndicats et Etat. L'auteur a tenté d'observer les différentes stratégies pouvant être utilisées pour créer, développer et changer la structure de l'environnement. Il en ressort que l'intégration, déclinée sous diverses facettes (culturelle, normative, par la communication ou fonctionnelle), peut permettre la mise en place de ces coopérations. Surtout, le point crucial mis en avant par Metcalfe est **qu'il apparaît important de considérer, dans les analyses de réponses à l'environnement, un réseau de plusieurs organisations plutôt que de se focaliser uniquement sur des relations dyadiques.**

Trist (1983) va parler **d'autorégulation du domaine interorganisationnel**. Pour lui, les environnements turbulents vont nécessiter la présence d'organisations référentes ayant pour objectif la régulation du contexte. Ces organisations vont réguler les relations et les activités, vont établir des règles et maintenir des valeurs de base. Elles auront également un rôle visant à apprécier les issues et tendances de l'environnement tout en développant une image partagée du futur. La mise en place d'infrastructures permettant le partage des ressources et des informations sera poursuivie.

C'est également en ce sens que le travail de Fombrun (1986) peut être envisagé. La séparation des recherches sur les relations inter-organisationnelles et intra-organisationnelles n'a pas lieu d'être pour cet auteur, tout du moins il faut en relativiser l'importance. L'environnement d'une organisation étant vu comme le fruit des actions d'autres organisations, il devient nécessaire de réfléchir de façon similaire sur ce qui arrive à l'extérieur et à l'intérieur des entreprises. De ce fait, il va exister de nombreuses interconnexions entraînant l'émergence de collectivités d'organisations. Si nous interprétons bien le propos, la stratégie ne doit pas se limiter aux simples comportements et signaux émis par les entreprises concurrentes.

Cependant, Morris et al. (1996) estiment qu'un haut niveau de turbulence est associé positivement avec de fortes valeurs personnelles liées à une grande croyance dans l'efficacité



des codes éthiques plutôt que dans les normes informelles. En fait, il apparaît que la turbulence environnementale réclame des valeurs fortes et des normes plutôt que l'adoption d'un comportement éthique. La régulation est donc envisagée d'une **façon collective et tangible**.

Les actions vont conduire à faire évoluer l'entreprise dans un environnement régulé envisagé par Post et Mahon (1980) comme un environnement où **certains acteurs dans le système vont interpréter, définir et concentrer les changements pour les autres acteurs présents dans le système**. En d'autres termes, il apparaît un phénomène d'amortissement contre la pression de l'environnement. Mais ce rôle d'amortisseur ne sera valable que si les acteurs en charge de la régulation adoptent un comportement proactif, initiateur de changements.

L'étude menée par Shan (1990) sur l'utilisation d'arrangements coopératifs de la part de start-up montre que le lien entre firmes entrepreneuriales de haute technologie et relations de coopération est riche<sup>38</sup>. Il apparaît que la propension à coopérer est positivement corrélée avec la distance en termes de position concurrentielle : plus la compétition est éloignée, plus les entreprises auront tendance à coopérer. Par ailleurs, il existe un effet taille puisque la taille de l'entreprise est négativement liée à l'utilisation d'arrangements coopératifs : **moins l'entreprise est grande, plus elle utilisera la coopération**. Cette coopération sera particulièrement utilisée lorsqu'il s'agira de pénétrer des marchés étrangers.

Garette et Dussauge (1995 : 71 et s.) envisagent la notion étendue **d'alliance** sous deux aspects: soit comme un atout dans le jeu concurrentiel, en permettant de créer ou de consolider un avantage compétitif, soit comme une **stratégie relationnelle** visant à éviter la concurrence. Cette seconde perspective nous intéresse, car *"en tissant des liens avec différents interlocuteurs, publics ou privés, en nouant des alliances, les entreprises cherchent, et parviennent très souvent, à "organiser le marché" pour en éviter les rigueurs"*. En effet, afin d'esquiver l'affrontement concurrentiel, les entreprises vont essayer de préserver leur sécurité en rentrant dans une logique de coopération avec leurs adversaires et seront prêtes à supporter des coûts de coordination supplémentaires afin de stabiliser leur environnement et ainsi de diminuer le niveau de risque ou d'incertitude. C'est ainsi que se créera *"une poche de stabilité à*

---

<sup>38</sup> Précisons que l'étude porte sur l'utilisation d'arrangements coopératifs dans la commercialisation de technologies émergentes.

*risque réduit au sein de l'univers turbulent de la concurrence*". Cependant, cette théorie présente pour Garette et Dussauge deux limites importantes :

- La première tient au fait que la séparation entre alliance et entente illicite n'est pas toujours effectuée ;
- La seconde porte sur la coexistence de buts opportunistes au sein des alliances<sup>39</sup>.

Toujours est-il que la convergence des désirs stratégiques de collaboration est envisagée comme **mode de régulation de l'environnement**.

Cette alliance peut se réaliser selon des acceptions larges. C'est ainsi que Koenig (1996b) estime qu'une définition collective des normes techniques permet de réduire l'incertitude ; de même, *"un effort d'intégration peut être le moyen pour une communauté d'organisations de réduire l'incertitude prévalant au niveau méso-économique"*. Le souci d'adopter des comportements communs permet de réguler l'environnement et ainsi d'en diminuer les aspects incertains. C'est ainsi que Joffre et Koenig (1992 : 62) envisagent la notion de coopération sous deux formes :

- La **collaboration** : *"l'entreprise accepte de partager le contrôle qu'elle exerce sur sa propre activité afin d'accroître les ressources mobilisables au bénéfice de son projet"* ;
- Les **conduites solidaires** : *"les acteurs stratégiques n'ont pas leur propre développement comme objectif direct et immédiat. Ils visent en premier lieu à imprimer de manière concertée avec d'autres acteurs une évolution favorable à leur univers stratégique commun"*.

Notre conception de la stratégie de pérennisation collective se réfère donc à la notion de **conduites solidaires**.

Toujours est-il, et comme le souligne Sammut (1995 :133), que la complexité et l'incertitude de l'environnement peuvent entraîner des difficultés pour la jeune entreprise. De ce fait, la constitution d'un réseau d'échanges, de communication peut lui permettre d'accroître son niveau d'expérience, ses relations, comme de développer son marché. Nous avons précédemment envisagé **l'insertion réticulaire** de la PME afin de tendre vers un environnement négocié permettant une meilleure survie. Si l'incertitude est source

---

<sup>39</sup> Garette et Dussauge (1995 : 76 et 247) vont notamment évoquer la stratégie du cheval de Troie selon laquelle *"un des alliés peut utiliser sa participation à l'alliance pour se renforcer au détriment de son partenaire, et cela peut être fait de manière délibérée"*.

d'opportunités (Julien et Marchesnay, 1996 : 18), un niveau trop élevé peut entraîner des défaillances.

Certes, les PME peuvent utiliser certaines opportunités plus facilement que les grandes entreprises mais derrière l'opportunité peut se cacher également une menace. Comme le remarque Braguier (1993 : 160), *"il est probable que l'incertitude de l'environnement soit encore une plus grande menace pour les entreprises de petite taille compte tenu de leurs ressources limitées et de leur incapacité relative à survivre aux conséquences d'une mauvaise décision"*. De ce fait, des tentatives de régulations collectives peuvent être envisagées. C'est d'ailleurs ce qu'estime Chappoz (1991) dans les termes suivants : *"Cultiver une grande perméabilité avec ses environnements immédiats<sup>40</sup> et médiats<sup>41</sup>, permet à la PME, par le biais des réseaux de compétences de capter les ressources financières, humaines, technologiques et informatives nécessaires à sa compétitivité"*. De ce fait, l'analyse du comportement stratégique de la PME doit passer par une **vision englobant l'ensemble des acteurs** favorisant le développement de l'entreprise.

C'est ainsi que Puthod (1995 : 84), dans son travail doctoral consacré aux alliances de PME, remarque que **plus l'environnement est turbulent<sup>42</sup>, plus la propension à collaborer est élevée**. Le contexte, perçu comme hostile, va favoriser l'émergence de comportements de coopération entre entreprises de taille réduite et en menant ce type d'actions, les PME vont démontrer leur capacité à influencer l'environnement. Cependant, ce type de stratégie ne doit pas être vu uniquement comme un moyen de réduire les tensions ou l'ambiguïté émanant de l'environnement. Puthod (1998 : 96) pense, en effet, que *"les entrepreneurs les plus opportunistes qui s'engagent dans la coopération considèrent que les alliances peuvent constituer un levier de développement pour la PME et ne se réduisent pas seulement à un outil de gestion de l'incertitude"*. En conséquence, en développant des stratégies relationnelles, l'entreprise se dote de moyens visant à **améliorer son avantage concurrentiel**. L'alliance est donc envisagée par Puthod comme un ensemble de démarches tant défensives qu'offensives, voire opportunistes.

---

<sup>40</sup> L'environnement immédiat correspond pour Chappoz (1991) à l'industrie, à la filière, à la concurrence.

<sup>41</sup> L'environnement médiateur correspond pour Chappoz (1991) aux réseaux de compétences, d'acteurs et de pôles dans lesquels s'insèrent la PME. En d'autres termes, il va s'agir des réseaux plus ou moins structurés et formalisés de l'entreprise de petite taille.

Par ailleurs, nous préciserons que nous insérons dans le comportement stratégique de pérennisation collective le développement **d'écosystèmes d'affaires**. En effet, les écosystèmes, considérés comme des communautés d'intérêts sur le long terme, basées sur les interdépendances des entreprises, rentrent dans cette large logique de collaboration que nous avons souhaitée mettre en avant. En développant leurs objectifs stratégiques en concomitance avec des partenaires extérieurs les entreprises tendent à modifier leur environnement sur des bases plus favorables.

### 2.1.3. Stratégie entrepreneuriale

Becherer et Maurer (1998) proposent de définir l'orientation entrepreneuriale d'une entreprise de petite taille, après une revue de la littérature, comme la propension de la direction d'une entreprise à prendre des **risques** calculés, d'être **innovante** et de démontrer de la **proactivité**. De plus, les auteurs retiennent les dimensions d'autonomie et d'agressivité. Comme nous avons déjà évoqué le comportement entrepreneurial lors du premier chapitre, nous allons nous intéresser aux implications environnementales supposées de cette stratégie.

Les stratégies entrepreneuriales semblent particulièrement pertinentes lorsque **l'environnement est incertain, dynamique**. En effet, dans les périodes de mutation, de bouleversements économiques, des opportunités se créent et l'entrepreneur pourra les saisir (Julien et Marchesnay, 1988 : 59). On pourra penser que l'entreprise adoptant un comportement entrepreneurial est à la recherche de ces *distorsions* de l'environnement. Mais la PME pourra être à l'origine de cette incertitude. A l'inverse, en produisant et en maîtrisant ses innovations, la PME peut créer des stabilités, des continuités, du sens alors que l'environnement va exercer de multiples effets de déstructuration (Creton, 1986). De ce fait, en diffusant des innovations, l'entreprise de petite taille réussit à créer un environnement plus adéquat pour son développement.

---

<sup>42</sup> La turbulence est ici mesurée en fonction de la stabilité du marché, des produits nouveaux, de l'évolution du marché, de la technologie de production et des évolutions technologiques.

Miller (1988) remarque que la mise en place d'innovations sur les produits est plus efficace dans les environnements dynamiques. En ce qui concerne particulièrement les petites entreprises, Dean et al. (1998) estiment que les PME sont plus innovantes que les grandes entreprises mais elles ont du mal à faire entrer leurs innovations sur le marché. Cependant, comme le note Saporta (1997), "[i]nnover consiste à rompre le combat et à le porter sur un terrain plus propice aux PME". L'innovation est donc vue ici comme le seul moyen de développer un avantage concurrentiel durable face à la compétition engendrée par les grandes entreprises.

Précisément, en ce qui concerne l'innovation, Crawford et Lefebvre (1986) constatent, après avoir mené une étude sur quatre industries traditionnelles au Canada<sup>43</sup>, que les PME sont faiblement innovatrices. Ce résultat va en contradiction de celui obtenu par Dean et al. (1998). Les innovations réalisées par ces petites structures se sont rarement avérées significatives ou révolutionnaires mais plutôt mineures. En d'autres termes, il s'agira essentiellement d'amélioration des procédés effectuée par étapes. En termes de technologies, les plus utilisées sont très souvent traditionnelles. Les auteurs les considéreront même comme obsolètes, âgées. Ils en déduisent un fort retard technologique pour ces PME. Les raisons de ces lacunes seraient dues aux dirigeants qui semblent avoir un faible intérêt pour l'innovation et la recherche et développement. Par manque de ressources, les PME de cette étude font peu de prospection et n'ont pas (ou très peu) de personnel affecté à une activité de recherche. Mais nous soulignerons que ces PME évoluent dans un environnement mature. La concurrence des grandes entreprises est forte.

En se penchant sur la nature innovatrice des PME, Picory (1990) pense que leur degré d'innovation est qualitativement variable. **L'espace concurrentiel sera un facteur explicatif du comportement de l'entreprise de petite taille.** Ceci peut nous permettre de comprendre les différences de résultats entre ceux de Dean et al. (1998) et ceux de Crawford et Lefebvre (1986). Par ailleurs, l'innovation n'est pas réservée aux PME des secteurs de pointe. En reprenant la typologie du SPRU<sup>44</sup>, l'auteur rapproche l'espace concurrentiel au degré d'innovation des entreprises. Pour les secteurs basés sur la science (secteurs fortement générateurs d'innovations technologiques), l'activité de recherche devra être forte. La réussite

---

<sup>43</sup> Les quatre industries sont le textile, les fournitures, l'équipement de sport et l'injection de moulure.

<sup>44</sup> Science Policy Research Unit, Université du Sussex.

des efforts entraînera des cycles de vie courts. Lorsque le secteur d'activité est à la recherche d'économies d'échelles (production à haut volume), les entreprises auront tendance à utiliser des innovations provenant d'autres secteurs. L'utilisation de celles-ci aura pour but la réduction des coûts.

Si le secteur est celui des fournisseurs spécialisés (grande flexibilité de la production afin de correspondre aux exigences des clients), les entreprises en présence auront tendance à se spécialiser sur des segments étroits. Il en découle que leur effort en termes d'innovation sera également spécialisé. Enfin, les secteurs traditionnels seront formés d'entreprises dépensant peu en recherche et développement. Les innovations utilisées concerneront les procédés et auront pour intérêt de diminuer les coûts de production. Cependant, cette vision nous condamne à voir l'entreprise comme déterminée par son secteur d'appartenance. Il est vrai que le jeu concurrentiel va inciter les organisations à s'aligner sur un comportement commun mais une sortie de cet espace de fonctionnement n'est pas envisagée.

Peut-on donc penser que l'innovation est le seul résultat du déterminisme concurrentiel ? Breure-Montagne (1993 : 80) pense, après avoir étudié des start-up de biotechnologie, que l'innovation est le fruit d'une adaptation (perspective déterministe, par exemple par la sélection de l'environnement) ou le fruit d'une construction (volontarisme). Par ailleurs, certaines innovations peuvent provenir d'une mixité de ces deux perspectives. En effet, le secteur peut conduire l'entreprise à innover. En développant cette innovation, elle peut être conduite à obtenir de nouveaux procédés lui permettant de changer de métier. Le déterminisme sera, dans ce cas, le moteur du processus d'innovation mais l'usage des premiers résultats peut conduire à des développements introduisant un changement stratégique non contraint par l'environnement.

Si pour Becherer et Maurer (1998), l'orientation entrepreneuriale permet une meilleure performance, en revanche l'impact de la turbulence environnementale et de l'hostilité ne joue pas sur la relation orientation entrepreneuriale - performance. Les tests empiriques menés en ce sens ne sont pas probants. Cet élément nous conduit à penser que le rôle modérateur de l'environnement est à relativiser. Si le comportement proactif, innovateur et basé sur la prise de risque permet d'améliorer la performance de l'entreprise, en revanche l'impact des dimensions environnementales est faible.

Cet élément se retrouve également chez Miller (1983) pour qui le dynamisme, l'hétérogénéité et l'hostilité de l'environnement **n'ont pas une influence significative sur l'adoption d'un comportement entrepreneurial dans les entreprises à structure simple**. Les dimensions environnementales auront **un impact**, selon Miller, pour les entreprises possédant une **structure organique**. Cela peut l'être pour des entreprises de plus grande taille et organisée différemment mais l'importance du contexte est à relativiser. De même, Brown et Khirchhoff (1997) ne vérifient pas l'hypothèse selon laquelle l'orientation entrepreneuriale serait plus positivement reliée à la croissance des petites entreprises dans les environnements turbulents que dans les environnements moins turbulents.

Mais ces éléments sont contestés. Par exemple, Davis et al. (1991), après l'étude de six industries différentes, remarquent qu'un haut niveau de turbulence va entraîner une augmentation du comportement entrepreneurial. De la même manière, Mintzberg pense que l'organisation entrepreneuriale apparaît lorsque l'environnement est simple et dynamique.

En termes de perception, Merz et Sauber (1995) constatent que les PME ayant le plus fort comportement entrepreneurial ont une perception plus élevée du dynamisme et de l'hétérogénéité de l'environnement. Brown et Khirchhoff (1997) constatent également que la perception de la part du dirigeant de PME de la munificence environnementale a une influence positive sur son orientation entrepreneuriale.

Cependant, Kalika (1985) aboutit, dans une étude menée auprès de 79 entreprises, au constat suivant : face à un environnement hostile, très instable, complexe, variable commercialement et stable technologiquement, l'efficacité des entreprises entrepreneuriales (non structurées, peu différenciées, pas formalisées, absence de planification, forte centralisation) est faible. De ce fait, nous pouvons penser que l'unique notion d'instabilité ne peut permettre d'expliquer la réussite des comportements entrepreneuriaux. Il est nécessaire de la mettre en relation avec la nature du désordre environnemental (au niveau de la vente, de la technologie ou des employés par exemple). De ce fait, la localisation des changements environnementaux peut avoir une importance dans la compréhension de l'adoption de comportements entrepreneuriaux de la part des entreprises.

Comme le soulignent Miles, Covin et Heeley (2000), si plusieurs études empiriques ont été menées afin de connaître l'incidence du **dynamisme** environnemental sur les moyennes ou grandes entreprises, **peu se sont penchées sur les réponses des petites entreprises face à ce dynamisme** tant d'un point de vue organisationnel que stratégique. Ce type d'étude semble donc revêtir un intérêt afin de savoir si l'entreprise de petite taille a un comportement similaire à celui de la grande entreprise en fonction de l'environnement. Les quelques études recensées sont difficilement utilisables selon Miles et al. En effet, il apparaît que ces travaux tendent vers une analyse particulière soit du dynamisme soit du type de réponse. Nous pouvons rapidement développer ces travaux :

- Wiklund (1999) : cette étude, menée auprès de PME suédoises pendant trois ans, analyse l'effet d'une orientation entrepreneuriale sur la performance dans une dimension temporelle. Les ressources nécessaires au maintien de ce comportement entrepreneurial vont favoriser la flexibilité et l'innovation mais peuvent limiter la compétitivité de l'entreprise de petite taille sur d'autres dimensions stratégiques. Cette recherche **n'identifie pas d'impact de l'augmentation du dynamisme environnemental sur la performance**, en revanche l'orientation entrepreneuriale a une influence sur les variables de résultat. Le rôle modérateur des caractéristiques environnementales n'est pas envisagé.

- Box, White et Starr (1993) : cette recherche va envisager le dynamisme du secteur comme une variable modératrice de la relation de la performance entre les caractéristiques psychologiques des propriétaires, du passé (expérience) du dirigeant et de l'activité de veille. L'étude porte sur 93 PME manufacturières âgées de moins de 10 ans. Ce dynamisme est considéré comme la perception de la part des propriétaires dirigeants des menaces provenant des concurrents, de la technologie et de l'obsolescence des produits. Cette conception du dynamisme en termes de menaces se rapproche de notre conception de la turbulence ou d'une façon plus large de celle de l'hostilité. Cependant, ce sont bien les opportunités découlant de l'environnement qui sont envisagées comme source de dynamisme. La performance est envisagée comme l'accroissement du nombre de salariés. **Le dynamisme n'apparaît pas significativement corrélé (bien que positif) avec la performance**. L'impact du dynamisme



en tant que variable modératrice est, somme toute, assez faible. Seule une variable<sup>45</sup> de l'expérience du dirigeant est affectée par le dynamisme environnemental. Toujours est-il que ce résultat est suffisant pour que les auteurs **estiment que le dynamisme soit considéré comme une variable modératrice**<sup>46</sup>.

Le travail d'analyse de Miles et al. (2000) se fixe trois objectifs :

- Est-ce que les petites entreprises ont des caractéristiques organisationnelles ou stratégiques particulières selon que leur environnement soit stable ou dynamique ?
- Est-ce que le dynamisme environnemental va avoir un effet modérateur sur la force de la relation entre la performance et la structure ou entre la performance et la stratégie utilisée ?
- Quelles caractéristiques stratégiques des petites entreprises sont spécifiques au type d'environnement ?

En fonction de ces thèmes de travail, les auteurs vont mener une étude auprès de 134 entreprise de moins de 500 salariés appartenant à différents secteurs d'activités<sup>47</sup>. En termes de mesure, ils vont envisager le dynamisme de l'environnement à partir de l'échelle de Miller et Friesen (1982) et vont diviser l'échantillon en fonction des entreprises évoluant dans un environnement stable ou pas. Le comportement stratégique recherché est celui que l'on peut considérer comme entrepreneurial (prise de risques, innovation, comportement concurrentiel agressif, enclin au changement,...). En fait, il s'agit de classer les entreprises sur un continuum allant d'un **comportement conservateur à un comportement entrepreneurial**. Certains résultats obtenus peuvent nous aider dans notre recherche :

- Les petites entreprises évoluant dans un environnement dynamique ont une structure organisationnelle plus organique que celles évoluant dans un environnement stable. Ce résultat confirme la théorie classique telle qu'énoncée par Burns et Stalker (1961). Cette adoption d'une structure souple s'avère pertinente puisque le degré de corrélation entre le niveau organique et la performance est significativement plus élevé pour les PME rencontrant un environnement

---

<sup>45</sup> Il s'agit du nombre d'années d'expérience passée en tant qu'entrepreneur.

<sup>46</sup> Ce constat est intéressant, car les résultats obtenus montrent que moins l'entrepreneur a d'expérience, plus est élevée la performance. Mais lorsqu'on prend en considération le dynamisme, la conclusion est différente : plus l'environnement est dynamique, plus le nombre d'années d'expérience permet d'obtenir une meilleure performance.

<sup>47</sup> 25 secteurs d'activités sont représentés dans leur échantillon.

dynamique. L'alignement organisationnel semble donc bénéfique pour les petites entreprises, tout du moins en ce qui concerne la dimension du dynamisme.

- **Les comportements stratégiques des PME sont plus entrepreneuriaux lorsque l'environnement est dynamique.** Les auteurs confirment donc les travaux de Khandwalla<sup>48</sup> ou de Miller (1983). Mais Miller obtient ce résultat **pour les entreprises de type organique** pas pour les structures simples auxquels nous pouvons apparenter les PME. Il semble que lorsque les entreprises sont confrontées à des conditions changeantes, elles vont produire des réponses stratégiques également changeantes. Cette manifestation du changement stratégique peut provenir, par exemple, de l'introduction sur le marché de nouveaux produits (innovation).

- L'alignement stratégique semble être utile puisque la **corrélation entre le niveau entrepreneurial et la performance est significativement plus élevée pour les entreprises évoluant dans des environnements dynamiques.** Il semble donc que les PME, tout comme les grandes entreprises, doivent avoir une stratégie cohérente avec les caractéristiques dynamiques de leur environnement.

Ces deux derniers résultats montrent donc que le comportement entrepreneurial est plus important (en termes quantitatifs et qualitatifs) pour les petites entreprises dans les environnements dynamiques. La variable du dynamisme apparaît donc comme ayant une importance significative dans les choix stratégiques de l'entreprise comme dans l'obtention de sa performance. Cependant, nous mentionnons à nouveau le fait que **toutes les recherches menées sur ce thème n'aboutissent pas au même résultat.**

Cela nous conduit à penser que certaines caractéristiques du secteur d'activité peuvent avoir un rôle dans le choix d'une orientation entrepreneuriale. De ce fait, il nous semble intéressant de mesurer l'impact de l'environnement sur le choix d'une stratégie entrepreneuriale en fonction du secteur d'appartenance des entreprises. En effet, si nous reprenons les thèses de d'Aveni (1995) concernant l'hypercompétition, il apparaît que les activités correspondant à ce type de structure concurrentiel peuvent inciter fortement les entreprises à adopter des comportements innovateurs pour asseoir leur survie. C'est en ce sens que nous avons considéré, lors du

---

<sup>48</sup> Khandwalla, P.N. (1977), The Design of Organizations, New York, Harcourt Brace Jovanovich.

premier chapitre, que **des stratégies proactives** (modifiant l'équilibre de l'environnement) **pouvaient être déterminées par le contexte**. Donc nous tenterons de connaître le degré de liberté supposé de l'utilisation de ce type de stratégie.

En ce qui concerne Internet, Sahlman (1999) pense qu'il existe une modification de la structure des secteurs, diminuant le poids des barrières à l'entrée, et permettant de voir apparaître des comportements entrepreneuriaux. Par ailleurs, Brown et Khirchhoff (1997) pensent que ce comportement sera modifié par la perception des ressources disponibles. En effet, selon les résultats obtenus, la perception de munificence et la croyance en la capacité d'acquisition des ressources vont influencer sur le comportement stratégique des PME. Internet peut être vu comme une source d'opportunités et donc les chances de réussites seraient perçues comme élevées<sup>49</sup>. De ce fait, nous pensons également, que ce type de stratégie est plus largement utilisé dans ce secteur d'activité que dans d'autres. Nous tenterons de vérifier le bien-fondé de cette affirmation lors de notre partie empirique.

#### **2.1.4. Stratégie de positionnement**

Nous envisageons la stratégie de positionnement comme le maintien des activités de l'entreprise sur un espace de l'environnement, étroit en ce qui concerne les PME, et ce maintien repose sur la maîtrise de l'agencement des ressources et des compétences de l'entreprise. Cette perspective se fonde donc sur la régularité, sur l'expérience de l'entreprise. Plutôt que de suivre constamment les modifications de l'environnement ou d'introduire régulièrement des innovations pouvant déstabiliser l'équilibre concurrentiel, l'entreprise privilégiant une stratégie de positionnement va tenter de maintenir une stabilité interne. De plus, elle recherchera à concentrer son activité sur un ensemble limité de métiers, au lieu de rentrer dans une logique de diversification.

En fonction de ses possibilités, la PME pourra tendre vers une stratégie centrée sur une bonne connaissance du métier. Nous pourrions donc penser que la **stratégie de positionnement** correspond à une **stratégie de niche**. En ce cas, il s'agira d'une stratégie de spécialisation. Pour

---

<sup>49</sup> Notre étude empirique s'est déroulée fin 1999.

Saporta (1986), cette stratégie *"va consister à définir la vocation de l'entreprise de manière tellement spécifique que l'ensemble des services offerts ne puisse l'être (ou pas de manière aussi précise et complète) par des groupes puissants et diversifiés"*. De ce fait, cette focalisation sur un segment, laissé libre par les grandes entreprises, permet d'éviter une confrontation directe.

Cette stratégie va constituer une forte cohésion avec le contexte d'évolution. Comme le mentionne Marchesnay (1992), *"la stratégie de spécialisation constitue la solution adoptée par le dirigeant pour se conformer à son environnement. Il importe donc de dégager les caractéristiques de l'environnement pour envisager le type de spécialisation souhaitable"*. En fonction du type d'environnement, l'entreprise de petite taille adoptera une spécialisation particulière. Elle cherchera à en "épouser" les formes plus que de le contraindre à son avantage. Cependant, ce constat semble valable uniquement si l'environnement est stable.

Cependant, comme le remarque Saporta (1986), la stratégie de spécialisation comporte de nombreux problèmes :

- **Les objectifs de croissance sont limités.** En effet, l'entreprise va évoluer sur un domaine réduit où les perspectives de développement sont fortement contraintes.
- **Le risque global augmente.** L'entreprise est étroitement dépendante d'un secteur d'activité. Si de fortes modifications technologiques venaient à apparaître, la pérennité de la PME serait mise en danger.
- **Il apparaît de nouveaux facteurs de vulnérabilité.** Cette vulnérabilité sera liée à la réduction du nombre de clients. Notons cependant que Marchesnay (1979) pense que dépendance et vulnérabilité sont différentes. Le fait d'être dépendant peut permettre de réduire la vulnérabilité, car l'entreprise tend vers une certaine stabilité commerciale<sup>50</sup>.

Le positionnement de l'entreprise peut s'établir sur le concept de ressources. Miller et Shamsie (1996) opèrent une distinction entre ressources basées sur la **propriété** et ressources basées sur la **connaissance**. Celles liées à la propriété permettent une meilleure performance dans les univers prévisibles alors que celles orientées sur la connaissance vont entraîner une meilleure

---

<sup>50</sup> C'est ainsi qu'une forte dépendance peut constituer un gage de faible vulnérabilité. Pour reprendre l'explication de Marchesnay (1979), nous pouvons penser que la dépendance de B sur A fait que A va maintenir B à un certain niveau de stabilité. Cette stabilité diminuera la vulnérabilité de B.

performance lorsque l'univers est imprévisible. Les ressources, ainsi envisagées, permettent l'avantage concurrentiel lorsqu'il est difficile de les imiter, qu'elles ne possèdent pas de substituts et contribuent à la réussite de l'entreprise car permettant de poursuivre les opportunités et d'éviter les menaces. Les ressources basées sur la propriété sont difficiles à imiter, car elles reposent sur un contrôle légal, les ressources liées à la connaissance tirent leur intérêt d'une difficulté à être répliquées, car elles reposent sur des caractéristiques immatérielles, liées à la compréhension, au savoir-faire<sup>51</sup>. Leur acquisition est complexe.

La différence d'efficacité des ressources, en fonction de l'environnement, tient au fait que les ressources basées sur la propriété sont moins adaptables. Lorsque l'environnement est changeant, elles vont perdre de leur avantage, car elles risquent de devenir peu pertinentes<sup>52</sup>. C'est ainsi que l'environnement peut être vu comme modifiant la valeur des ressources. En revanche, les ressources basées sur la connaissance sont moins spécifiques mais plus flexibles, elles vont permettre l'adaptation de l'entreprise. Chakravarthy (1997) estime également qu'en se focalisant sur ses capacités organisationnelles, l'entreprise va fonder son développement sur des ressources stables.

Dean et al. (1998) pensent que les entreprises de petite taille vont pouvoir profiter de leur invisibilité. Cette notion d'invisibilité se retrouve chez Saporta (1997) qui estime que le positionnement des PME au sein de créneaux étroits est un bon moyen pour ne pas attirer l'attention des grandes entreprises. En se fixant sur un espace commercial étroit, l'entreprise se différencie des pratiques des plus grandes entreprises et s'aménage ainsi un environnement stable en se contraignant à ne pas croître. Callot (1997 : 364) constate d'ailleurs que face aux turbulences, les entreprises vont tendre à se positionner sur des niches stratégiques au sein desquelles une croissance, limitée mais suffisante, peut être obtenue.

Joffre et Koenig (1981) estiment également que l'entreprise, en se focalisant sur ses métiers de base, peut adopter un comportement approprié face aux turbulences de l'environnement. Cependant, ce constat semble prévaloir pour les entreprises de grande taille. Woodward (1982) estime également qu'un moyen d'éviter l'impact des turbulences est de se recentrer sur ses buts.

---

<sup>51</sup> Par exemple : l'expertise dans un domaine.

<sup>52</sup> Pour Miller et Shamsie (1996) il semble qu'il soit malaisé de fixer ses actifs sur le long terme lorsque l'environnement est incertain.

En effet, en se délestant de ses activités périphériques, l'entreprise va chercher à valoriser la qualité de son activité distinctive. Plutôt que de rentrer dans une logique de diversification, bien que cela permette de réduire le risque, l'entreprise va maximiser ses ressources. Par ailleurs, plutôt que de se focaliser sur un marché changeant donc difficilement prévisible, l'entreprise pourra développer sa stratégie en fonction de son potentiel. Comme le note Torrès (2000a : 226) en évoquant la théorie des ressources et la recherche de stabilité : "*Quand l'environnement devient trop turbulent, les compétences et les ressources de l'entreprise constituent une base plus stable pour définir l'identité de l'entreprise*".

Par ailleurs cette stratégie peut être envisagée comme un choix volontaire des dirigeants de PME. Ceux fondant la vision de leur entreprise sur une perspective patrimoniale souhaiteront conserver l'identité de leur entreprise et de ce fait adopteront une attitude passive en regard des évolutions de l'environnement. En outre, ce comportement peut également être apprécié à la lueur de trois arguments :

- Il existe une **myopie** stratégique selon laquelle, le dirigeant ne perçoit pas les modifications de l'environnement. En effet, du fait d'un système d'information défaillant ou plus simplement d'un enactment prononcé, l'entreprise peut se couper de la réalité de son contexte et ne rentrera pas dans une logique de modification.
- Le fait de se positionner et d'adopter une orientation stratégique stable peut être vu comme une stratégie d'**attente**. Les évolutions de l'environnement peuvent être envisagées comme des périodes transitoires avant un retour à l'équilibre. Meyer (1982) pense que la présence de slack permettra d'amortir l'impact des secousses environnementales.
- L'entreprise, bien que de faible taille, connaît une **inertie** organisationnelle l'empêchant de se développer sur de nouvelles perspectives. En ce cas, l'idiosyncrasie de certains actifs va contraindre tout redéploiement ultérieur.

Nous ne concevons pas obligatoirement ce comportement comme une attitude performante en milieu intense. Mais nous pensons qu'il s'agit d'une stratégie fortement utilisée par les entreprises de petite taille en regard des éléments avancés plus haut. L'ancrage sur le métier ou

sur un espace géographique de la part des entreprises de petite dimension peut nous permettre de comprendre la sélection de cette orientation stratégique de positionnement.

#### **2.1.5. Stratégie de souplesse organisationnelle**

L'entreprise de petite taille sera confrontée à des situations complexes et pour répondre, elle devra se doter de moyens lui permettant une forte souplesse interne. Mais bien évidemment, ce sera sa capacité à comprendre l'environnement, et ses changements, qui lui permettra de réagir. C'est ainsi que Mahé (1986) précise que "*[l]a petite entreprise doit faire face à des adaptations multiples, de nature conjoncturelle ou structurelle, que seule la capacité de recul, c'est-à-dire d'analyse, permet le plus souvent d'identifier et de distinguer nettement*". Donc, la flexibilité de la petite entreprise doit être liée à l'interprétation efficace de l'environnement. Or, le recul demande du temps et la flexibilité nécessite la rapidité. Il peut surgir une dissonance entre ces deux contraintes. Pourtant, l'imminence des changements environnementaux peut nuire à la pérennité de l'entreprise.

Reix (1979) avancera l'idée que pour contrebalancer l'action des perturbations externes de l'environnement non anticipées, l'entreprise va mettre en place de nouvelles variables de commande. Face à ces perturbations externes, qui vont affecter l'ensemble de ses capacités, l'entreprise devra disposer d'une aptitude à réagir lui permettant de suivre l'environnement. Nous pouvons nommer cette capacité de réaction, réactivité. La réactivité se définit d'une manière générale comme la capacité à présenter une modification en réponse à une action extérieure. La réactivité de l'entreprise aura pour signification la capacité d'une organisation à répondre au mieux à une demande fluctuante et aléatoire. L'entreprise devra donc disposer d'un système organisationnel qui lui permettra d'être flexible.

La flexibilité se définit comme la capacité intrinsèque de l'organisation à réagir et à s'adapter à l'environnement (Godet, 1991). Tarondeau (1999), estime que "*la flexibilité d'un système est son aptitude à se transformer pour améliorer son insertion dans l'environnement et accroître ainsi sa probabilité de survie*". Cependant, il fait une différence entre flexibilité stratégique qui concerne l'adaptation de la relation de l'entreprise avec son environnement et flexibilité opérationnelle qui correspondra à une flexibilité quantitative, sur le court terme, constituée

d'ajustements multiples<sup>53</sup>. Ainsi, réactivité et flexibilité différeront dans la mesure où la flexibilité permettra à l'entreprise d'être réactive. La flexibilité peut être vue comme la **souplesse** de l'entreprise et la réactivité comme son effort vis-à-vis de son environnement. L'organisation réactive possédera la capacité de répondre aux stimulations extérieures, aux stimulations de l'environnement (Kalika, 1991).

Reix (1989) identifiera trois politiques pouvant être utilisées pour obtenir cette flexibilité :

- **Une politique de capacité excédentaire** : la capacité de l'entreprise est fixée volontairement au-dessus de la demande moyenne anticipée. L'entreprise cherchera donc à répondre à des hausses brutales de la demande en minimisant les coûts et les délais d'ajustement.
- **Une politique de limitation des investissements** : pour ne pas souffrir d'un changement de la demande qui pourrait rendre obsolète ses investissements (au sens large), l'entreprise va développer l'externalisation. Par exemple, l'utilisation du travail temporaire peut être vue sous cet angle.
- **Une politique de liquidité et d'adaptabilité des ressources** : le critère est mis sur la polyvalence potentielle, c'est-à-dire l'aptitude à couvrir un champ potentiel plus large. Cette recherche de flexibilité va conduire à une sous-optimisation à court terme et entraîne l'acquisition de ressources et compétences élevées.

Au niveau industriel, Delattre (1986) pense que les PME peuvent être flexibles car :

- Elles ont une souplesse d'adaptation à la demande grâce aux relations étroites entretenues avec les clients. La notion de proximité, évoquée au premier chapitre, permet de confirmer le fait que la PME a une bonne capacité d'écoute. De plus, la PME va s'attacher à investir dans des systèmes productifs permettant l'évolution de leurs outputs. *"De nombreux exemples sectoriels montrent que les PME fabriquent des produits en évolution constante, à faible durabilité économique, alors que les grandes entreprises fabriquent plutôt des produits plus standardisés"*.
- Les PME, du fait de leur spécificité en termes de ressources humaines, vont être plus souples. En effet, grâce à la gestion de leur main d'œuvre, la PME pourra acquérir une meilleure

---

<sup>53</sup> Ce type de distinction est fréquemment utilisé. Nous noterons l'analyse de Cohendet et Llerena (1999) qui identifient la flexibilité statique de la flexibilité dynamique. La première s'analysera à un moment donné du temps, par exemple en répondant à une variation de la demande. La seconde, s'examinera sur le long terme et sera considérée à travers l'évolution dans le temps de la capacité de l'entreprise à poursuivre les changements de son environnement.



flexibilité. Cela proviendra des caractéristiques de ces ressources humaines : moins qualifiées, moins fortement payées que dans les grandes entreprises, moins syndicalisées, plus féminines, plus jeunes. Tout ceci conduit à un plus fort taux de rotation que dans les grandes entreprises. De ce fait, on peut penser que *l'inorganisation* des PME permet de limiter les risques d'inertie organisationnelle.

La flexibilité de la PME est envisagée par Léger (1987) comme *"la capacité de réaction de l'entreprise aux turbulences de l'environnement. L'entreprise peut s'adapter rapidement aux perturbations extérieures et utiliser les effets de son environnement en les rendant favorables à ses objectifs"*. Rappelons que l'auteur pense que les entreprises de petite taille<sup>54</sup> disposent d'une flexibilité (organisationnelle) car la petite taille et l'effectif réduit améliorent la communication, les circuits de communication simples favorisent la rapidité dans la prise de décision et la structure organisationnelle souple permet d'éviter l'inertie. Il ressort que la flexibilité organisationnelle va permettre à la PME de développer une flexibilité stratégique en répondant aux évolutions heurtées de l'environnement. En effet, les réponses des petites entreprises sont considérées comme des réponses rapides à la dynamique de l'environnement (Dean et al. 1998).

Cependant, cette stratégie est celle qui symbolise le mieux le fait de réagir aux évolutions de l'environnement. Or, nous pouvons nous demander s'il s'agit véritablement d'une stratégie efficace. Sauner-Leroy (2000) a étudié les différents styles de planification de PME et s'est aperçu que les entreprises de petite taille qui adoptaient un style réactif correspondaient à celles obtenant le moins bon niveau de performance, quel que soit le type d'environnement envisagé (stable - turbulent). Cependant, nous pouvons nous demander dans quelle mesure les entreprises regroupées dans la catégorie "réactif" (en opposition aux styles planificateurs, intuitifs ou de gestion opérationnelle) ne correspondent pas à des entreprises qui n'ont aucun dessein stratégique, ni méthode de gestion. Toujours est-il que le propos de Sauner-Leroy tend à appuyer l'idée selon laquelle la performance s'obtient par l'anticipation dans la prise de décision stratégique ; la formalisation n'aurait qu'un rôle secondaire.

Eisenhardt et Brown (1999) estiment que face aux environnements turbulents, les entreprises doivent mettre en œuvre un processus permettant de créer des changements continus au sein

de l'organisation afin de répondre aux opportunités du marché. L'accent est mis sur la souplesse plutôt que sur l'innovation, la stratégie est considérée par les deux auteurs plus comme un processus que comme un positionnement rigide. De ce fait, une structuration de l'entreprise en réseau de petites activités permettra une meilleure réponse aux évolutions incessantes de l'environnement. Cependant, nous noterons que le propos de Eisenhardt et Brown concerne les grandes entreprises. Quoi qu'il en soit, les auteurs estiment que dans les marchés turbulents, les activités et les opportunités empêchent tout alignement sur le long terme. De ce fait, la stratégie de positionnement vue plus haut est rejetée comme choix pertinent face aux mutations du contexte des entreprises.

Martinet et Petit (1982 : 62 et s.) pensent également que face aux turbulences de l'environnement, l'entreprise devra orienter ses ressources vers l'adaptation, la souplesse et accentuer la légèreté de sa structure. Pour autant, les réponses à court terme seront jugées comme insuffisantes. L'entreprise doit s'engager sur une perspective de plus long terme en *"attaquant des marchés sur une base technologique"*. L'idée est de favoriser un avantage concurrentiel durable permettant à l'entreprise de s'exonérer de la contrainte environnementale. L'adaptation permanente est ainsi envisagée comme source de difficultés.

Pourtant, Dean et al. (1998) estiment que les PME préfèrent construire des stratégies basées sur leur force (rapidité, flexibilité, occupation de niches). L'avantage de la flexibilité sera considéré comme plus grand lorsque l'environnement deviendra instable. Comme nous l'avons déjà évoqué, l'instabilité va créer de nouvelles opportunités et cela favorisera les PME. Du fait de ses particularités, souvent basées sur une simplification des processus organisationnels, l'entreprise de petite taille peut évoluer avec efficacité dans des environnements en mouvement. C'est en ce sens que nous avons présenté la flexibilité opérationnelle de Julien et Marchesnay (1988 : 33) : la PME peut utiliser cette flexibilité interne et se montrer polyvalente en fonction du contexte. La vision déterministe de la PME se fonde sur cette capacité à changer, en agençant différemment les ressources disponibles.

Nos considérations sur la souplesse organisationnelle, dont peut faire preuve l'entreprise de petite taille pour correspondre aux évolutions de l'environnement, laissent envisager qu'un contexte changeant va nécessiter de la part des entreprises la mobilisation d'un ensemble de

---

<sup>54</sup> Notons que le travail de Léger (1987) portait sur les PMI.

compétences et de ressources matérielles permettant cette flexibilité. Généralement, les propos attendus sont utilisés dans une vision industrielle. Or, l'essentiel des entreprises, participant à nos recherches, seront dans le domaine du service. Ce type d'orientation stratégique est cependant valable, car les entreprises qui oeuvrent dans l'immatériel peuvent proposer des services en fonction des attentes particulières du marché.

En ce qui concerne le rapport à l'environnement, nous ne pouvons supposer obligatoirement que ce comportement stratégique est déterminé par l'environnement. Les **antécédents** de cette orientation peuvent se retrouver dans les choix délibérés du dirigeant de l'entreprise. En revanche, en ce qui concerne les **issues**, nous pouvons estimer qu'il s'agit d'un comportement ne visant pas à modifier activement la structure de l'environnement. Contrairement aux stratégies de pérennisation collective ou entrepreneuriale, la souplesse organisationnelle suppose un suivi constant de l'environnement qui se modifiera d'une façon exogène aux décisions de l'entreprise.

Les caractéristiques de complexité, d'incertitude, de dynamisme ou de turbulence peuvent se retrouver dans la notion d'intensité environnementale. Face à celle-ci, nous avons essayé d'identifier des comportements stratégiques que les entreprises de petite taille peuvent utiliser. Quatre stratégies ont été mises à jour :

- **La stratégie de pérennisation collective** qui vise la régulation environnementale par le biais d'actions relationnelles ;
- **La stratégie entrepreneuriale** qui correspond à une attitude proactive basée sur l'innovation et la prise de risque ;
- **La stratégie de positionnement** qui envisage le développement de la PME sur ses ressources stables ;
- **La stratégie de souplesse organisationnelle** qui entraîne un suivi régulier de l'environnement par l'utilisation des capacités flexibles de la PME

## 2.2. Quelles relations sont envisageables ?

Les cinq propositions qui guident nos recherches et qui ont été rapidement avancées lors de l'introduction vont être détaillées en fonction des différentes hypothèses qui permettront de

mener des tests empiriques. A l'aune de ces précisions, nous serons à même de statuer sur notre thèse envisageant **le choix de stratégies, de la part des PME, dans une perspective de liberté, en regard des contraintes imposées par l'environnement**. Les propositions de recherche vont aller de la plus large à la plus précise. Nous utiliserons les dimensions environnementales et les comportements stratégiques évoqués tout au long de ces sections pour préciser nos mesures.

Comme nous nous plaçons dans une **perspective anti-déterministe**, nous chercherons à **réfuter les thèses déterministes**. En conséquence, la méthodologie utilisée correspondra à ce dernier courant de recherche. Les applications effectuées au niveau des entreprises de petite taille vont donc nous conduire à présenter notre corps d'hypothèses selon une perspective déterministe. En effet, la méthode de recherche que nous utilisons va chercher à mesurer l'impact de l'environnement sur les variables de stratégie ou sur le niveau de performance des entreprises. Si cet impact est significatif, les thèses déterministes seront jugées comme adéquates pour l'analyse des PME. En revanche, **si l'impact est faiblement présent, les thèses déterministes seront relativisées au profit d'une conception volontariste de la PME**.

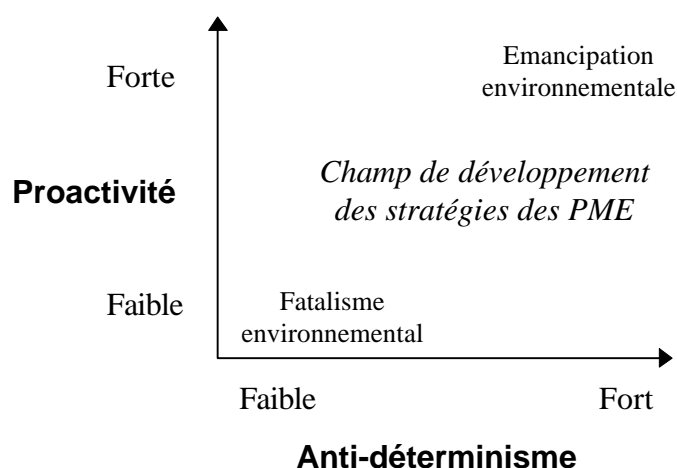
Rappelons que notre réflexion sur le volontarisme nous a entraîné à penser qu'il pouvait se manifester sous deux formes :

- **Comme une limitation de la contrainte environnementale.** En d'autres termes, l'intensité environnementale n'imposera pas le choix d'une stratégie particulière pour parvenir à un niveau élevé de performances. Il s'agira de l'anti-déterminisme. Nous noterons qu'une PME peut également développer librement une stratégie qui n'aura pas pour ambition de transformer le contexte.

- **Comme une modification de l'environnement.** Selon cette perspective, les stratégies utilisées vont entraîner un changement dans la nature et la forme des relations constituant l'environnement. Il s'agira de la proactivité. N'oublions pas que des stratégies proactives peuvent être conditionnées par l'environnement.

De ce fait, nous estimons que les stratégies des PME peuvent se retrouver dans l'espace des possibles suivant :

*Schéma 2.3 : Contexte des stratégies des PME dans la double perspective volontariste*



Les perspectives déterministes classiques concernant le faible pouvoir de la PME vis-à-vis de son environnement appartiennent au champ du **fatalisme** environnemental. En revanche, notre propos tend à appuyer les thèses de l'**émancipation** environnementale selon laquelle une PME peut développer des stratégies modificatrices et libres des contraintes de son environnement pertinent. Ce sera l'idée de liberté face aux exigences de l'environnement que notre recherche tentera de vérifier.

En effet, notre choix de recherche va se concentrer sur la première facette du volontarisme stratégique, à savoir l'anti-déterminisme. La seconde ne sera pas mesurée dans ce travail. Certes, nous avons postulé que les stratégies entrepreneuriales et de pérennisation collective s'inscrivent dans ce constat de modification active de l'environnement. Mais la simple prise en considération de ces orientations n'est pas suffisante pour envisager une mesure valable de cette proactivité. En effet, il nous faudrait pouvoir juger de la réussite quant à la mise en place de ces comportements stratégiques. En d'autres termes, il nous faudrait pouvoir mesurer la transformation sur le long terme de l'environnement en fonction de l'attitude active des PME. Cet élément dépasse notre projet de recherche. Nous préférons nous centrer sur un aspect du volontarisme et ainsi éviter de nous disperser. Cependant, nous considérons la seconde acception du volontarisme comme pertinente et nous n'excluons pas de poursuivre, dans un

travail ultérieur, la mesure de l'impact non plus de l'environnement sur la stratégie (comme dans le cas présent) mais de la stratégie des PME sur leur environnement. Toutefois, ce travail entraînera des préalables méthodologiques différents de ceux que nous avons privilégiés. En effet, une approche qualitative sera plus appropriée que la démarche quantitative que nous adoptons pour mesurer l'importance de l'impact de l'environnement sur les caractéristiques stratégiques et de performance des PME.

Par ailleurs, nous adjoindrons à notre processus de recherche une **perspective descriptive** des PME Internet. En effet, du fait de la jeunesse de ce terrain d'étude et des implications attendues de la part de la nouvelle économie, nous pensons qu'une étude raisonnée peut s'avérer pertinente dans l'idée de prolonger ultérieurement des travaux impliquant ce terrain de recherche.

### 2.2.1. L'impact du secteur

Le secteur d'activité peut entraîner des différences dans le comportement des PME. Par exemple, Chaganti (1987) note qu'en fonction du cycle de vie du secteur d'activité les entreprises vont adopter des stratégies différentes. De ce fait, on peut penser qu'à secteurs d'activité différents, cycles de vie différents et donc stratégies différentes. Le secteur d'activité étant considéré ici comme un environnement au sens large, permettant de constater une certaine homogénéité de perceptions.

Mais notre propos veut dépasser la simple logique d'analyse en termes de stratégie. La première proposition de notre travail de recherche tend vers deux objectifs :

- Tout d'abord, nous souhaiterions examiner le cas des **entreprises directement liées à Internet**. Existe-t-il des **spécificités** de comportement ou de perceptions. De ce fait, nous essayerons de déterminer si un échantillon de PME Internet est différent, en termes de perceptions de l'environnement, de comportements stratégiques et de niveaux de performances, d'un échantillon constitué d'entreprises de petite taille dont l'activité n'est pas liée à Internet. Sous-jacente à cette interrogation, se trame une volonté de valider l'acception de **spécificité de l'Internet** à trois niveaux : contexte (environnement), action (stratégies utilisées), résultat

(performance). Comme l'Internet est un champ de recherche jeune, nous souhaiterions apporter une contribution à son étude. Cette proposition de recherche, visant à postuler que les attributs environnementaux, stratégiques et de performance des PME sont différents selon le secteur d'activité, tend en ce sens. Nous préciserons également que la seconde section de ce chapitre nous permettra de poser les bases d'une éventuelle spécificité.

- Ensuite, nous pensons que l'environnement est différent selon les entreprises. Cependant, il **existera des traits communs en fonction du secteur d'activité**. Il s'agira, en quelques sortes, d'une première mesure simplifiée mais "objective" de l'environnement. De ce fait, et ce questionnement instruit notre thèse, nous chercherons à savoir si les différences en fonction du secteur d'activité sont importantes. Le fait d'effectuer une mesure des variables pour un échantillon d'entreprises issues du même secteur et pour un échantillon d'entreprises issues de secteurs hétérogènes nous permettra d'appréhender la pertinence du secteur d'activité en nous débarrassant de biais liés à sa nature. De prime abord, nous pouvons partir des résultats de Sutcliffe et Huber (1998) qui considèrent que la perception sera plus similaire au sein d'une même industrie qu'au travers de plusieurs. Mais n'oublions pas que Boyd et al. (1993) estiment qu'il existe des différences significatives, entre les entreprises, dans la perception de l'environnement au sein d'une même industrie. Il s'agira donc d'une tendance. C'est ainsi que nous pouvons supposer une plus grande similarité des perceptions de l'environnement lorsque les entreprises ont des activités semblables. Subséquemment, lorsque le secteur des entreprises répondantes est identique, nous pouvons supposer une certaine objectivité des mesures.

La première proposition va donc essayer d'envisager l'impact du secteur d'activité sur les entreprises.

<b>Proposition 1 : Les attributs environnementaux, stratégiques et de performance des PME sont différents selon le secteur d'activité.</b>
--

Nous noterons que l'étude des caractéristiques organisationnelles n'est pas prise en considération par notre recherche. Deux éléments justifient notre choix :

- Ce n'est pas l'objet direct de notre recherche. Le rapport environnement - stratégie correspond à notre thème central. Les variables de performance, que nous décrirons en entame du troisième chapitre, sont utilisées comme indicateurs de résultat. Il s'agira donc d'un aspect qualitatif des mesures des relations entretenues par les stratégies des PME avec leur environnement.

- Les entreprises de nos échantillons, notamment celui concernant les entreprises de l'Internet, possèdent un nombre d'employés très faible. Un repérage, préalable à l'étude, nous a permis de remarquer ce fait. Il en ressort qu'une analyse de la structure organisationnelle perdrait de son intérêt. De ce fait, nous n'intégrerons pas cet aspect dans notre recherche.

Toujours est-il que nous chercherons à tester la première proposition en fonction des trois groupes de variables utilisées dans notre travail : la perception de l'environnement, les comportements stratégiques et la performance.

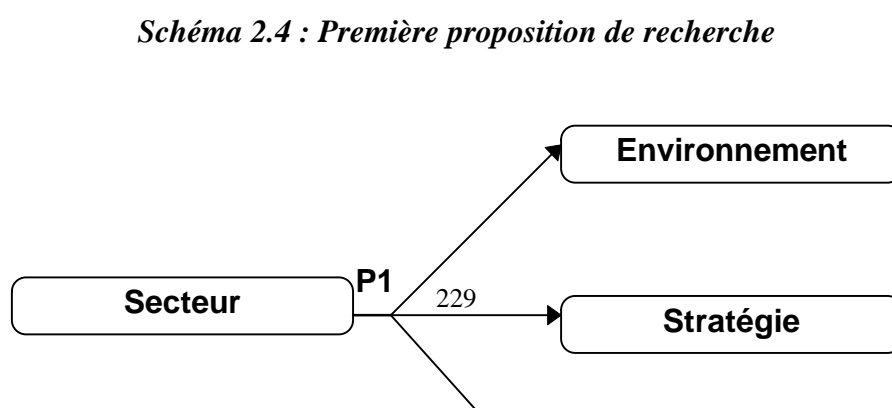
De ce fait, nous posons :

**Hypothèse 1.1 : La perception des caractéristiques environnementales est différente selon le secteur**

**Hypothèse 1.2 : Les comportements stratégiques sont différents selon le secteur**

**Hypothèse 1.3 : La performance est différente selon le secteur**

La représentation de ces hypothèses sera donc la suivante :





Notre souci sera d'envisager **l'importance du secteur d'activité sur la gestion de l'entreprise de petite taille**. Si cette proposition était vérifiée, cela confirmerait les thèses déterministes. En effet, le secteur d'appartenance serait vu comme un modificateur des perceptions, des actions et du résultat.

#### **2.2.2. L'environnement conditionne la stratégie**

Le travail de Miller et Friesen de 1983 va insister sur l'importance de l'interprétation de la stratégie utilisée en fonction des changements de l'environnement. Pour les deux auteurs, il va s'agir du troisième lien (*The Third Link*) nécessaire à la compréhension de l'entreprise. Ce troisième lien est tout autant important que l'adéquation environnement - structure ou stratégie - structure. Cependant Callot (1997 : 296) estime que les turbulences de l'environnement n'ont que peu d'influences sur les critères stratégiques des entreprises performantes. En revanche, il semble apparaître, à l'aune des résultats obtenus par l'auteur, que l'influence de l'environnement sera plus élevée lorsque la performance des entreprises est faible.

Pour autant, Ansoff (1987) envisage l'évolution stratégique de l'organisation comme déterminée par un triple feed-back entre les forces de l'environnement, la configuration interne et la dynamique de l'organisation et sa stratégie. C'est en partie à cette fin que nous chercherons à vérifier la pertinence de notre seconde proposition :

<b>Proposition 2 : L'environnement perçu des PME conditionne leurs choix stratégiques</b>
---

En d'autres termes, la sélection d'une stratégie est-elle dépendante des conditions de l'environnement ? Nous avons vu que certaines variables pouvaient influencer sur l'attitude stratégique des petites entreprises (par exemple, le dynamisme sur le comportement entrepreneurial). De ce fait, nous chercherons à déterminer l'impact des quatre dimensions de l'environnement que nous avons retenu dans notre travail sur la sélection d'un choix stratégique. En conséquence, quatre hypothèses nous permettront de confirmer ou d'infirmer cette seconde proposition :

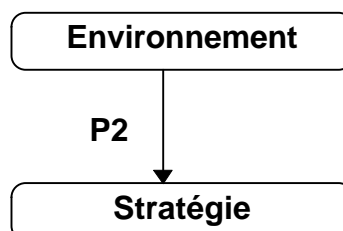
**Hypothèse 2.1 : La complexité perçue a une influence sur les choix stratégiques**

**Hypothèse 2.2 : L'incertitude perçue a une influence sur les choix stratégiques**

**Hypothèse 2.3 : Le dynamisme perçu a une influence sur les choix stratégiques**

**Hypothèse 2.4 : La turbulence perçue a une influence sur les choix stratégiques**

*Schéma 2.5 : Seconde proposition de recherche*



Là encore, si la proposition se vérifiait, les thèses déterministes se trouveraient justifiées puisqu'un certain niveau d'intensité environnementale entraînerait la sélection d'un comportement stratégique particulier. Bien évidemment, le choix stratégique sera mesuré en fonction des stratégies de pérennisation collective, entrepreneuriale, de positionnement et de souplesse organisationnelle. En revanche, le fait de ne pas trouver d'incidences de la part de l'environnement sur le comportement stratégique des PME nous inciterait à envisager la pertinence des thèses de l'émancipation environnementale.

### **2.2.3. L'impact de la stratégie sur la performance**

Dollinger (1985) pense qu'il est pertinent d'étudier la relation stratégie - performance dans les PME, car beaucoup d'entre elles ont des buts simples et évoluent dans un environnement proche que l'on peut considérer comme clair. De plus, le chercheur pourra facilement identifier une liaison directe entre la formalisation de la stratégie et son application. Mais cette formulation n'est pas toujours évidente et le dirigeant de PME n'a pas toujours conscience des buts et objectifs poursuivis. Mais comme le soulignent Becherer et Maurer (1998), l'orientation stratégique des PME est clairement enactée par le propriétaire / dirigeant et n'est pas filtrée par la structure ou la culture. De ce fait, nous pouvons penser qu'une recherche menée sur les perceptions du dirigeant permettra une meilleure compréhension des comportements stratégiques lorsque le terrain d'étude concerne les PME plutôt que les grandes entreprises. Ce propos se trouve confirmé par Dodge, Fullerton et Robbins (1994) pour qui l'étude du comportement stratégique des PME se révèle intéressante, car elles sont moins complexes à analyser dans leurs prises de décisions que les grandes entreprises, elles sont particulièrement vulnérables aux changements de l'environnement et elles interagissent directement avec celui-ci. Bien évidemment, notre recherche tentera d'examiner ces derniers éléments.

Si le rapport stratégie - performance semble plus clair dans l'analyse des petites entreprises, encore nous faudra-t-il juger de la réalité de cette liaison. De ce fait, notre troisième proposition sera :

<b>Proposition 3 : Les stratégies des PME conditionnent leur niveau de performance</b>
--

Cette troisième proposition, visant à tester l'importance du comportement stratégique dans l'atteinte des objectifs des PME, sera vérifiée par l'intermédiaire de quatre hypothèses reposant sur les quatre comportements stratégiques décrits plus haut. C'est ainsi que nous testerons :

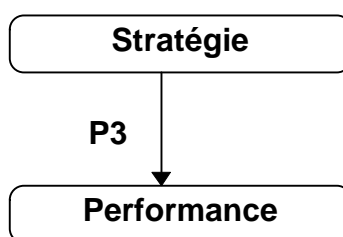
<b>Hypothèse 3.1 : Le choix d'une stratégie entrepreneuriale a une influence sur le niveau de performance</b>
---

<b>Hypothèse 3.2 : Le choix d'une stratégie de pérennisation collective a une influence sur le niveau de performance</b>
--

**Hypothèse 3.3 : Le choix d'une stratégie de positionnement a une influence sur le niveau de performance**

**Hypothèse 3.4 : le choix d'une stratégie de souplesse organisationnelle a une influence sur le niveau de performance**

*Schéma 2.6 : Troisième proposition de recherche*



A l'inverse des deux précédentes propositions, si celle-ci se vérifiait, cela confirmerait les thèses du choix stratégique. En effet, rappelons que Bourgeois (1984) va critiquer l'école de la contingence, et par delà les thèses déterministes, en estimant qu'elles relèguent les dirigeants à un rôle passif déterminé par les conditions de l'environnement. Notons qu'un impact significatif de la stratégie sur la performance ne va pas pour autant contredire les théories contingentes puisqu'elles postulent qu'en fonction d'un environnement donné, l'entreprise devra adopter une stratégie particulière pour accroître son niveau de performance, voire pour préserver sa survie. Mais ce sera par la suite, lorsque nous ferons une synthèse de nos résultats et que nous intégrerons l'ensemble des relations attendues, que nous pourrons juger la qualité des perspectives déterministes. En effet, si seule la stratégie avait une influence sur la performance, sans impact de l'environnement, les thèses déterministes perdraient de leur pertinence. En revanche, si l'alignement environnement - stratégie s'avérait, il y aurait une influence de la stratégie sur la performance en fonction de l'environnement. Dans ce cas, les thèses volontaristes seraient rejetées.

#### **2.2.4. L'importance de l'environnement sur l'obtention de la performance**

Le travail doctoral de Callot (1997) portant sur la mesure de l'impact de la perception de l'environnement, de la structure et de la stratégie, tend à minorer, du fait des résultats obtenus,

l'importance du contexte environnemental dans l'obtention de la performance économique. Les variables stratégiques, ou de structure semblent avoir une importance plus grande sur le résultat des entreprises. Cette perspective relativise les thèses déterministes. A notre tour, nous chercherons à envisager la réalité de cette relation. De ce fait, notre quatrième proposition de recherche sera :

**Proposition 4 : L'environnement perçu des PME conditionne leur niveau de performance**

Nous vérifierons cette proposition, envisageant l'influence directe de la perception de l'environnement sur le niveau de performance, en fonction des quatre dimensions de l'environnement retenues pour mesurer l'intensité de l'environnement. C'est ainsi que nous testerons la pertinence de :

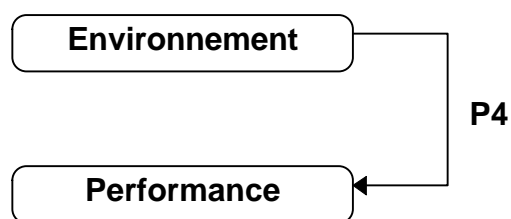
**Hypothèse 4.1 : La complexité perçue a une influence sur le niveau de performance**

**Hypothèse 4.2 : L'incertitude perçue a une influence sur le niveau de performance**

**Hypothèse 4.3 : Le dynamisme perçu a une influence sur le niveau de performance**

**Hypothèse 4.4 : La turbulence perçue a une influence sur le niveau de performance**

*Schéma 2.7 : Quatrième proposition de recherche*



La vérification de cette proposition tendrait à asseoir l'intérêt des thèses déterministes. En effet, la perspective du fatalisme environnemental, tel qu'énoncée, suppose un impact élevé du contexte sur la réussite de l'entreprise de petite taille. Nous chercherons donc à savoir l'importance de l'impact de la perception de l'environnement sur l'atteinte des objectifs de la PME.

### **2.2.5. Le rôle modérateur de l'environnement sur la relation stratégie - performance**

Mc Arthur et Nystrom (1991) ont testé l'hypothèse selon laquelle les conditions environnementales (représentées dans leur étude par la complexité, le dynamisme et la munificence<sup>55</sup>) modèrent, influence la relation stratégie - performance. Leur test a porté sur un échantillon différent de notre terrain d'étude puisqu'il s'agissait de grandes entreprises manufacturières. Toujours est-il que les résultats obtenus par leur travail montrent que les dimensions de l'environnement affectent le rapport stratégie - performance. Cependant, il semble que le dynamisme possède un effet modérateur et direct sur la performance tandis que la complexité entraîne seulement un effet modérateur.

Ce type de travail est traditionnel en management stratégique (Arnold, 1982 ; Ginsberg et Venkatraman, 1985 ; Drazin et Van de Ven, 1985 ; Prescott, 1986 ; Miller, 1988 ; Covin et Slevin, 1989 ; Venkatraman et Prescott, 1990 ; Mc Arthur et Nystrom, 1991 ; Naman et Slevin, 1993 ; Slater et Narver, 1994 ; Le Roy, 1994 ; Becherer et Maurer, 1998 par exemple) tout du moins dans ses aspects méthodologiques inspirés par la recherche marketing (Sharma, Durand et Gur-Arie, 1981). Cependant, nous souhaitons pouvoir transposer cette réflexion dans le double contexte qui est le nôtre à savoir celui des entreprises de petite taille dont une partie évoluera dans le secteur d'activité Internet. Nous nous pencherons, lors du troisième chapitre, sur les manières de mesurer l'effet modérateur de l'environnement sur la relation stratégie - performance des PME, notamment en ce qui concerne les différences à effectuer entre force et forme de l'effet.

Notre souhait sera donc de vérifier si la perception de l'environnement va avoir un impact sur le lien unissant stratégie et performance. De ce fait, notre cinquième proposition de recherche sera :

**Proposition 5 : L'environnement perçu des PME modifie la relation stratégie - performance**

---

<sup>55</sup> Il s'agit des dimensions de l'environnement mises en relief par Dess et Beard (1984).

La vérification de cette proposition se fera par l'intermédiaire de quatre hypothèses envisageant l'effet des dimensions de l'environnement sur le rapport stratégie - performance des PME. Les quatre hypothèses permettant de mesurer l'effet modérateur de l'environnement sont :

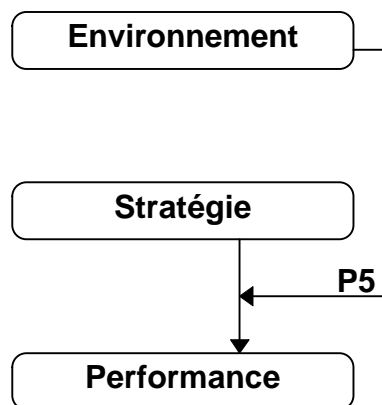
**Hypothèse 5.1 : La complexité perçue a une influence sur la relation stratégie - performance**

**Hypothèse 5.2 : L'incertitude perçue a une influence sur la relation stratégie - performance**

**Hypothèse 5.3 : Le dynamisme perçu a une influence sur la relation stratégie - performance**

**Hypothèse 5.4 : La turbulence perçue a une influence sur la relation stratégie - performance**

*Schéma 2.8 : Cinquième proposition de recherche<sup>56</sup>*



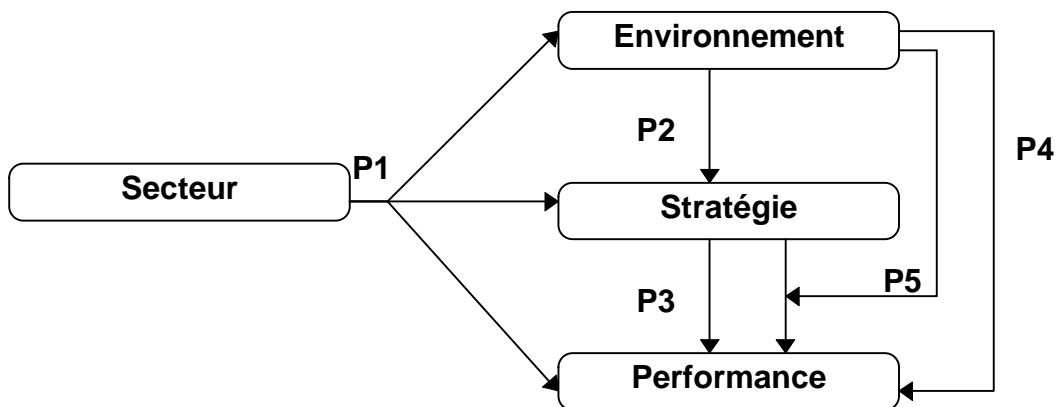
Si l'effet modérateur est constaté, cela confirmera les thèses déterministes. En effet, cela entraînerait la vérification de l'idée selon laquelle une stratégie est performante en regard d'un certain niveau d'intensité d'environnement. Le rapport stratégie - performance étant ainsi conditionné par le contexte de l'entreprise de petite taille.

<sup>56</sup> Nous verrons lors du troisième chapitre que le type de flèche indiquant l'effet modérateur de l'environnement peut varier. Pour l'heure, nous resterons dans cette présentation simplifiée.

### 2.2.6. Présentation générale de la proposition de recherche

Nos cinq propositions de recherche vont tendre à mesurer la pertinence des thèses déterministes et volontaristes dans le cadre d'étude des entreprises de petite taille. L'ensemble des liens recherchés peut se retrouver représenté dans le modèle général suivant :

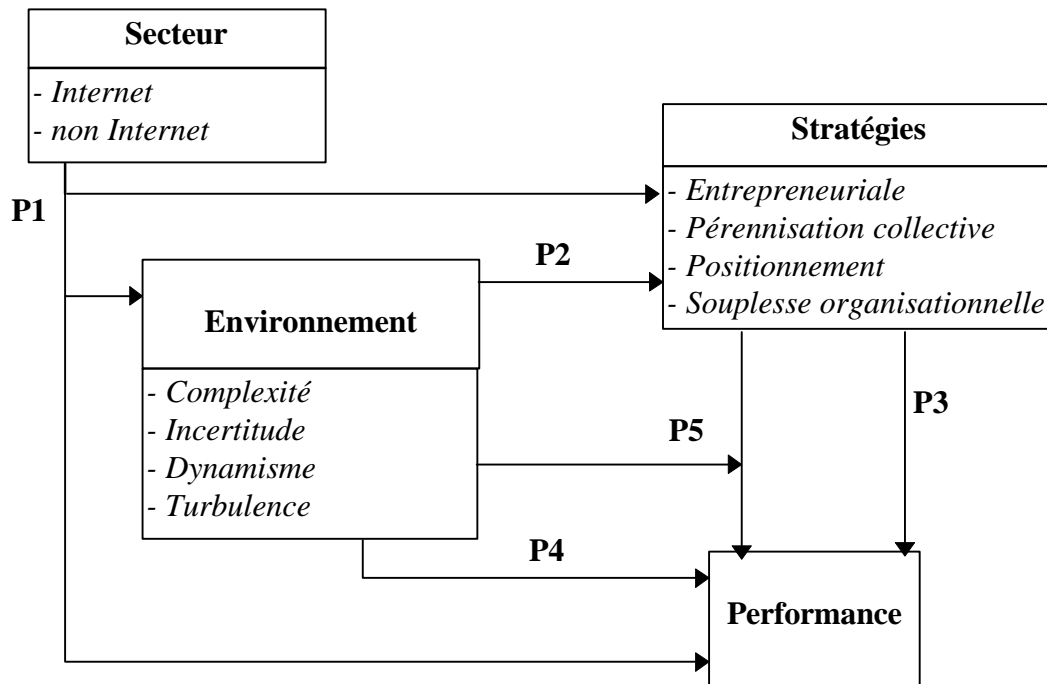
*Schéma 2.9a : Modélisation générale de la recherche*



D'une façon plus précise, nous pouvons retenir la présentation équivalente suivante :



**Schéma 2.9b : Modélisation particulière de la recherche**



En d'autres termes, nous chercherons à vérifier cinq équations. En fonction de leur confirmation ou de leur infirmation, lors de nos tests empiriques, nous pourrions juger de la qualité des propositions du déterminisme et du volontarisme comme suit :

**Tableau 2.7 : Test des thèses déterministes et volontaristes**

Propositions	Relations mesurées	Déterminisme	Volontarisme
1	$P, S, E = f(\text{secteur})$	A vérifier	A ne pas vérifier
2	$S = f(E)$	A vérifier	A ne pas vérifier
3	$P = f(S)$	Si unique, à ne pas vérifier	A vérifier
4	$P = f(E)$	A vérifier	A ne pas vérifier
5	$P = f(S \times E)$	A vérifier	A ne pas vérifier

Avec :

P = performance ;

S = stratégie ;

E = environnement

Ce tableau nous permettra ainsi d'envisager le degré de déterminisme et d'anti-déterminisme recensé à travers les réponses des entreprises de notre échantillon. Surtout, ce degré sera envisagé comme un **continuum**. Au même titre que Hrebiniak et Joyce (1985), nous ne pensons pas que l'analyse du rapport environnement entreprise puisse s'identifier de façon manichéenne. De ce fait, notre perspective d'analyse intégrera le niveau de déterminisme attendu. En fonction de la réflexion menée lors du premier chapitre, nous nous attendons à ce qu'un certain degré de volontarisme soit identifié dans l'étude du comportement stratégique des PME.

Notre problématique de recherche concernera **la capacité des PME à utiliser des stratégies indépendamment des contraintes de l'environnement**. Nous pensons que l'anti-déterminisme est une réalité pour les entreprises de petite dimension. Pour tester cette thèse, nous utiliserons cinq propositions de recherche et, en fonction des résultats obtenus lors de la partie empirique, nous pourrons statuer quant à la pertinence des thèses déterministes ou volontaristes dans le cadre d'étude des PME.

Les cinq propositions sont :

- Les attributs environnementaux, stratégiques et de performance des PME sont différents selon le secteur d'activité ;
- L'environnement perçu des PME conditionne leurs choix stratégiques ;
- Les stratégies des PME conditionnent leur niveau de performance ;
- L'environnement perçu des PME conditionne leur niveau de performance ;
- L'environnement perçu des PME modifie la relation stratégie - performance.

La perspective volontariste tendrait à infirmer la validité de la plupart de ces propositions.

La section suivante repose sur une mise en garde : nous pouvons penser que le fait d'étudier des entreprises de l'Internet, appartenant donc à la "nouvelle économie", peut entraîner des biais et ainsi invalider la portée générale de nos résultats. C'est à cette fin que nous allons détailler notre terrain de recherche pour envisager la teneur de ces spécificités éventuelles.

## SECTION 2. IDENTIFICATION ET DELIMITATION DU TERRAIN DE RECHERCHE : LE CAS INTERNET

---

Comme le note Iansiti (1995), les environnements aux confluent des industries de l'informatique, des télécommunications et des médias se caractérisent par un niveau élevé d'incertitude technologique et de marché où les changements sont très fréquents. Cette turbulence extrême entraîne des comportements stratégiques spécifiques où flexibilité et rapidité des réponses doivent être présentes dans le développement des technologies et dans l'introduction des nouveaux produits. Le rôle pionnier des PME y est très important, permettant d'asseoir les bases pérennes d'une nouvelle industrie (Beesley et Hamilton, 1984).

Encore faut-il que la PME puisse envisager un développement stratégique. En effet, certains (Boynton et Victor, 1991 ; Martinet, 1984 : 101) estiment que dans les environnements incertains et rapidement changeants, le dirigeant est incapable de fournir une réponse à son organisation (la stratégie comme programme), se transformant plutôt en architecte afin d'améliorer les processus et savoir-faire organisationnels sur le long terme (la stratégie comme processus d'apprentissage) afin de préserver et de développer les capacités évoquées plus haut (flexibilité, réponse).

La nouveauté inhérente au secteur d'activité Internet fait que peu d'études ont déjà été menées sur le sujet. Notre but sera donc d'évaluer le potentiel de l'environnement des PME Internet françaises. Pour ce faire, **nous allons essayer de délimiter le concept de nouvelle économie** en réfléchissant sur la pertinence d'une éventuelle spécificité des PME évoluant dans ce secteur d'activité. En effet, d'Amboise, Gasse et Garand (2000) se posent la question de la différence de gestion des PME de la nouvelle économie selon les termes suivants : *"Avec des collègues de recherche, nous avons à maintes reprises avancé l'idée, par la suite confirmée par des enquêtes empiriques, que la gestion des PME était dissemblable de celle des plus grandes entreprises. Mais maintenant, il y avait aussi de fortes chances que la gestion des PME de la nouvelle économie soit également différente des entreprises étudiées dans le passé"*. C'est ainsi qu'une spécificité de la gestion des PME de la nouvelle économie peut apparaître comme

un champ d'étude direct pertinent. Comme la gestion de la PME est également spécifique, nous nous retrouvons avec une **double spécificité** résumée par la matrice suivante :

		Spécificité issue de la taille	
		Grande entreprise	PME
Spécificité issue de l'activité	Economie traditionnelle		
	Nouvelle économie		

Si cette double spécificité s'avérait, l'étude de ces entreprises serait d'autant plus ardue mais utile. La question de la spécificité de la PME a été (et reste) largement débattue dans la littérature concernant les entreprises de petite taille. Lors du premier chapitre, nous avons exposé en quoi la PME est conçue comme spécifique par rapport à la grande entreprise tant d'un point de vue organisationnel que stratégique. En revanche, et du fait de sa jeunesse, l'idée d'une spécificité de gestion des entreprises de la nouvelle économie reste à défricher. Afin de réfléchir sur ce cas, nous allons examiner deux questions :

- **Qu'entend-on par nouvelle économie ?**
- **Quelles caractéristiques émergent de la nouvelle économie ?**

Nous verrons que la notion d'information et sa gestion (système d'information) tendent vers un rôle de plus en plus stratégique (Reix, 1995 ; Milliot, 1999 ; Isaac, 2000 ; Boynton, 1993) sans pour autant être exclusives aux entreprises de la nouvelle économie. Par ailleurs, il est à noter qu'une absence de données chiffrées précises sur les start-up des NTIC est à déplorer (APCE, 2000 : 5). Nous tenterons de décrypter les éléments importants qui concernent Internet, vu comme le symbole de l'avènement d'un nouveau régime de croissance fondé sur l'information et l'innovation (Brousseau, 2001). Ce réseau de réseaux a une logique de fonctionnement particulière, on parle d'économie de l'Internet, et elle s'impose à tous les acteurs qui sont en prise directe avec lui. En conséquence, **nous nous demanderons si la nouvelle économie entraîne un nouveau management.**

De ce fait, notre crainte, lors de la partie empirique, serait d'obtenir des résultats spécifiques à l'économie de l'Internet que nous ne pourrions généraliser à l'ensemble des PME. **En effet, l'étude du rapport environnement - stratégie pour les entreprises de petite taille pourrait se retrouver faussé si le terrain d'étude s'avérait par trop idiosyncrasique.** De ce fait, nous estimons qu'un travail d'identification et de délimitation du terrain de recherche est impératif. De plus, nous tendrons à évaluer, par la suite, les spécificités de **l'environnement** et des **stratégies** des entreprises évoluant sur Internet.

## 1. Eléments de compréhension des PME Internet

Nous allons nous intéresser aux PME Internet qui appartiennent au champ plus général de la nouvelle économie. Nous essayerons donc de comprendre les tenants de la notion de "nouvelle économie", tout en nous demandant s'il en découle un "nouveau management", pour, dans un second temps, préciser le type d'entreprises constituant nos échantillons.

### 1.1. La nouvelle économie

Tout d'abord, nous souhaiterions **délimiter la notion de nouvelle économie**. En simplifiant, nous pouvons dire qu'elle a une existence propre, qu'elle correspond à certaines particularités de l'économie pouvant entraîner d'importants changements. Ses implications sont telles qu'elles vont se diffuser aux entreprises traditionnelles et de ce fait, semblent transformer les **méthodes de management** (notamment par l'utilisation des NTIC). Cependant, la notion de "**nouvelle économie**" n'a rien de "nouvelle". En effet, ce concept a d'abord désigné l'émergence de pays à fort potentiel de développement. Puis, peu à peu, s'est substituée à cette acceptation une conception différente. Il s'agissait de désigner les évolutions de l'économie américaine de plus en plus orientée vers une tertiairisation de sa production<sup>57</sup>. L'augmentation de la part des services dans la construction du PIB a entraîné un effort de recherche sur la notion de savoir et sur la gestion de l'information. La nouvelle économie allait devenir une **économie de la connaissance**.

Certaines caractéristiques macro-économiques, marquant la réalité de cette mutation, allaient émerger au milieu des années quatre-vingt dix. Dès 1993, certains<sup>58</sup> évoquent directement l'importance de la transformation de la concurrence au niveau mondial et l'utilisation des moyens de communication à distance pour gérer les entreprises comme facteur de développement au sein de la nouvelle économie. De plus, la structuration classique des entreprises est remise en cause au profit de modèles d'organisations plus décentralisés, flexibles, autonomes, brisant les lignes hiérarchiques habituelles. Toujours est-il que la notion de nouvelle économie est une notion récurrente quelle que soit la période durant laquelle nous vivons. La réflexion portant sur la durabilité ou sur le caractère éphémère des changements économiques doit être débattue bien qu'elle ne puisse être jamais close (Greenspan, 1998). De ce fait, nous identifierons, dans un premier temps, la notion de nouvelle économie puis nous réfléchirons, ensuite, aux modifications du management induites par ce nouveau contexte.

### **1.1.1. Eléments de compréhension**

La nouvelle économie correspond d'abord à une période de l'activité économique mondiale récente. Tyson (1999) porte une réflexion économique sur la croissance exceptionnelle qu'ont connu les USA dans les années 90 avec des taux de croissance très élevés accompagnés d'un faible taux de chômage non corrélé avec une hausse de l'inflation. Ceci n'était pas possible selon les modèles économiques traditionnels. Par exemple, la courbe de Phillips démontre la relation inverse entre taux d'inflation et taux de chômage. Si ce dernier taux venait à franchir un seuil<sup>59</sup> un mécanisme inflationniste "naturel" intervenait. De ce fait, la "nouvelle économie" devait son qualificatif aux contradictions introduites par la confrontation de la réalité aux modèles économiques en vigueur. Cette situation a également été rencontrée par des pays européens comme la Grande-Bretagne, la Finlande, la Suède ou les Pays-Bas.

---

<sup>57</sup> D'ailleurs, le terme de secteur quaternaire est fréquemment utilisé pour désigner les incidences de l'informatique sur l'économie d'un pays.

<sup>58</sup> Thomas Stewart, "Welcome to the revolution", dec 13, 1993, Fortune, vol. 128, n°15, pp. 66 et s.

<sup>59</sup> Généralement estimé à 6 %

L'émergence de ce phénomène est datée de 1995<sup>60</sup> et va concerner, à des degrés divers l'ensemble de l'économie. Brousseau (2001) attribue à Bill Clinton, Al Gore et leur équipe, lors de la seconde campagne présidentielle américaine, la création (dans son acception actuelle) de ce terme pour qualifier la croissance, issue des efforts déployés lors du premier mandat, basée sur les nouvelles technologies. La nouvelle économie ne va pas seulement se résumer à Internet mais à plusieurs éléments qui ont en commun la croissance économique de plus en plus liée aux échanges internationaux. Le développement de cette économie ne peut, selon Tyson (1999), uniquement se résumer à un seul pays mais bien à une multitude d'efforts internationaux pour pérenniser cette croissance alors que l'environnement des entreprises est fortement turbulent. Bref, la globalisation est vue comme un facteur de réussite.

Cependant Internet et, d'une façon plus large, l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) sont également envisagés comme les déclencheurs de cette situation économique profitable. Le développement de ce mode de communication permet de diffuser les connaissances, les savoirs et donc de faire basculer les entreprises vers une situation où le travail intellectuel devient primordial et où la qualification des employés est un atout maître (Sahlman, 1999). Comme le souligne Torrès (2000a : 225), *"[s]i les TIC facilitent l'accessibilité de l'information, ce sont les schémas d'interprétation des hommes et des femmes qui transforment cette donnée brute en connaissance pertinente pour l'action stratégique"*. En d'autres termes, les NTIC facilitent le transport de l'information mais ce transport ne se suffit pas à lui-même. Il est nécessaire d'intégrer ces éléments au cœur de l'entreprise à travers ses acteurs organisationnels. De ce fait, si l'entreprise met à profit l'amélioration du transport et la qualité de la réception, elle peut développer des compétences qui apparaîtront comme source d'avantage concurrentiel.

Reprenons maintenant les fondements de ce renouveau de l'économie. Selon Shepard (1997) la nouvelle économie est le fruit de deux facteurs :

- **la globalisation des marchés.** Celle-ci va entraîner une déréglementation et un élargissement des territoires de commercialisation et de production des entreprises. De plus, la spécialisation, en termes productifs, qui en découlera permettra l'efficacité puisque chaque pays se

---

<sup>60</sup> "New thinking about the new economy", Business Week, 19 may, 1997, n°3527.

concentrera sur ses meilleures compétences. De ce fait, une augmentation de la qualité des produits et un abaissement des coûts de production permettent de considérer cette globalisation comme un élément favorable.

- **la révolution des technologies de l'information.** L'ère de l'information est survenue à travers différents aspects touchant tant les entreprises que les particuliers. Le développement des fax, téléphones portables, ordinateurs personnels, Internet et autres a permis une forte amélioration des modes de communication. De plus, ce développement a entraîné la pérennité de secteurs industriels (informatique, télécommunication, audiovisuel,...) qui sont devenus d'importants pourvoyeurs d'emplois. Nous verrons, par la suite, les conséquences stratégiques et organisationnelles qui en résultent pour l'entreprise.

La combinaison de ces deux facteurs permet de rentrer dans **l'ère de la nouvelle économie**, à savoir une période dans laquelle plusieurs phénomènes économiques positifs apparaissent : chômage faible, inflation réduite, profits en hausse, croissance générale. Remarquons que ces deux facteurs sont complémentaires : la globalisation entraîne un éloignement géographique des marchés et des zones de production tout en augmentant le degré de concurrence. De ce fait le besoin de coordination à distance et de veille "omnisciente" voit le jour. Les NTIC apparaissent comme permettant de combler ces deux besoins. A son tour, du fait du perfectionnement des technologies, elles permettent une plus grande gestion à distance. Avec l'Internet, **de nouvelles façons de vendre et de produire viennent remettre en cause l'équilibre concurrentiel**. Comme le note Venkatraman (2000), "[n]ew business models are those that "offer, on a sustained basis, an order-of magnitude increase in value propositions to the customers compared to companies with traditional business models." In doing so, these new models disturb the status quo and create new rules of business.". Les changements opèrent de telle sorte à transformer les **conceptions classiques du management** des entreprises vers une virtualisation et une plus grande efficience des organisations.

Meijaard (2001) précise qu'un large débat existe pour savoir si les développements économiques actuels sont les causes de la croissance de la nouvelle économie. Les rôles proéminents de la globalisation, de la politique monétaire, de l'investissement entrepreneurial, du management des ressources humaines basé sur l'innovation conduisent à considérer d'une façon spécifique la fin des années 90. Les progrès technologiques rapides issus des NTIC



fournissent de nouveaux outils bouleversants tous les secteurs et ont des conséquences sur l'économie tout entière. Internet est un avatar du progrès technologique, car, comme le pense Varian (2000) il constitue une innovation qui donne lieu, si on la décompose en fonction de ses constituants, à d'autres innovations<sup>61</sup>, entraînant ainsi un cycle continu d'amélioration.

Reste à savoir si cette ère durera et si les bons indicateurs économiques rencontrés sont réellement dus à la globalisation des échanges et à la révolution des NTIC. Par exemple, avec le "**paradoxe de Solow**<sup>62</sup>", la productivité des pays au cœur de ces bouleversements est, somme toute, assez stable. A l'inverse de ces lois arguant la réussite de l'économie de l'information, nous pouvons effectivement évoquer cette ambiguïté également appelée **paradoxe de la productivité** selon laquelle "les ordinateurs sont partout sauf dans les statistiques". En d'autres termes, l'utilisation d'ordinateurs n'apparaît pas statistiquement comme un moyen d'augmenter la productivité.

Brousseau et Rallet (1999 : 23) peuvent nous aider à synthétiser ces éléments en mettant en évidence trois thèses qui visent à expliquer ce "paradoxe de la productivité" :

- Cela est lié à un problème de mesure : *"Il s'agit d'un artefact statistique dû à la difficulté de mesurer les coûts réels de l'informatisation ainsi que ses effets sur la production"*.

- Il existe une distorsion de l'équilibre économique qui rend caduque les gains de productivité au niveau national : *"L'impact des TIC ne s'observe pas à un niveau agrégé car ces technologies produisent des désajustements au niveau micro-économique"*. Cela sera dû au renouvellement des investissements, à une mauvaise maîtrise des équipements et au fait que les transformations organisationnelles nécessaires à l'utilisation des TIC sont lentes et coûteuses.

- La productivité existe mais il est nécessaire de regarder les entreprises au cas par cas : *"L'impact des TIC ne s'observe pas à un niveau macro-économique du fait des difficultés à traduire au plan collectif des gains de productivité individuels"*. En effet, la logique concurrentielle fait que les entreprises qui réussissent le font au détriment de celles qui

---

<sup>61</sup> Il s'agit du concept de "*recombinant growth*" hérité de travaux en biologie.

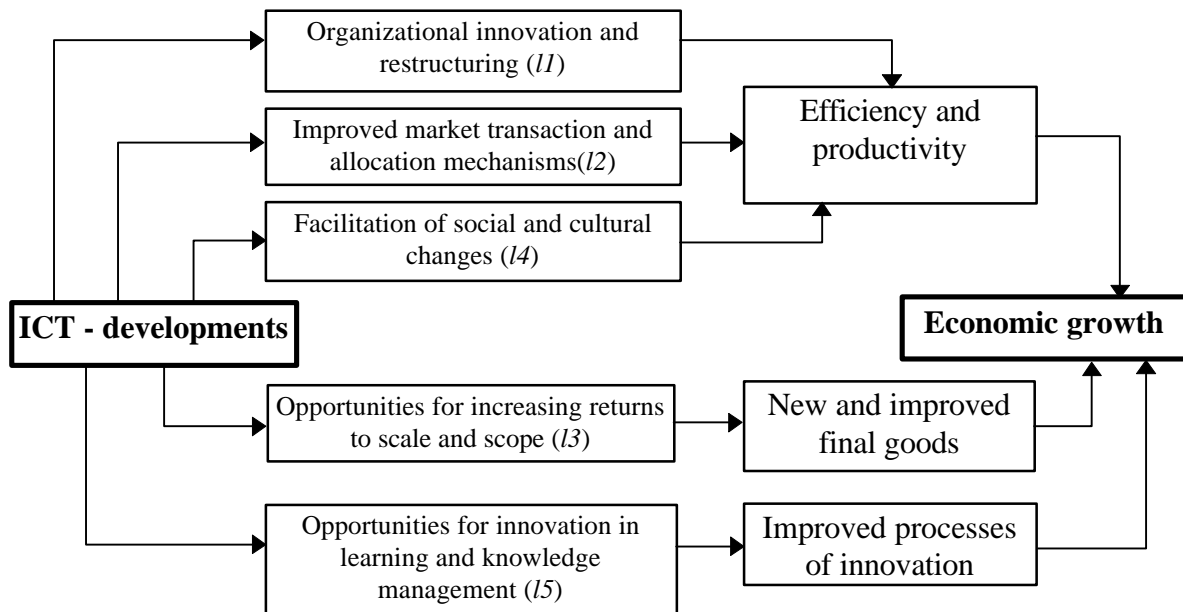
<sup>62</sup> New York Times, 07/1987.

échouent, ce qui fait que la sommation au niveau national du gain et de la perte est nulle. De plus, des désajustements entre l'offre et la demande apparaissent et les technologies utilisées font émerger de nouveaux produits qui n'ont pas encore une demande certaine.

Nous sommes cependant d'accord avec Brousseau (2001) pour qui l'intégration des NTIC nécessite un temps d'ajustement. Les implications de ces technologies sont importantes et nécessitent un apprentissage long. Les entreprises rentrent dans une logique nécessitant une connaissance optimale de ces outils de communication. L'adaptation organisationnelle, comme la conformité des NTIC utilisées aux impératifs organisationnels, demande une mutation des comportements et doit s'inscrire dans la stratégie des entreprises. **Nous voyons qu'Internet modifie les habitudes de vendre, d'acheter des entreprises et son existence n'est pourtant viable que depuis moins de dix années.** De ce fait, il est évident que la phase d'apprentissage n'est pas close, d'autant plus que la technologie ne reste pas figée mais évolue sans cesse.

Meijaard (2001) attribue directement au développement des TIC la croissance économique selon cinq logiques montrant l'impact des modifications des technologies sur toute la sphère économique. L'utilisation des TIC va entraîner une modification organisationnelle pour les entreprises (11), par exemple avec une transformation des frontières de l'organisation ou des changements dans les coûts de coordination. Ce type de modification va également s'appliquer aux mécanismes de marché que l'on considérera comme plus efficaces (12). De plus, les TIC permettent l'émergence de nouveaux produits entraînant le développement d'une nouvelle demande et de nouveaux marchés obéissant à de nouvelles logiques (par exemple l'industrie du logiciel) (13). Surviendra également une modification des processus socioculturels dans laquelle la globalisation des économies deviendra courante (14). Enfin, et c'est la logique la plus impliquante pour l'auteur, le développement des TIC entraînera une amélioration des processus d'apprentissage et d'innovation (15) permettant la pérennité d'un esprit entrepreneurial.

***Schéma 2.10 : Liens entre développement des TIC et croissance économique***



*Adapté de Meijaard, 2001*

Les effets des TIC semblent donc importants. Cela nous intéresse au premier plan, car nous pensons que **plus un environnement est considéré comme porteur, plus le comportement stratégique des entreprises qui y évoluent sera marqué par les opportunités possibles**. A ce titre, la "nouvelle économie" a été une période euphorique, particulièrement, mais pas seulement, pour les marchés financiers. Cela a entraîné de fortes opportunités d'investissements a priori rentables (Mandel, 1996). Comme le souligne Greenspan (1998), les facteurs psychologiques des investisseurs ont une forte importance dans ces décisions d'investissement, plus que les simples données factuelles. Ceci peut permettre d'expliquer cet excessif optimisme qui a caractérisé, à la fin des années 90, les bourses mondiales, orientées vers les nouvelles technologies. Par exemple, aux USA, au cours du premier semestre 1999, les fonds investis en capital-risque ont atteint la somme de 11,2 milliards de dollars<sup>63</sup>. 80 % de cette somme ont été affectés aux entreprises des NTIC. Mais comme le souligne Greenan (1999 : 77) il existe de nombreuses difficultés quant aux mesures et analyses précises de l'impact des TIC.

Plus globalement axés sur la nouvelle économie, Shapiro et Varian (1999 : 8) pensent que les évolutions actuelles de l'économie sont semblables à celles du siècle précédent avec l'émergence de l'électricité et du téléphone : accès rapide du public à de nouveaux moyens de

<sup>63</sup> Source : APCE (2000 : 10)

communication, construction de vastes empires économiques, dérives monopolistiques, augmentation de la concurrence vers des pentes hostiles... L'histoire économique peut être vue comme un incessant recommencement. Ceci peut laisser penser que la nouvelle économie est très solide et ne peut être considérée comme une simple bulle spéculative (Sahlman, 1999). A ce titre, Volle (2000 : IX) estime que les fondements théoriques de la nouvelle économie ont été établis dès les années 30, inspirés par les travaux d'Alfred Marshall. Le caractère nouveau réside dans la généralisation de ces principes théoriques qui auparavant faisaient figure d'exception.

Pour Brousseau (2001) la nouvelle économie *"n'est pas un ordre nouveau qui s'imposerait brutalement, bouleversant tout sur son passage. Il s'agit plus d'une transition amorcée depuis longtemps, qui s'inscrit dans la perspective des mutations initiées avec l'avènement du capitalisme, puis la révolution industrielle, mais qui n'est devenue "concrète" pour le commun des mortels qu'avec l'avènement de l'Internet commercial"*. Une succession d'avancées technologiques est venue s'ajouter progressivement à l'existant. Cette évolution peut connaître certains pics d'engouement mais dans les faits elle reste toujours en prise avec le monde industriel classique.

De ce fait, nous pouvons nous interroger sur la réelle pertinence du concept de nouvelle économie. Alan Greenspan (1998) a émis des réserves quant à l'utilisation du terme "nouveau" pour qualifier notre actualité économique. Selon lui, *"[o]ur economy, of course, is changing everyday, and in that sense it is always "new". The deeper question is whether there has been a profound and fundamental alteration in the way our economy works that creates discontinuity from the past and promises a significantly higher path of growth than we have experienced in recent decades"*. Il en ressort que les seules réponses à cette interrogation viendront de l'issue concrète des modèles économiques et de gestion utilisés aujourd'hui. Toujours est-il que la période actuelle illustre la notion de destruction créatrice de Joseph Schumpeter. De nouvelles façons de produire et de vendre remplacent les anciens procédés, ou tout du moins se substituent progressivement et partiellement aux manières plus classiques. **De ce fait, nous devons nous demander si l'introduction des NTIC entraîne une nouvelle gestion de l'entreprise.**

### 1.1.2. A nouvelle économie, nouveau management ?

La seule présence sur Internet ne peut suffire à considérer l'entreprise comme faisant partie de l'économie de l'information. Pour reprendre les termes de Shapiro et Varian (1999) *"any idiot can establish a Web presence - and lots of them have. The big problem is letting people know about it"*<sup>64</sup>. La mise en place d'une offre Internet doit reposer sur un ensemble d'efforts permettant de rendre efficace cette présence (Willcocks et Plant, 2001). Mais l'impact de l'Internet sur l'entreprise ne se résume pas à une simple présence commerciale.

#### a. Introduction des NTIC dans l'entreprise

Pour Benghozi et Cohendet (1999), les entreprises doivent s'organiser avec les TIC. La coexistence entre système organisationnel et outils technologiques doit être cohérente. Si ce n'était pas le cas, il en résulterait une baisse de la productivité des entreprises en raison de leur inefficacité. Ce type de questionnement est courant dans la littérature sur les systèmes d'information (Reix, 1995). Nous ne sommes plus dans une logique qui vise à contraindre les systèmes d'information à la structure organisationnelle, ou l'inverse, mais dans une perspective qui introduit la co-adaptation de la technologie et de la structure.

Le ministère de l'économie, des finances et de l'industrie retient plusieurs vagues d'apparition des technologies de l'information et de la communication (SESSI, 2001 : 5) :

- "- Années 60 : automatisation des processus administratifs (comptabilité, bulletin de paie, gestion de stocks, factures) ;*
- Années 70 : automatisation des processus de production (robotique et productique) ;*
- Années 80 : automatisation du travail individuel de bureau (micro-ordinateurs et bureautique) ;*
- Années 90 : la mise en réseaux des micro-ordinateurs professionnels ainsi que le développement de l'EDI ;*

---

<sup>64</sup> Nous avons préféré retenir la formulation originale de ce constat, à la place de la traduction française plus neutre.

- *Années 2000 : automatisation des échanges (commerce électronique). Cette cinquième vague est liée à la fois à la généralisation des technologies des années 80-90 et au développement de l'Internet, des sites sur la toile et des réseaux Intranet et Extranet.*"

Ces phases technologiques ont investi les entreprises quel que soit leur secteur d'activité. L'utilisation optimale de ces technologies permet à l'entreprise classique de se transformer en une organisation où l'information devient prépondérante pour son fonctionnement et permet d'améliorer son management. Les automatismes mis en place pour gérer ces données permettent de concevoir des organisations virtuelles où le rapport physique et spatial perd de son importance. Ce seront principalement les industries à l'origine de ces avancées qui sont considérées comme faisant partie de la nouvelle économie.

La transformation d'une activité classique en une activité Internet est parfois difficile (Lord, 2000). En effet, le passage d'une activité traditionnelle vers une activité *internetisée* peut entraîner quelques réticences même s'il s'agit uniquement de la distribution d'un produit. C'est ainsi que Lapassousse-Madrid et Monnoyer-Longé (2000) ont étudié l'utilisation d'un site de commerce électronique<sup>65</sup> dans la stratégie commerciale d'une entreprise consacrée aux vins. Il apparaît que l'utilisation d'Internet va **modifier la diffusion spatiale** (les distances géographiques disparaissent en termes de contact) mais aussi va accroître l'interactivité de la relation client / fournisseur et ainsi **modifier les rapports de tous les intermédiaires**. Les auteurs relèvent également deux freins à l'adoption de ce mode de commercialisation : un frein d'ordre culturel (on ne souhaite pas changer la pratique classique) et un frein d'ordre comportemental (on ne souhaite pas s'engager sur un processus innovant). Pourtant le commerce électronique revêt plusieurs avantages. Lefebvre et Lefebvre (1999) pensent que pour l'entreprise cela va permettre **de réduire ses coûts tout en étant plus rapide**<sup>66</sup>, **d'améliorer sa visibilité mondiale et de personnaliser ses produits**. Pour le consommateur,

---

<sup>65</sup> Lorentz (1997) définit le commerce électronique de la façon suivante : "*Le commerce électronique peut être sommairement défini comme l'ensemble des échanges numérisés, liés à des activités commerciales, entre entreprises, entre entreprises et particuliers ou entre entreprises et administrations*". Ce commerce électronique se caractérisera ainsi par la dématérialisation des transactions et leur indépendance par rapport à la géographie et aux frontières.

<sup>66</sup> Yolin (1998) relate l'étude suivante du BCG : "*Le BCG estime dans son étude 1999 sur le commerce électronique américain, que lorsqu'un marchand répond à une demande en moins de 4 heures, la vente se concrétise dans 36 % des cas. Le pourcentage tombe à 8 % si le délai passe à 48 heures*". Il ressort donc de cette illustration que l'entreprise doit pouvoir gérer efficacement la rapidité issue du développement des NTIC.

les avantages **concernent un plus grand choix de produits sans entraîner une contrainte de déplacement géographique**. Yolin (1998) pense qu'Internet est un standard mondial de communication permettant de *"gagner en productivité dans la gestion interne et dans les relations interentreprises"* et *"d'ouvrir aux entreprises des marchés nouveaux"* tout en diminuant les coûts de production et de distribution. L'acquisition de ces avantages ne peut se faire instantanément. Les auteurs pensent que le passage de l'entreprise traditionnelle à l'entreprise virtuelle<sup>67</sup> se fait en fonction de vagues technologiques successives.

Mais, même au sein de la simple communication électronique, les prétentions Internet des entreprises ne sont pas toujours à la hauteur de leur suivi opérationnel. A ce titre, nous relaterons l'expérience menée par Kalika (2000) : *"D'une enquête que nous avons réalisée en mars 2000 sur vingt-neuf réseaux de franchise, il ressort les réponses suivantes à l'envoi d'un courrier électronique de demande d'information : une seule réponse par mail, treize réponses par courrier, trois adresses erronées, douze non-réponses"*. Bien qu'anecdotique ce constat montre la difficulté de suivi qui peut résulter d'une stratégie commerciale non cohérente avec les ressources disponibles. Cependant, les évolutions du commerce électronique, que certains (Evans et Wurster, 1999) considèrent comme ayant déjà atteint une nouvelle génération dans son fonctionnement basée sur la disponibilité, la distribution et la gestion de l'information, entraînent une mise en adéquation des entreprises tant par des investissements matériels qu'humains afin de développer une culture favorisant l'émergence de ce média.

Toujours en ce qui concerne la distribution des produits, Internet peut profondément modifier la structure classique selon Dufour (1997) : suppression des anciens intermédiaires de ventes (*désintermédiation*), remplacement de ces intermédiaires (*réintermédiation*), ajout d'un nouvel intermédiaire (*intermédiation*). Un exemple utilisé par l'auteur peut permettre de comprendre ces modifications. La vente de disque se trouve modifiée, car les disquaires traditionnels vont disparaître tandis que des *cyber-disquaires* tendent à les remplacer (sous des formes

---

<sup>67</sup> L'entreprise virtuelle est définie par Lefebvre et Lefebvre (1999) de la façon suivante : *"L'entreprise virtuelle correspond à un regroupement, souvent temporaire, de plusieurs intervenants fonctionnant à partir d'une même plate-forme informationnelle et travaillant en collaboration pour la durée d'un projet ou la réalisation d'un produit donné"*. L'entreprise virtuelle possède donc une structure organisationnelle sans frontières, sans

traditionnelles, exemple : Amazon, Fnac.com,... ; ou nouvelles, exemple : le *peer to peer* avec Napster ou Gnutella,...). Enfin, pour trouver un disque par Internet, le consommateur pourra utiliser un moteur de recherche, chose qu'il n'aurait pas utilisé auparavant. Si l'on ajoute à ce processus la dématérialisation du disque pour se concentrer sur son aspect numérique (exemple : format MP3), c'est toute l'industrie du pressage qui est remise en cause.

D'ailleurs, l'élimination d'intermédiaires inutiles peut être envisagée comme un élément important dans la réussite des entreprises adoptant les NTIC, car permettant de supprimer des coûts superflus et de se concentrer sur son cœur de métier. En somme, **l'utilisation d'Internet va entraîner une redéfinition de la chaîne de valeur des entreprises** (Lorentz, 1997). Les entreprises auront tendance à améliorer leur vitesse de réaction vis-à-vis du client, à éliminer les stocks intermédiaires, à externaliser les fonctions spécialisées vers d'autres entreprises et ainsi rentrer dans une démarche de *lean production*.

Ces efforts doivent être également liés à une vision pertinente de l'utilisation des NTIC au sein de l'entreprise. En fonction des ressources disponibles et des marchés convoités, l'entreprise va mettre en place un ensemble de mesures ayant pour but de faciliter son passage à l'Internet. Mais la prédisposition à cette transition peut être influencée par plusieurs facteurs. Champeaux et Bret (2000 : 242-243) relatent une étude menée par Expertel qui vise à identifier quatre grandes familles d'entreprises en fonction de leurs priorités d'investissements. Par delà, c'est l'attitude positive ou négative envers les NTIC qui est évaluée.

Il apparaît qu'une petite taille, une activité non tertiaire et peu tournée vers l'international sont des facteurs introduisant une représentation négative des apports des NTIC. Ces éléments peuvent éventuellement s'expliquer par le manque de ressources disponibles qui entraînent certaines entreprises à se concentrer sur des priorités immédiates. Par ailleurs, les difficultés de coordination sont plus faibles dans les PME et les marchés sont moins distants. De ce fait, la dispersion géographique des ressources humaines est faible et l'intérêt des NTIC en tant qu'élément organisateur est plus limité.

---

espaces temporel ou physique. Il s'agit ici d'un stade supérieur au commerce électronique puisqu'intégrant dans une logique numérique l'intégralité des éléments de la chaîne de valeur d'un produit.



Cette contingence de l'adoption des nouvelles technologies de l'information et des communications se trouve confirmée par l'étude menée par l'IDATE<sup>68</sup> auprès d'un échantillon représentatif de PME. Si 64 % des PME disposent d'une connexion à Internet<sup>69</sup> et si 12 % prévoient de s'équiper au cours des deux prochaines années, les PME qui se consacrent aux services et études destinés aux autres entreprises sont mieux connectées à Internet avec 0,48 postes connectés par salarié. Les secteurs les moins connectés sont le commerce de détail, la restauration, la construction. **Plus l'offre de la PME est à forte valeur ajoutée immatérielle, plus le taux de connexion semble élevé.** Cependant, le rapport aux technologies de l'information est plus complexe que ce simple constat. En effet, nous pouvons penser qu'il va exister une modification de la gestion des entreprises.

### **b. Utilisation des NTIC par les entreprises**

L'utilisation des NTIC au sein de l'entreprise touche différentes fonctions. Cette nouvelle façon de travailler, donnant une plus grande importance à la rapidité, l'autonomie, la connaissance et la diffusion de l'information, va entraîner une conception particulière de l'entreprise à travers des vocables tels que *e-business* ou *e-management*. Cependant, leur acception peut légèrement différer.

Volle (2000 : 256) envisage le concept de "**e-business**" en fonction de deux paramètres :

- la partie orientée vers le client : le "**e-commerce**". Il s'agit de ce que nous appellerons **l'espace commercial**.
- La partie orientée vers le management de l'entreprise : le "**e-management**". Nous nommerons cet aspect **l'espace organisationnel**.

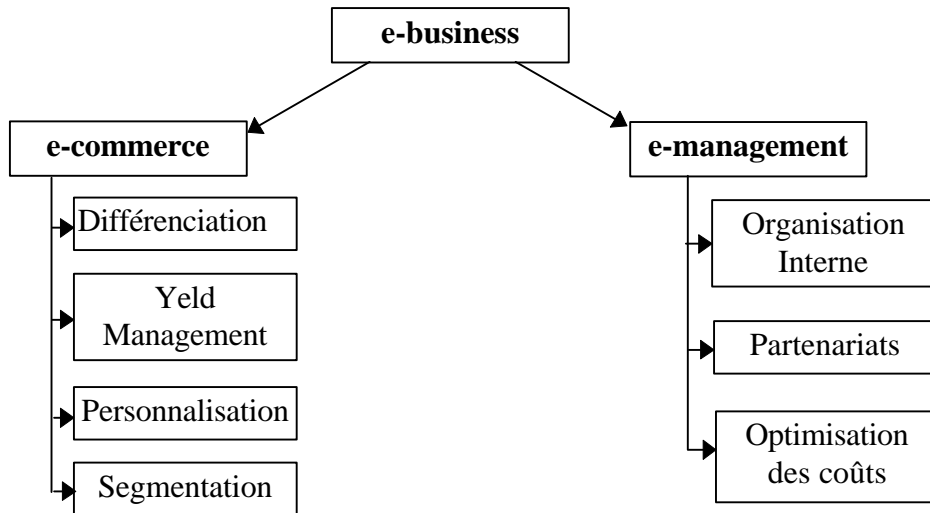
Ces deux aspects envisagent l'intégration des NTIC dans le mode de fonctionnement de l'entreprise. Le schéma suivant résume la pensée de Volle :

---

<sup>68</sup> IDATE news, n°161, 3 octobre 2000.

<sup>69</sup> Ce chiffre est estimé à 73 % selon l'enquête UFB-Locabail citée précédemment.

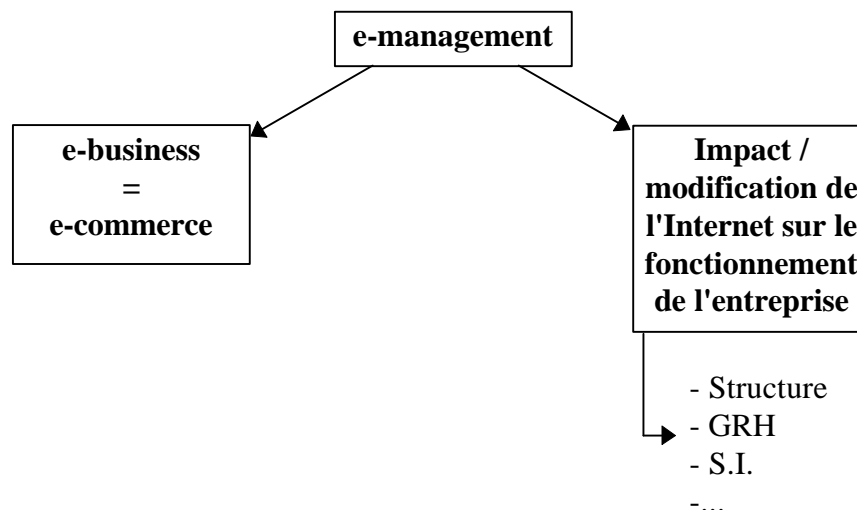
**Schéma 2.11 : l'E-business pour Volle**



*Source : Volle (2000 : 256)*

Kalika (2000) retient une dénomination quelque peu différente de celle de Volle. Pour lui, le e-management "peut se définir par l'intégration dans l'ensemble des processus de management : c'est-à-dire finalisation, organisation, animation, contrôle des impacts et opportunités des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC)". De ce fait, le e-management va recouvrir le e-business considéré comme l'ensemble "des stratégies de commercialisation via Internet". Donc le e-management recouvre le e-commerce mais aussi l'ensemble des NTIC utilisées par les différentes fonctions de l'entreprise. De ce fait la présentation de Kalika (2000) peut être schématisée de la façon suivante :

**Schéma 2.12 : l'E-management pour Kalika**



*Adapté de Kalika, 2000*

Du fait de la jeunesse de ce champ d'étude, il est tout à fait normal de rencontrer quelques problèmes de définitions : des mots différents signifiant un même concept et des concepts différents portant le même nom. L'essentiel n'est pas là. Il est surtout important d'envisager les implications qu'induisent ces notions. Cependant du fait de la définition classique du terme "management" synonyme de "gestion" nous allons retenir la proposition de Kalika pour qui le **e-management correspond à l'ensemble des fonctions de l'entreprise, aspects commerciaux compris.**

Toujours est-il que, comme le relève Kalika (2000), les implications des NTIC et particulièrement de l'Internet sont nombreuses et importantes pour l'entreprise actuelle. Ici, la séparation nouvelle économie / ancienne économie n'est pas effectuée, car il est entendu que les modifications vont concerner toutes les entreprises. Subséquemment, les évolutions vont modifier l'espace organisationnel et commercial de toutes les entreprises. Un élément profondément marquant est celui concernant les frontières de l'organisation (Kalika, 2000). Tant externes qu'internes, **les limites de l'entreprise sont modifiées**, l'organisation devient un système de plus en plus interpénétré avec son environnement. Les phénomènes d'externalités de réseaux sont là pour en témoigner. Tout ceci conduit l'auteur à penser que *"le modèle d'organisation vertical doit être totalement revisité au profit d'une organisation transversale reposant sur les processus"*. L'entreprise n'est plus cloisonnée en interne, séparée de son milieu environnant du fait des facilités de diffusion de l'information<sup>70</sup>.

<sup>70</sup> A ce titre, Isaac (2000) constate que l'informatique au sein de l'entreprise ne peut plus être séparée en termes d'informatique transactionnelle (gestion des relations avec l'externe), décisionnelle (utilisation des données

Benghozi et Cohendet (1999 : 163 et s.) se posent la question de savoir si les TIC constituent une révolution ou une évolution. En d'autres termes, apparaît-il des transformations radicales ou des changements incrémentaux ? Les auteurs pensent que les deux acceptations sont possibles. Il s'agit d'une évolution car *"les TIC s'inscrivent dans une trajectoire technologique qui s'est formée au début des années soixante-dix"* et une révolution car *"à mesure que la trajectoire se déroule, émergent des ruptures majeures qui touchent chacune une dimension particulière de la performance"*. L'introduction de ces technologies se fait de manière progressive mais arrive un stade où les règles de fonctionnement sont totalement transformées. D'où la difficulté d'en comprendre les tenants et d'en gérer les aboutissants.

Les conséquences de l'e-management touchent toutes les fonctions de l'entreprise<sup>71</sup>. La gestion des ressources humaines est affectée par cette évolution par exemple. Laval (2000) pense que les TIC vont conduire à repenser les activités de GRH et rendre l'organisation plus transparente. L'amélioration de la circulation de l'information va faciliter l'utilisation d'outils de gestion du personnel tels que la formation, le recrutement ou, d'une façon plus générale, le système d'information sociale de l'entreprise. Mais Laval souligne le caractère encore incertain des NTIC au sein de l'entreprise. Elle constate que *"pour les uns les NTIC favorisent l'apprentissage organisationnel, pour les autres les coûts cachés et les phénomènes de résistance"*. De ce fait, il vaut mieux favoriser l'émergence d'une nouvelle structuration de l'entreprise contingente avec l'utilisation des NTIC plutôt que de forcer l'organisation à coexister avec ce type de technologie.

C'est ainsi qu'en intégrant progressivement mais sûrement les NTIC dans son mode de fonctionnement, l'entreprise classique tend vers le statut d'entreprise virtuelle (Lefebvre et Lefebvre, 1999), d'entreprise numérique (Isaac, 2000), d'organisation informationnelle (Milliot, 1999) ou encore d'entreprise étendue, dématérialisée, de cyber-entreprise (Champeaux et Bret, 2000). Le but étant de développer et de faciliter la transmission des connaissances, des savoirs au sein de l'entreprise et vers ses partenaires privilégiés, tout en dématérialisant ce processus.

---

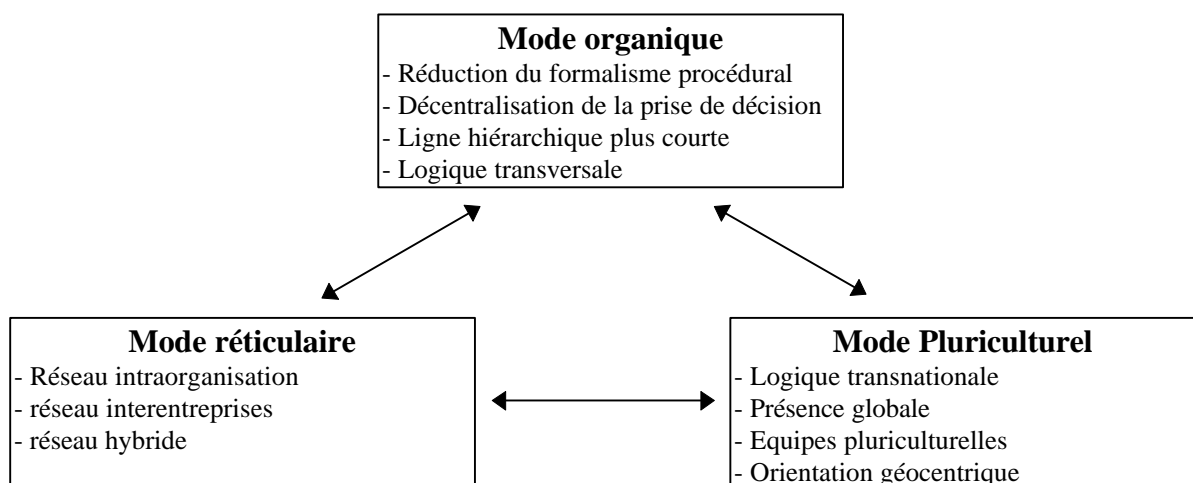
mémorisées) ou opérationnelle (exécution des décisions). L'interrelation entre ces différents niveaux de l'informatique étant très forte.

<sup>71</sup> Le dossier consacré à l'e-management paru dans la Revue Française de Gestion (juin - juillet - août 2000) aborde de façon précise les différentes implications des NTIC sur le système de gestion de l'entreprise.

A cette fin, Milliot (1999) pense que l'organisation actuelle, pour faire face aux changements de l'environnement, se doit de modifier son organisation et les processus s'y rattachant selon trois aspects :

- 1- Une logique de flexibilité reposant sur un mode organique développé permettant l'échange d'informations au sein de l'entreprise.
- 2- Une logique réticulaire permettant d'insérer l'entreprise dans des relations stables et fortement créatrices de valeurs (tout en étant économe de coût) avec ses partenaires extérieurs.
- 3- Une logique d'ouverture globale permettant d'appréhender l'entreprise comme un système ouvert, reflet de son macro-environnement.

**Schéma 2.13 : La dynamique triangulaire de l'organisation informationnelle**



*Source : Milliot, 1999*

Le passage à ces trois logiques doit permettre à l'entreprise de franchir le cap de l'entreprise classique **soumise à son environnement** pour rentrer dans l'ère de l'entreprise informationnelle **co-construite avec son environnement**. Ces aspects sont autant pertinents et présents pour les entreprises de la nouvelle économie que pour les autres. Mais nous noterons que les NTIC sont ici envisagées comme un moyen de mise en application des thèses socio-cognitives (Weick, 1979, Smircich et Stubbart, 1985) prônant l'insertion de l'entreprise et de son environnement au sein d'une même entité comme nous l'avons vu lors du premier chapitre de ce travail.

Les intérêts des entreprises à se doter de solutions Internet sont multiples et importants. Ils doivent permettre aux organisations d'améliorer leur offre en facilitant la connaissance des attentes des clients mais aussi en combinant efficacement le travail des partenaires internes et externes. Du fait de la propagation des NTIC dans le monde économique, ces intérêts se transforment en enjeux qui sont cruciaux à tous les niveaux de la chaîne de valeur de l'entreprise<sup>72</sup>. Champeaux et Bret (2000 : 241) en dressent une rapide liste :

**Tableau 2.8 : Internet et enjeux pour les entreprises**

<b>Améliorer la relation client</b>	<b>Favoriser les échanges entre collaborateurs</b>	<b>Développer la relation avec ses partenaires et fournisseurs</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Améliorer l'accueil</li> <li>- Fidéliser</li> <li>- Prospector</li> <li>- Diversifier les canaux de distribution</li> <li>- Animer ses distributeurs</li> <li>- Animer ses communautés d'intérêt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rendre les experts joignables</li> <li>- Augmenter la réactivité</li> <li>- Innover</li> <li>- Packager ses offres</li> <li>- Fédérer l'entreprise</li> <li>- Réduire les temps de cycle</li> <li>- Abolir les frontières</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Structurer ses achats</li> <li>- Connaître son marché</li> <li>- Produire avec ses partenaires</li> <li>- Distribuer avec ses partenaires</li> <li>- Organiser la logistique</li> <li>- Assurer la traçabilité de l'activité</li> </ul>

*Source : Champeaux et Bret (2000 : 241)*

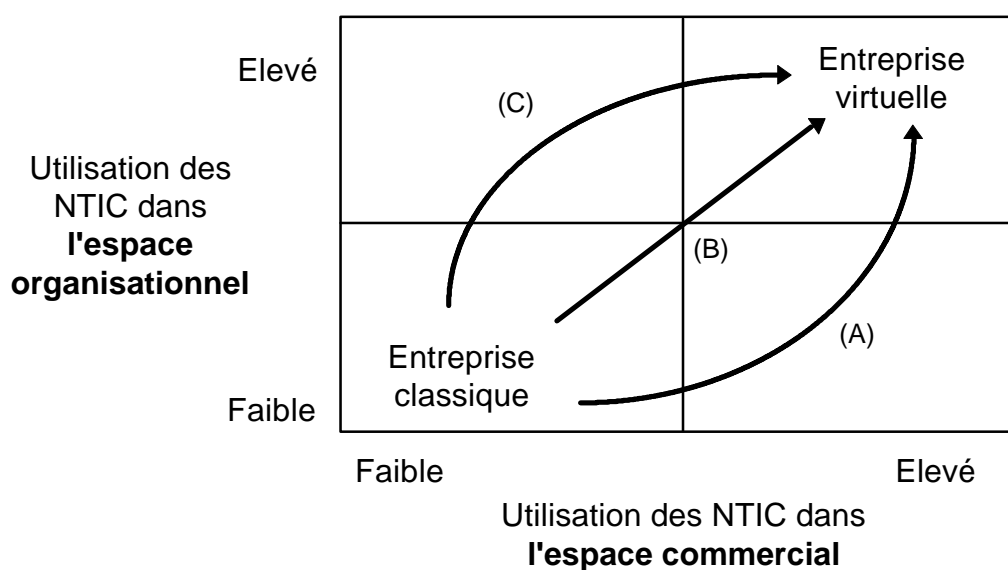
L'étude "Enquête PME 2000" de l'IDATE indique que 35 % des PME disposent de leur propre site. Ce chiffre est variable selon les secteurs d'activité. Toujours est-il que la motivation principale de la création d'un site Internet est d'ordre publicitaire. En effet, dans 38 % des cas, la publicité est le motif évoqué comme ayant motivé la création d'un site web. Puis, la volonté de collecter des informations sur les clients potentiels arrive en seconde position (32 %). Ces chiffres nous laissent à penser que le marché de l'Internet en France, va connaître une forte croissance. La demande des entreprises susceptibles d'externaliser la création et la maintenance de sites risque de s'accroître. Les intérêts des NTIC sont multiples, comme nous venons de le voir, et inaugurent de nouvelles façons de fonctionner.

En fonction des propos tenus précédemment, les NTIC peuvent être schématisées selon une utilisation externe, à savoir la création d'un site web assurant la promotion de l'entreprise. Il s'agit ici d'une amorce du commerce électronique. Cette utilisation des NTIC est envisagée

<sup>72</sup> Cependant, selon une étude de A.T. Kearny (juin 2000 - citée par [www.journaldunet.com](http://www.journaldunet.com)), si 72 % des dirigeants interrogés (échantillon : 251 entreprises sur 26 pays) estiment que leur société dispose d'une stratégie e-business, seulement 1 % pensent qu'il s'agit là d'un facteur de succès fondamental pour leur entreprise.

comme une utilisation dans **l'espace commercial** de l'entreprise. De plus, les solutions NTIC peuvent être exclusivement utilisées en interne. Il s'agira de l'utilisation d'Intranet. Ce procédé aura pour objectif d'aider l'entreprise dans son **espace organisationnel**. Il correspond à l'ensemble des impacts des NTIC sur la gestion de l'entreprise. Par ailleurs, nous ajouterons que nous considérons que l'utilisation d'un Extranet, dédié aux relations avec les partenaires les plus importants fait partie de cet espace organisationnel. Rappelons que les NTIC tendent à modifier les frontières classiques de la firme. De ce fait, l'entreprise virtuelle, telle que nous l'envisageons, peut être appréciée selon le degré d'utilisation des NTIC dans son espace organisationnel et commercial. Si les NTIC sont omniprésentes et tendent à abolir la contrainte de proximité géographique, l'entreprise oscillera vers cette notion d'entreprise virtuelle. Le schéma suivant précise notre pensée et décrit trois modes de développement que l'on peut retrouver dans l'entreprise virtuelle :

*Schéma 2.14 : Utilisation des NTIC, de l'entreprise classique à l'entreprise virtuelle*



Le chemin de type **A** est celui qui va d'abord mettre l'accent sur les relations avec l'externe. Internet est utilisé afin de faire évoluer l'espace commercial de l'entreprise. De la façon la plus simple, l'entreprise pourra disposer d'un site vitrine à des fins publicitaires. D'une façon plus élaborée, l'ensemble du catalogue de l'entreprise sera sur le réseau afin de constituer une procédure de commerce en ligne complète. L'utilisation et la connaissance progressive et partielle des NTIC peuvent conduire l'entreprise à utiliser ses mêmes modes de communication pour ses besoins de coordination et ses relations avec les partenaires extérieurs privilégiés.

Le chemin de type **B** est celui qui correspond à un développement synchrone de l'utilisation des NTIC dans l'espace organisationnel et commercial. Cette trajectoire peut correspondre à l'utilisation des NTIC pour une filiale qui bénéficie de l'expérience de l'entreprise propriétaire. Le développement des deux facettes des NTIC se fera d'une façon homogène. Enfin le chemin de type **C** est celui qu'on peut retrouver chez des sous-traitants industriels par exemple. La nécessité de communiquer et de coordonner les activités avec les partenaires externes et internes est plus importante que l'aspect commercial. En effet, ici l'activité de l'entreprise n'est pas vue comme une activité "grand public" pouvant intéresser des clients nombreux et éparpillés. Le besoin de promotion par le web est assez faible et les efforts en termes d'investissements dans les NTIC portent d'abord sur les efforts de gestion.

L'utilisation d'Internet peut également modifier, d'une façon positive, la communication au sein d'une organisation.

Guilloux, Gauzente et Kalika (2000), s'intéressant à la communication de chercheurs par e-mails engendrée par un projet d'étude marketing, s'aperçoivent que la communication électronique est loin d'être élémentaire, appauvrie de sens. Testant la théorie de la richesse des médias<sup>73</sup>, ils invalident des postulats classiquement émis.

En effet, malgré son aspect, de prime abord, rudimentaire, les e-mails utilisés par un groupe de travail comportent un registre de vocabulaire riche et varié. De plus, la communication électronique intègre des éléments de méta-communication et ne se limite pas au seul niveau élémentaire du contenu. Par ailleurs, le courrier électronique permet d'ajouter des fonctionnalités qui laissent penser que ce média est loin d'être "pauvre". Par exemple, la communication par e-mail permet l'adressage multiple, de mémoriser sur le long terme les messages renforçant en cela l'aspect de mémoire organisationnelle.

---

<sup>73</sup> Selon cette théorie, la richesse d'un média repose sur :

- le feed-back (la possibilité d'avoir un retour du récepteur par rapport au propos de l'émetteur ;
- la multiplicité des signes (verbaux et non verbaux) ;
- la variété du langage (styles utilisés) ;
- la personnalisation (retranscription des émotions, des sentiments).

Source : Guilloux et al. 2000.



En réfléchissant sur la spontanéité des communications, les auteurs synthétisent rapidement le travail de chercheurs en pensant que *"(...) le langage utilisé dans les communications électroniques est moins inhibé qu'en face à face. Les comportements des acteurs deviennent plus impulsifs et moins différenciés socialement"*. De ce fait, nous pouvons penser que le courrier électronique compense l'éloignement géographique par une **proximité** hiérarchique de la communication<sup>74</sup>. Cela est d'autant plus renforcé que les messages envoyés sont courts, limitent les formules de politesse et sont très souvent centrés sur les aspects professionnels.

Cependant, l'utilisation de l'e-mail ne se suffit pas à elle-même car elle est souvent associée à d'autres modes de communication (face à face, téléphone,...). Mais la simplicité d'envoi des messages peut provoquer un effet de saturation<sup>75</sup> pour le récepteur submergé par la quantité et la diversité des e-mails. **Il ressort de ce rapide constat que les modes de coordination organisationnels se trouvent enrichis (et non appauvris) par l'utilisation des NTIC les plus élémentaires.** Précisons, dès à présent, que nous reviendrons sur la spécificité du courrier électronique lorsque nous aborderons notre partie méthodologique. Cependant, le retour sur investissement lié aux NTIC est difficile à évaluer.

Toutefois, notre propos va concerner des entreprises spécifiques, à savoir celles qui sont au cœur de cette évolution des méthodes de management. Afin de mieux les appréhender, nous allons tenter d'en donner une vision plus restrictive.

## **1.2. Les entreprises de la nouvelle économie**

En effet, les éléments organisationnels abordés jusqu'à présent ne sont pas spécifiques aux entreprises qui constitueront notre terrain de recherche. Nous pouvons cependant penser, et c'est pour cette raison que nous avons abordé le cas de l'e-management, que **les PME du secteur de l'Internet seront plus orientées vers ce type de technologie.** De ce fait, leur organisation peut se retrouver modifiée. Les aspects importants et qui concernent notre objet de recherche tendent vers l'étude des spécificités de l'environnement et des stratégies utilisées.

---

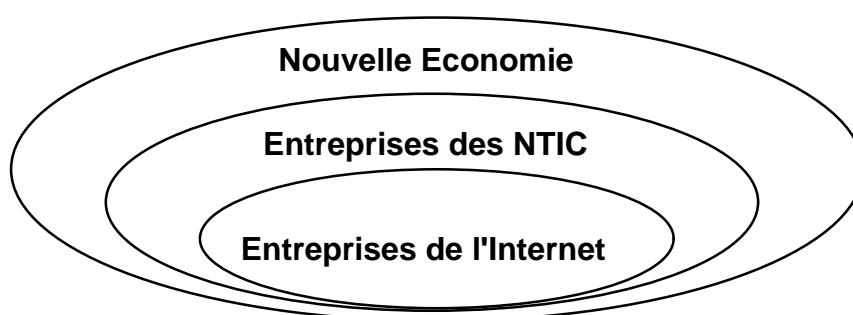
<sup>74</sup> Isaac (2000) estime que *"la communication interne électronique diminue fortement les distances hiérarchiques rendant souvent obsolètes de nombreuses procédures hiérarchiques"*.

<sup>75</sup> Phénomène d'*overflow*.

Nous aborderons ces éléments lors de la seconde partie de cette section. Mais auparavant, il nous faut pouvoir les identifier d'une manière plus précise.

En effet, nous axerons nos investigations sur des PME Internet. Il s'agit donc d'entreprises dont l'activité principale repose sur l'utilisation Internet. Les travaux portant sur la nouvelle économie intègrent les entreprises des nouvelles technologies de l'information et de la communication. L'Internet appartient au domaine des NTIC. De ce fait, il existera la structuration hiérarchique suivant :

***Schéma 2.15 : Internet au sein de la nouvelle économie***



Les entreprises de l'Internet font partie des entreprises des NTIC au même titre que les entreprises de télécommunication ou d'assemblage informatique. Les entreprises des NTIC appartiendront au champ large de la nouvelle économie au même titre que les entreprises de la biotechnologie par exemple<sup>76</sup>. Comme nous avons déjà envisagé le concept de nouvelle économie, nous allons donc nous intéresser aux entreprises des NTIC puis aux entreprises de l'Internet.

### **1.2.1. Importance du secteur des NTIC**

Comme nous l'avons déjà dit, la nouvelle économie ne se limite pas aux entreprises Internet. Elle va recouvrir des entreprises liées à l'informatique, aux biotechnologies bref à celles mettant en œuvre un ensemble de connaissances afin de parvenir à des produits innovants. De ce fait, la nouvelle économie est considérée comme basée sur les connaissances et les savoirs. C'est ainsi qu'une importante part de leurs dépenses est consacrée à la recherche et développement et le

---

<sup>76</sup> Cependant, nous remarquerons que si la nouvelle économie touche toutes les entreprises, l'ensemble des entreprises appartiendront de ce fait au champ de la nouvelle économie.

rôle du capital humain y est majoré (d'Amboise et al. 2000). Nous pouvons mettre également en exergue la notion même d'information<sup>77</sup>. Celle-ci est importante, car les concepts "d'économie de l'information" ou "économie de l'immatériel" peuvent se substituer à celle de "nouvelle économie". Le rôle principal donné à l'information entraîne une modification de la fonction de production des entreprises qui est considérée comme une **"fonction de production à coût fixe"** (Volle, 2000). De ce fait, des modèles économiques permettent d'expliquer les évolutions récentes et d'ancrer dans la durée ces modifications de l'offre des entreprises.

Toujours est-il que **la nouvelle économie va englober des entreprises qui privilégieront le capital intellectuel, dématérialiseront autant que possible leur mode de fonctionnement et produiront des services ou des biens inexistant auparavant**. Cette conception est volontairement floue, car la notion n'est pas étanche. C'est ainsi que Federal Express peut être envisagée comme une entreprise de la nouvelle économie. L'amélioration du service, son mode de fonctionnement, l'importance de la réflexion logistique sous-jacente peuvent conduire à la retenir dans cette catégorie. Certains secteurs sont clairement labélisés "nouvelle économie". C'est le cas de l'Internet et d'une façon plus large des NTIC.

Plusieurs types d'entreprises, aux activités diverses, sont identifiés comme fortement liés l'Internet. C'est ainsi que Gérard Théry, dans son rapport au premier ministre concernant les autoroutes de l'information, identifie en 1994 (p. 19) cinq groupes d'entreprises :

- Les sociétés de télécommunications opérant sur de longues distances (exemple : AT&T, France Telecom,...)
- Les sociétés de télécommunications locales américaines, issues du démantèlement de AT&T
- Les câblo-opérateurs
- Les fabricants de logiciels et de matériels informatiques (exemple : Microsoft, Dell, Cisco...)
- Les industries de programmes (information, culturels...) qui sont considérées comme des fournisseurs de contenu.

Bien évidemment, la datation de ce rapport minore le rôle important des fournisseurs d'accès. Toujours est-il que l'agrégation de métiers hétérogènes semble marquer ce concept d'autoroutes de l'information comme celui de NTIC. En effet, Deneuve (2001 : 128) estime

---

<sup>77</sup> L'information est considérée ici au sens de Shapiro et Varian (1999) pour qui est information tout ce qui peut être numérisé.

que le secteur des NTIC est composé de quatre métiers spécifiques : l'électronique, l'informatique, les télécommunications et l'audiovisuel. Champeaux et Bret (2000 : 17) estiment que l'univers des NTIC résulte de la fusion de trois familles de technologies initialement séparées : l'informatique, les télécommunications et le traitement numérique des sons et des images. L'avènement de ces technologies a permis la réunion de ces trois familles par exemple avec l'Internet. Pour sa part, le ministère de l'économie français, suivant la nomenclature de l'OCDE, retient dans le secteur des technologies de l'information et de la communication : la filière **informatique** (ordinateurs personnels, serveurs, périphériques, matériels de réseaux,...), la filière **télécommunication** (équipement professionnel de transmission, commutateurs, connectique,...), la filière **électronique** (composants, semi-conducteurs, circuits imprimés, électronique grand public, instruments de mesure et de contrôle,...) et les **activités de services immatériels afférentes** (télécommunication et activités informatiques). **Les industries du contenu (services audiovisuels) ne sont plus pris en compte dans la mesure de l'industrie des TIC** (SESSI, 2001 : 4). L'émergence du secteur des NTIC prend une envergure importante. Nous allons essayer d'en évaluer la teneur.

Les entreprises évoluant sur ces activités liées aux NTIC connaissent une importance forte comme en témoignent ces statistiques concernant l'évolution de l'emploi aux Etats-Unis entre 1993 et 1998 (les secteurs en gras sont considérés comme directement constitutifs de la nouvelle économie) :

**Tableau 2.9 : Evolution de l'emploi aux Etats-Unis (en million d'emplois)**

	1993	1998	Evolution
<b>Médias</b>	1,52	1,69	+11,18%
<b>Logiciels</b>	0,99	1,6	+61,62%
<b>Télécommunication</b>	1,04	1,13	+8,65%
Automobile	0,82	0,96	+17,07%
Aéronautique	0,85	0,75	-11,76%
<b>Ordinateurs et composants</b>	0,54	0,61	+12,96%
Pharmacie	0,26	0,26	0,00%
<b>Composants</b>	0,17	0,2	+17,65%

Source : Euroconsult et Standard & Poor's, tiré du Monde, Dossiers et Documents, février 2001.

L'emploi au sein des TIC est très qualifié. La proportion des cadres est élevée, il s'agit même du principal type de postes occupés dans ce secteur d'activité. Selon l'enquête Structure des emplois 1999 (INSEE - Dares) utilisé par le rapport de la SESSI (2001 : 6), l'emploi des services des TIC se structure de la manière suivante :

**Tableau 2.10 : NTIC et structure de l'emploi**

Type d'emploi	Part (%)
Cadres	37
Professions intermédiaires	36
Employés	20
Ouvriers qualifiés	4
Ouvriers non qualifiés	2
Stagiaires	2

Source : Enquête Structure des emplois 1999 (INSEE - Dares) in SESSI (2001 : 6)

Ces éléments montrent l'importance de la qualification et des compétences recherchées par ces entreprises. Cette qualité de l'emploi tend à accroître le poids du secteur d'activité dans les différents agrégats économiques. La part des NTIC, en 1998, dans le PIB a été estimée à un peu plus de 8 % pour les USA et près de 5 % pour la France<sup>78</sup>. De plus, leur rythme de croissance est deux fois plus important que celui de la moyenne des autres industries<sup>79</sup>. Par exemple en France, la contribution à la croissance générale de la part du secteur des TIC est trois à quatre fois plus importante que son poids dans l'économie<sup>80</sup>.

Le tableau suivant nous permettra de mieux comprendre l'importance réelle du secteur des TIC dans l'économie française et ses spécificités :

**Tableau 2.11 : Le poids des NTIC en France**

	Informatique		Télécommunications		Electronique	Total Secteur TIC***	
	Industrie	Services	Industrie	Services	Industrie	Industrie	Services
Nombre d'entreprises	63	1.503	255	110	869	1187	1613
Effectif employé	38179	189.893	92.279	170.456	143.705	274.163	360.349
Chiffre d'affaires HT*	87.946	163.489	128.280	219.465	176.207	392.433	382.954
Valeur ajoutée*	23.472	87.366	37.157	121.916	50.724	111.623	209.282

<sup>78</sup> Source : Deneuve (2001 : 132).

<sup>79</sup> F. Lorentz in IDATE fax, n°155, 12 juillet 2000.

<sup>80</sup> SESSI (2001 : 4).

Taux d'exportation (EXP/CAHT)**	44.8	8.1	49.1	2.8	50.2	48.6	4.9
Taux d'investissement (INV/VAHT)**	11.0	12.0	10.2	25.8	15.4	12.7	20.0

*Source : Enquête annuelle d'entreprise 1999, SESSI (2001 : 6)*

*\* en millions de francs, \*\* en pourcentage, \*\*\* hors prise en compte du commerce de gros.*

*Ces chiffres concernent pour l'industrie : les entreprises de 20 personnes et plus ; pour les services : les entreprises de 30 salariés et plus ou de plus de 30 MF de CA.*

La plupart des entreprises se situe dans les services informatiques (solution d'ingénieries informatiques de gestion, gros cabinets de consultants, *webconception*,...). Ce sont des entreprises qui sont, comparativement, de faible taille puisque le rapport (effectif / nombre d'entreprises) est de 126 contre 1.550 pour les services de télécommunications ou de 605 pour les entreprises de l'industrie informatique. Ce chiffre est similaire à celui de l'industrie électronique constituée de nombreux sous-traitants. D'une façon plus générale, les **services** des TIC emploient plus de personnel mais le chiffre d'affaires est légèrement inférieur à celui des entreprises industrielles. Nous nous apercevons également que l'exportation est largement supérieure pour **l'industrie** des TIC en regard du taux réalisé par les entreprises de services. En ce sens, le matériel est plus facilement exportable que le service. De plus, nous remarquerons que les entreprises de services sont fortement liées à une zone géographique (il s'agit par exemple des opérateurs de téléphonie mobile). L'investissement est particulièrement élevé pour les entreprises de services de télécommunication, car elles doivent bien souvent rentrer dans une logique d'équipement de leur réseau. Toujours est-il que ces chiffres sont en croissance et accentuent l'importance de ce secteur protéiforme dans l'économie nationale.

Par ailleurs, les NTIC apparaissent comme un choix privilégié de domaine d'activité des start-up françaises. Le rapport de l'APCE mené sur un échantillon de 84 entreprises<sup>81</sup> montre que la plupart d'entre elles s'orientent vers les NTIC :

***Tableau 2.12 : Activité des start-up françaises***

	<b>Répartitions</b>
NTIC*	34,1 %
Autres	24,4 %
Services	12,2 %
Marketing	9,8 %

<sup>81</sup> Ces entreprises répondaient aux caractéristiques de la définition de start-up retenue, à savoir : "Une entreprise innovante soit par son secteur d'activité, soit par ses méthodes de commercialisation ou son mode de développement et connaissant une croissance rapide, en matière de CA et de capital" (APCE, 2000 : 6).

Informatique	7,3 %
R & D	7,3 %
Biotechnologies	4,9 %

\* dont 4,8 % sont Internet

Source : APCE (2000 : 26)

D'ailleurs, la création *ex nihilo* d'entreprises en France doit beaucoup aux nouvelles technologies de l'information et de la communication. En effet, 10.750 entreprises innovantes dans le domaine des TIC ont été créées en France en 2000. Cela représente 6,5 % du total des créations pour la même période. Ce chiffre est en augmentation de 32 % par rapport à celui de 1999. Ces créations concernent principalement les services informatiques (74 % des créations) (SESSI, 2001 : 27). **Ces éléments confirment notre idée selon laquelle ce secteur représente de vastes opportunités avec des barrières à l'entrée assez faibles notamment en ce qui concerne les activités de services.**

Ce dynamisme se retrouve également au niveau des moyens utilisés pour le développement des entreprises. Nous pouvons remarquer que le secteur des NTIC est fortement impliqué dans l'effort de recherche et de développement. Les entreprises qui appartiennent à ce secteur investissent lourdement dans la recherche. C'est ainsi que le Service des Etudes et des Statistiques Industrielles (SESSI, 2001 : 5) nous informe qu'en 1998 *"le secteur industriel des TIC réalise plus de 24 milliards de francs de R&D, alors qu'il ne représente que 10 % de la production industrielle. Le secteur des TIC précède ainsi la pharmacie - parfumerie (16 MdF), la construction navale, aéronautique et ferroviaire (14MdF). Parallèlement, l'industrie des TIC rassemble plus du tiers des chercheurs (20.000) employés dans l'industrie manufacturière."* Le poids des industries de la nouvelle économie est en pleine croissance, développant les produits innovants afin de répondre aux attentes futures du marché, voire de les créer. Nous remarquerons que ces éléments concernent fortement les pans industriels des NTIC.

Cependant, nous constatons que le secteur des NTIC est un secteur englobant plusieurs types d'activités. Afin de faciliter notre processus de recherche, nous allons nous intéresser aux entreprises du secteur de l'Internet.

### 1.2.2. Les entreprises de l'Internet : éléments d'étude

Une multitude d'entreprises hétérogènes fait partie du secteur Internet, ce qui rend difficile son repérage. Yolin (2001) utilise la typologie suivante (tirée de la nomenclature de J. Dondoux, ancien Secrétaire d'Etat au commerce extérieur) des entreprises dont la création est directement liée à Internet. En reprenant la métaphore de la ruée vers l'or<sup>82</sup>, quatre types d'entreprises sont identifiés :

• *Les chercheurs d'or* : il s'agit d'entreprises exploitant Internet directement pour développer leurs activités. Ce sont les entreprises qui développent leur offre commerciale via Internet.

• *Les fournisseurs de pelles et de pioches* : il s'agit d'entreprises créant les outils permettant l'exploitation des potentialités d'Internet. Il s'agira, par exemple, des entreprises proposant des solutions e-business du type : vente sécurisée, fédération de boutiques virtuelles ou des entreprises fournissant le matériel d'utilisation d'Internet (les routeurs (Cisco), les modems (Us Robotics, Olitec,...)).

• *Les maréchaux - ferrants* : cela concerne les entreprises de services Internet tel que les fournisseurs d'accès, les hébergeurs, les communautés virtuelles.

• *Les shérifs, saloons et banquiers* : ici, les entreprises ne vont pas utiliser nécessairement l'Internet mais seront créées à partir des nouveaux besoins qu'il génère. Ce sera le cas des investisseurs (capital risque, *business angels*), les organismes de formation sur Internet, les avocats spécialisés dans le droit du commerce électronique par exemple.

Benavent (2000) propose une typologie, qui fait volontairement abstraction de la différenciation *business to consumers* / *business to business*, pour identifier les entreprises concernées par l'éventuelle modification des pratiques marketing en raison de leur rapport avec les NTIC :

• *Les entreprises directement impliquées dans les infrastructures de l'Internet et dépendant étroitement de la croissance du nombre d'utilisateurs.*

• *Les entreprises qui se développent autour et par Internet profitant de cette nouvelle ressource pour offrir de nouveaux services ou des services autrefois coûteux.*

---

<sup>82</sup> Bien que souvent utilisées pour illustrer le développement de la nouvelle économie, les métaphores visant à associer monde de l'Internet et Far-West sont critiquées par exemple par Shapiro et Varian (1999 : 202) car ce



*Y Les entreprises dont les pratiques actuelles sont affectées par Internet comme la distribution de titres de transport, les librairies, la banque et les assurances, la musique...*

*Y Les entreprises dont Internet affecte partiellement l'activité.*

Ici, l'impact des NTIC est envisagé au sens large et concerne le degré de proximité entretenu par les entreprises avec ce type de technologie. Il est important de noter que cette classification intègre l'idée d'une diffusion variable des NTIC à toutes les formes d'entreprises. Internet peut venir bouleverser les pratiques concurrentielles de secteurs qui en étaient absents, par exemple.

Rangan et Adner (2001) retiennent une identification d'Internet en fonction de six secteurs. Chacun d'entre eux fait appel à des compétences spécifiques. Nous noterons qu'une entreprise peut se retrouver dans plusieurs secteurs. Par exemple, Microsoft est incluse dans les secteurs de l'infrastructure et des applications. Si l'on envisage son service MSN, on peut également l'intégrer dans la catégorie portail. Les frontières ne sont jamais fixes mais les auteurs préconisent une spécialisation sur l'un des secteurs afin de ne pas connaître une incohérence entre les différents métiers de l'entreprise Internet :

---

type d'économie suppose une forte coopération entre les parties prenantes et limite ainsi la pertinence des comportements individualistes.

**Tableau 2.13 : Les six secteurs de l'Internet**

<b>Sector</b>	<b>Broad Characterization of Focal Offers</b>	<b>Key Value Drivers</b>	<b>Companies That Target the Sector</b>
<b>Infrastructure</b>	Access, communication, interpretation, digitalization, interconnectedness, display, storage, retrieval and processing	Availability, security, coverage, speed, scalability, mobility and price	AOL, Ericsson, Intel, Lucent, Microsoft, Sun, Telefonica,...
<b>Applications</b>	Organization, simplification, presentation, manipulation, analysis, tracking, matching, and reception and transmission of information	Functionality, reliability, efficiency, compatibility, upgradability, privacy and price	Adobe, DoubleClick, Microsoft, Oracle, SAP,...
<b>Portals</b>	Internet gateway, search and navigation, links to services and content and broadcast medium (for advertising)	Exhaustiveness, speed, convenience, privacy, community experience, customizability, size and attractiveness of user base and price	AOL, Excite, TerraLycos, Yahoo,...
<b>Content</b>	Information (general and specific current and archived), news, entertainment (including games) and data bases	Accuracy, timeliness, completeness, appeal, interactivity and price	AOL Time Warner, CNN, EMI, Newscorp, Reuters, WebMD,...
<b>Services</b>	An act that satisfies a need or want	Quality of experience, efficiency, reliability, convenience, customization, privacy and price	Amazon, E*trade, Chateauonline, WebMD,...
<b>Exchanges</b>	A virtual trading place, and matching and creation of supply and demand	transaction density, trust, transaction security, privacy, support services (such a insurance and delivery) and price	eBay, ChemConnect, QXL,...

*Source : Rangan et Adner, 2001*

Une multiplicité de possibilités apparaît lorsque nous tentons de comprendre la teneur des entreprises Internet. Une partie de celles-ci s'apparente à des PME high-tech, car, en reprenant la typologie de Albert et Mougenot (1988), nous pouvons les identifier comme des entreprises innovatrices qui "*lancent des produits ou des procédés nouveaux ayant un contenu technologique, à partir de technologies classiques ou avancées*". Ce type de définition reflète les entreprises Internet qui semblent disposer d'une forte qualification du personnel et d'un fort potentiel de croissance. De plus, elles sont confrontées à un secteur d'activité qui connaît d'importants changements. Cependant, avant d'aller plus loin, nous devons envisager d'une façon plus restrictive ce que nous considérons comme une PME Internet.

Commençons par un exemple : prenons le cas d'une agence de voyage. Son activité est traditionnelle et n'est pas originellement Internet. Si elle y est présente, simplement en termes publicitaires (site vitrine), nous ne l'affilierons pas à ce secteur d'activité. En revanche, si elle propose une vente directe en ligne de ses voyages, elle va tendre à appartenir à ce secteur. Elle présentera la particularité d'œuvrer dans deux secteurs, celui du voyage et celui d'Internet. Un niveau supplémentaire surviendrait si elle proposait lors de ses ventes de voyages des spécificités que seul Internet peut fournir (regroupement direct d'acheteurs, mise aux enchères de billets). Notre agence de voyage utiliserait Internet non plus comme un simple support de communication mais comme un outil de fonctionnement. Elle ne pourrait fournir une offre similaire sans lui. Cette première distinction entre outil de communication (la PME est présente sur Internet mais n'en retire pas une forte valeur ajoutée) et outil de fonctionnement idiosyncrasique (la PME tire sa valeur ajoutée de l'Internet) sera l'une des bases de notre esquisse de définition.

Bien que l'Internet semble fournir de nombreuses opportunités, tous les dirigeants de ces PME ne visent pas une introduction en bourse<sup>83</sup>, de même que toutes ne sont pas structurellement déficitaires. En effet, nous pouvons faire la distinction suivante :

- *Les PME Internet à croissance exponentielle* : l'orientation entrepreneuriale y est très forte et elle repose sur une innovation commerciale et sur un savoir faire unique. Les avantages concurrentiels se capitalisent dès le départ. Ces entreprises sont fortement exposées aux risques, car elles proposent des innovations sur des marchés qu'elles créent. Leur but est de tendre vers un monopole. L'investissement de départ est très élevé (communication, recherche d'économies d'échelle sur le long terme). Elles suscitent l'intérêt des investisseurs et leurs stratégies sont résolument agressives afin de toucher le plus grand nombre de clients.

- *Les PME Internet à croissance logarithmique* : l'orientation y est moins entrepreneuriale. Leur but n'est pas de révolutionner l'économie mais d'accompagner son développement. Elles se basent sur une activité ou un savoir faire encore peu répandu où l'offre du marché captif est inférieur à la demande. Elles sont moins exposées aux risques, car leur activité commence à se généraliser. La principale menace viendra d'une concentration du

---

<sup>83</sup> L'étude menée par l'APCE (2000 : 30) sur la création de secteurs (tous secteurs) révèle que 50 % des entreprises interrogées visent une introduction en bourse dans les quatre prochaines années.

secteur par des grandes entreprises. Nous pouvons plus facilement y retrouver des TPE spécialisées sur un type particulier de clientèle.

Notre définition de la PME Internet sera donc la suivante : *entreprise de petite taille pouvant avoir une orientation entrepreneuriale et visant un objectif de croissance qui développe des outils de fonctionnement et de communication idiosyncrasiques, exclusivement liés à Internet.*

Leurs caractéristiques seront pour certaines particulières. C'est ainsi que celles s'apparentant aux start-up ont pour points forts<sup>84</sup> : le dynamisme, la spécialisation, l'avancée technologique, un positionnement original, des concepts innovants, l'utilisation des nouvelles technologies, un environnement porteur ou une structure très réactive à la demande. De plus, l'optimisme concernant l'avenir est élevé de la part des dirigeants. Ceux-ci sont dans une logique où la revente de l'entreprise à court terme est un but poursuivi, voir clairement affiché.

Comme nous pouvons le constater, Internet suscite le développement de différents métiers qui n'ont pas tous une présence en ligne. Pour ceux qui sont directement positionnés sur Internet, de nouvelles offres voient le jour, elles sont entièrement liées aux fonctionnalités du web. C'est en ce sens que nous utilisons le terme d'idiosyncrasie afin de caractériser le développement de ressources matérielles ou immatérielles exclusivement spécifiques à Internet. A ce titre, Torrès (2000a : 216) pense que *"L'internet est aujourd'hui la source d'une "nouvelle génération de services" qui échappent à la contrainte de proximité. Les Services Innovants à Base d'Internet (SIBI) sont nombreux : les moteurs de recherche (Yahoo, Lycos), les regroupements d'achat ou group buying (Alibabuy), les ventes aux enchères (Nouvelles frontières, eBay), les sites de communauté (Multimania), les robots comparateurs de prix (Kelkoo)... sont autant de services nouveaux fondés sur l'Internet"*. L'offre étant spécifique, nous pouvons nous attendre en conséquence à ce que certaines de ces entreprises connaissent les effets des "lois" que nous allons présenter et qui semblent fonder la spécificité de l'Internet.

Mais le suivi de ces lois n'est pas uniquement le fait des pures entreprises Internet. De ce fait, la dichotomie "nouvelle économie" et "Brick and Mortar" n'est pas si évidente. Les entreprises de *l'ancienne économie* investissent le nouvel espace Internet avec une offre de service de qualité.

---

<sup>84</sup> Ces points forts sont ceux déclarés par les dirigeants de start-up (source : APCE, 2000 : 31).

Certaines entreprises fortement éloignées des biens *numérisables* (automobile, aéronautique,...) développent des plateformes d'affaires permettant d'organiser le travail des fournisseurs et sous-traitants en diminuant les coûts. Par ailleurs, les entreprises Internet sont toujours dépendantes de l'économie traditionnelle et de ses aspects tangibles. Pour exemple, Amazon qui sous-traite son activité de livraison aux Postes américaines ou qui s'associe avec Toys R Us pour avoir une présence en magasin. General Electric a mis également en œuvre de nombreux efforts pour utiliser avec pertinence les NTIC afin de communiquer avec l'ensemble des acteurs constituant son environnement qu'il s'agisse de clients ou de fournisseurs. Pour ce faire, elle a repensé son mode d'organisation. C'est ainsi que Deneuve (2001 : 140) estime que le clivage nouvelle économie / vieille économie est dépassé, car les NTIC représentent un apport transversal.

L'étude des PME de l'Internet repose sur une compréhension de la notion de nouvelle économie. Celle-ci a marqué l'activité des pays occidentaux depuis les années 90 et semble trouver ses sources dans la mondialisation de l'économie et dans l'utilisation intensive des nouvelles technologies de l'information et de la communication. L'introduction et l'utilisation de ces technologies entraînent une modification du management des entreprises. En effet, l'émergence d'entreprises virtuelles se fait jour et les implications concernent différents secteurs d'activités. Les PME de l'Internet peuvent être considérées comme les principaux témoins de ces modifications. Elles font partie du secteur, protéiforme, des NTIC qui connaît une importance grandissante. Afin de restreindre notre champ d'analyse, nous avons choisi de définir les PME Internet comme des entreprises de petite taille pouvant avoir une orientation entrepreneuriale et visant un objectif de croissance qui développent des outils de fonctionnement et de communication idiosyncrasiques, exclusivement liés à Internet.

Ainsi, en axant notre réflexion sur les PME Internet, nous pourrions tenter de mettre en évidence les particularités de leur environnement et de leurs stratégies. En effet, l'étude du rapport stratégie - environnement, pour les entreprises de petite taille, peut connaître certaines particularités du fait d'une spécificité forte du contexte ou des comportements. C'est à cette fin que nous allons tenter d'identifier les traits saillants et impliquants du management au sein de l'économie de l'Internet.

## 2. Vers un management stratégique spécifique au sein de l'Internet ?

Le mot "révolution" a été employé pour qualifier l'importance d'Internet dans le monde des entreprises. D'une façon plus conventionnelle, nous préférons l'usage du mot **évolution** afin de caractériser l'introduction des NTIC dans la sphère économique. Cette évolution est rapide, par instant incertaine, comme nous venons de le voir, et touche toutes les entreprises de différentes façons. Les entreprises classiques en adoptant les NTIC voient leur mode de fonctionnement changer. L'utilisation d'Internet et des technologies afférentes permet une amélioration de l'organisation, de la production des entreprises. Celles-ci vont tendre vers une dématérialisation au profit de la gestion de l'information. Les entreprises au cœur de l'arrivée d'Internet, qu'il s'agisse de start-up extrêmement innovantes ou de simples cabinets de consultants spécialisés dans ce média, qu'il s'agisse de puissants groupes de communication mondiaux ou d'une petite entreprise fortement ancrée dans son territoire, semblent profiter d'un **environnement particulier et évoluer au sein de règles concurrentielles parfois nouvelles**.

On rencontre notamment pour ces entreprises de très importantes difficultés de gestion de croissance. Elles doivent très rapidement pouvoir assumer une évolution organisationnelle et stratégique très rapide et ce, souvent seules. A tel point que l'on parle de tachy-économie pour le monde de l'Internet (économie de la vitesse). De plus, certaines lois spécifiques aux télécommunications, à l'informatique, à l'industrie du logiciel sont identifiées. Celles-ci introduisent l'apparition fréquente de comportements particuliers : phénomènes de lock-in stratégique, production à coût fixe, développement de standards de développement, comportement entrepreneurial, recherche d'une situation de monopole...

Afin de nous questionner sur la réalité d'une spécificité du management stratégique au sein de l'Internet, nous aborderons cette problématique en deux temps. Tout d'abord, nous mettrons à jour les caractéristiques générales de ce type d'environnement. Nous verrons qu'**un certain nombre de "lois"** induisent des exigences. Ensuite, nous nous pencherons sur deux particularités des entreprises de l'Internet nécessitant, à notre sens, une nouvelle orientation des

stratégies déployées. En effet, la croissance de l'environnement, témoin du dynamisme ambiant, nécessitera une **gestion rapide du processus de décision**. De plus, la complexité de cet environnement se retrouvera dans un **entrelacement prononcé** des actions stratégiques des entreprises. En effet, certaines caractéristiques peuvent être mises en évidence : l'accentuation du comportement entrepreneurial (Sahlman, 1999), le développement d'éco-systèmes d'affaires (Torrès, 2000) ou tout du moins une importance de la mise en réseau (Shapiro et Varian, 1999) ou encore la globalisation des stratégies. Les possibilités offertes découlent de mécanismes particuliers.

## **2.1. Les mécanismes de l'environnement de l'Internet**

L'environnement des PME de la nouvelle économie est apparemment empli de bouleversements, de changements, de complexité et d'imprévisibilité, la concurrence y est agressive mais de nombreuses opportunités semblent émerger. Internet, du fait de ses caractéristiques, est international. En conséquence, les barrières géographiques tendent à disparaître (Reboul et Xardel, 1997 : 169). Les possibilités de croissance sont nombreuses mais comme le notent d'Amboise et al. (2000) l'objectif de survie dans un environnement turbulent peut déjà être considéré comme une source de réussite pour les propriétaires - dirigeants.

### **2.1.1. Le fonctionnement spécifique d'Internet**

La question est de savoir s'il existe une **logique spécifique de l'Internet**. Lorentz (1997) pense que c'est le cas puisqu'en observant la croissance du secteur des NTIC (informatique et télécommunication) on s'aperçoit qu'il existe une accélération généralisée des rythmes d'innovation (loi de Moore), une prime importante pour le premier entrant sur le secteur d'activité et une mise en réseau instantanée (loi de Metcalfe). Nous allons reprendre ces trois points pour mieux les discuter :

- **L'accélération des rythmes d'innovation** correspond à la **loi de Moore**<sup>85</sup>. Son principe est le suivant : la puissance d'un microprocesseur double tous les dix-huit mois. De ce fait, il y a une obsolescence rapide du matériel informatique et une augmentation de la capacité des machines informatiques. Cette loi met en avant l'accroissement de la productivité car les possibilités de calcul augmentent tandis que le coût d'investissement diminue, l'utilisation de ces gains se reportant sur l'achat de nouveaux matériels. De ce fait, l'innovation est favorisée. D'ailleurs, cette loi correspond également au principe selon lequel "*à chaque génération de microprocesseurs, une réduction de moitié de leur taille s'accompagne d'une division par quatre de leur prix ; parallèlement, la vitesse de traitement des informations numériques double tous les dix-huit mois*" (Champeaux et Bret, 2000 : 15). De plus, comme le précise Volle (2000 : 115), cette loi a favorisé le travail de programmeurs mettant au point des logiciels plus puissants que les capacités des ordinateurs disponibles ; l'augmentation de la puissance des machines permettant de penser que les logiciels créés vont pouvoir être rapidement utilisés.

La loi de Moore introduit donc l'idée que le matériel informatique devient de plus en plus performant et nécessite un renouvellement rapide et régulier des investissements pour profiter de cette performance. De ce fait la capacité d'innovation des entreprises se trouve augmentée de telle sorte à pouvoir fournir de nouveaux biens ou services plus efficaces. Cela contribue à rendre l'environnement Internet hautement dynamique du fait de l'existence, quasi déterministe, d'améliorations régulières. Les logiciels, par exemple, augmentent en capacité permettant l'ajout de nouvelles fonctionnalités.

- **La prime pour le premier entrant** correspond à la théorie de l'avantage pionnier, à savoir le fait "*qu'être premier sur un créneau est très souvent donné comme un avantage crucial, conditionnant la réussite de l'entreprise*" (Le Nagard Assayag, 2000). Lambkin (1988) a vérifié l'hypothèse selon laquelle les pionniers sur un nouveau marché obtiennent un profit sur le long terme supérieur à celui de leurs concurrents qui arrivent par la suite. Mais ce profit

---

<sup>85</sup> De Gordon Moore, ancien président et co-fondateur d'Intel (G. Moore "Cramming more components onto integrated circuits", Electronics, 1965). A l'origine la loi se résumait dans les termes suivants : "*l'efficacité de l'intégration sur une puce en silicium croissait de façon exponentielle depuis 1959 au rythme d'un doublement annuel, que l'on considère le coût ou la densité des composants électroniques*" (Volle, 2000 : 115). Le déterminisme mathématique de cette loi n'est peut-être pas si précis mais on ne peut que constater l'augmentation de la puissance des composants informatiques. Pour exemple, le Pentium III d'Intel possédait 9,5 millions de transistors tandis que le Pentium IV en comprend 42 millions.



contrebalance les lourds investissements nécessaires pour investir le nouveau marché. En effet, être le premier à occuper une position permet d'obtenir un leadership technologique conduisant à des gains d'expérience, de prendre possession de ressources rares et de créer une fidélisation des consommateurs qui s'exposeraient à des coûts pour changer de fournisseurs (Lieberman et Montgomery, 1988). Cependant, les technologies sont souvent incertaines permettant de laisser entrer de nouvelles entreprises et le fait d'occuper en premier un "territoire stratégique" peut créer une inertie rendant difficile l'adaptation au changement de l'environnement.

Le but sera de mettre en place un système d'offre permettant d'atteindre rapidement une forte position de notoriété<sup>86</sup> du fait de sa situation d'initiateur et ainsi mettre en place des barrières à l'entrée temporaires en accentuant les aspects de fidélisation. Cette prime au premier entrant se trouve également accentuée par les externalités de réseau. De plus, comme le souligne Lorentz (1997), si le premier entrant est nouvellement créé, il peut disposer d'une structure organisationnelle naturellement orientée vers l'utilisation d'Internet.

A l'inverse, une entreprise déjà présente sur un secteur traditionnel qui tenterait de mettre en place une solution Internet impliquante risquerait de connaître une inertie organisationnelle liée à la juxtaposition de deux modes de fonctionnement (le classique et le virtuel). Nous pouvons reprendre le propos de Lorentz<sup>87</sup> qui illustre bien cette perspective : *"Ces bouleversements semblaient, jusqu'ici, privilégier les entreprises nouvelles au détriment de leurs concurrents en place. Ces "barbares", qu'ils s'appellent Amazon (librairie), E-Trade (courtage), Auto-by-tel (ventes d'automobiles), Homestore (immobilier) ou Monster (recrutement), n'ont pas d'héritage, pas de structure de production ou de distribution, pas de rente de situation à défendre. Ils s'organisent dès leur lancement pour tirer au maximum parti des outils informatiques et d'Internet ; ils fondent leur stratégie sur les rigidités des concurrents en place et sur leur propre flexibilité ; ils prennent le risque de l'expérimentation et de la réinvention permanente. Ils peuvent aussi déstabiliser très rapidement les situations les mieux protégées."*

---

<sup>86</sup> A ce titre, des exemples tels que Yahoo, Amazon ou encore Ebay sont illustratifs.

<sup>87</sup> F. Lorentz, "Les tendances récentes de la Net-économie : opportunités et défis pour l'Europe", IDATE fax, n°155, 12 juillet 2000.

Cependant, il semble que les nécessités de l'économie traditionnelle surviennent quand même pour ces entreprises qui misent sur la dématérialisation de leur service. En termes de critiques, Le Nagard Assayag (2000) donne deux exemples contredisant l'importance de l'avantage pionnier : Netscape qui de leader est passé à une part de marché minoritaire et eToys qui a été dépassé par son concurrent issu de l'économie traditionnelle.

- **La mise en réseau instantanée** se réfère en partie à la loi de Metcalfe<sup>88</sup> pour qui la valeur d'un réseau varie avec le carré de ses membres. En d'autres termes, les utilisateurs d'un produit ou d'un service vont entraîner l'accroissement du nombre d'utilisateurs à venir. En effet, l'intérêt d'utiliser une technologie, par exemple, est lié à la quantité d'utilisateurs la possédant déjà. Cette logique appuie l'importance des notions de standard et de compatibilité (Shapiro et Varian, 1999) sur lesquelles nous reviendrons par la suite. L'exemple le plus marquant peut être celui d'un système d'exploitation. L'achat d'un ordinateur fonctionnant sous un système dépendra de la quantité et de la qualité de services et logiciels disponibles et donc du nombre d'utilisateurs actuels permettant de développer la richesse du système d'exploitation<sup>89</sup>.

Ce principe porte également le nom *d'externalités de réseau*. Par ailleurs, il est à noter que cette notion de réseau fait également appel à la déconstruction de la chaîne de valeur des produits ; l'économie d'Internet engendrant une suppression de certains agents intermédiaires. Il en ressort que les entreprises vont se spécialiser et donc avoir une activité dépendante d'autres entreprises complémentaires. Cependant, certains désavantages peuvent apparaître. Ainsi Shapiro et Varian (1999) imputent les difficultés de Netscape au fait qu'elle s'est spécialisée dans un environnement "détenu" par son concurrent principal, Microsoft. De ce fait, les réseaux et les synergies qui en découlent sont plus difficiles à obtenir. Cette notion de réseaux est importante, car elle met en valeur l'interconnexion des rapports tant humains qu'économiques. D'ailleurs, le terme *nouvelle économie* est parfois remplacé par celui *d'économie de réseaux*.

---

<sup>88</sup> Du nom du fondateur d'Ethernet (standard de transmission de données à grande vitesse mis au point au Palo Alto Research Center de Xerox) et de 3Com Corporation, Robert Metcalfe.

<sup>89</sup> Moore (1993) donne à ce titre l'exemple des débuts de la microinformatique. Apple et Tandy avaient chacun des produits concurrents. Tandy privilégia une logique d'intégration verticale tandis que Apple rentra dans la logique d'externalités de réseau en encourageant et facilitant le travail de développeurs de logiciels indépendants. De ce fait, l'offre de logiciels fonctionnant sous Apple fut supérieure et l'intérêt de posséder un ordinateur de ce type fut plus grand. Netscape utilisa également ce type de démarche.

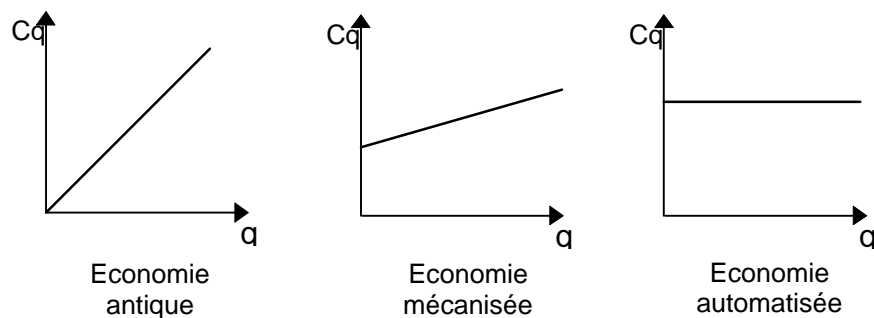
Nous pouvons également citer la **loi d'Amdahl** qui concerne particulièrement les télécommunications. Selon ce principe, *"le rapport du débit des transmissions possibles (capacité de débit) sur le prix moyen des télécommunications double tous les dix-huit mois"* (Champeaux et Bret, 2000 : 16). Les progrès technologiques permettent donc d'augmenter la puissance des réseaux de télécommunication et donc la rapidité de l'échange de données sans qu'il existe une répercussion proportionnelle sur les coûts d'utilisation de ces réseaux. Si l'on associe la loi de Moore à celle d'Amdahl, Internet apparaît comme un média hautement performant, car résultant de l'association de l'informatique et des télécommunications. En effet, le rapport capacité / coût ne cesse de s'améliorer pour chacune de ces technologies.

L'ensemble des lois et caractéristiques présentées doit être mis en lumière de la nature des **coûts supportés** par ces entreprises (Volle, 2000). Pour une grande partie, il s'agira de charges fixes puisque la diffusion ou la réplique ne coûtent rien à partir du moment où l'on vend des biens numériques. Donc, la plupart des coûts seront supportés en amorce de la production, durant la phase de conception. Une fois le bien numérisé, sa diffusion et sa reproduction ne coûteront pas beaucoup. De ce fait, on peut mieux comprendre les efforts pour être le premier sur le marché et ainsi disposer de l'avantage pionnier afin d'établir une rente de situation pour amortir les investissements consentis durant la phase initiale et ainsi rentrer dans une logique de monopole ou, tout du moins, de concurrence monopolistique. Par ailleurs, cette structuration des coûts tend à augmenter le risque de l'activité puisque l'évolution des dépenses n'est pas simultanée et proportionnelle à l'évolution du chiffre d'affaires. Cependant, il faut prendre également en considération les coûts marketing supportés par l'entreprise afin de tendre vers la différenciation de ses produits.

Toujours est-il que cette structuration des coûts a une incidence forte sur le mode de fonctionnement de l'économie. Selon Volle (2000 : 29) historiquement, les types d'économie peuvent se caractériser selon le rapport coût total de production ( $C_{(q)}$ ) sur quantité produite ( $q$ ). Un premier type, nommé "**économie antique**", repose sur le travail manuel. Dans ce cas, le coût est proportionnel à la quantité. Puis, les innovations successives permettent la mise au point de machines facilitant la production. Il s'agira de "**l'économie mécanisée**". Contre un investissement initial, le coût de production sera moins que proportionnel à la quantité produite. Enfin, "**l'économie automatisée**" qui caractérise la nouvelle économie repose sur trois technologies : la micro-électronique, la robotique et l'informatique. La combinaison de ces

trois technologies permet de créer des outils de production performant mais coûteux. L'investissement initial est le plus important. Nous rentrons dans une logique de "**fonction de production à coût fixe**". Les schémas suivants nous permettront de mieux comprendre ces trois types d'économie :

*Schéma 2.16 : Trois types d'économie en fonction du type de coût de production*



*Source : Volle (2000 : 29)*

En fonction de cette spécificité de la structuration des coûts de production, les comportements stratégiques des entreprises sont altérés puisqu'il devient crucial de s'emparer du marché pour établir ses standards et les diffuser, au moindre coût, et ainsi rentabiliser les lourdes dépenses initiales. Mais il est nécessaire aux entreprises de la nouvelle économie de prendre très rapidement des positions stratégiques.

### 2.1.2. Un secteur d'activité émergent

Il apparaît une spécificité particulière de l'Internet : il s'agit d'une **industrie émergente** où l'utilisation de modèles stratégiques tirés d'industries matures est difficile. Porter (1980 : 234 et s. ; 1996) estime que ces secteurs émergents sont singuliers, car marqués par une forte incertitude concernant tant les technologies que les stratégies. Il en ressortira que "l'équilibre" concurrentiel n'est pas atteint et donc que les comportements efficaces ne sont pas identifiés ; d'autant plus qu'il semble exister un prisme déformant puisqu'un succès est démesurément

amplifié tandis qu'un échec semble condamner l'entreprise malheureuse<sup>90</sup>. Ces secteurs recèlent d'entreprises qui expérimentent différentes tentatives du fait de l'absence de repères<sup>91</sup>. Anand, Novak et Hoffman (1998) prônent la spécificité d'étude des industries émergentes, car elles se caractérisent par un faible nombre de producteurs, des marchés sous-développés, des technologies mal connues et des forces de régulation incertaines. De ce fait, les approches stratégiques classiques sont peu pertinentes dans l'étude de ces industries (exemple : typologie de Miles et Snow, stratégies génériques de Porter...). En effet, si l'on retient la typologie de Miles et Snow, toutes les entreprises seraient des prospecteurs dans les industries nouvelles.

De plus, les enseignements élémentaires de la stratégie d'entreprise mettent l'accent sur la notion de cycle de vie de l'activité. Comme l'industrie est émergente, les activités liées le sont également. De ce fait, son cycle de vie est dans une phase de démarrage - croissance. Certaines règles y sont applicables<sup>92</sup> : en phase de démarrage, la croissance est faible, la diffusion de l'activité est progressive. Les investissements sont importants. Il en résulte que les bénéfices sont négatifs, car les entreprises investissent beaucoup mais vendent peu, bien que le nombre de concurrents soit faible. Durant la phase de croissance, les ventes augmentent en volume. Les produits de l'activité se diffusent, les bénéfices commencent à apparaître et l'entreprise peut conquérir des parts de marché. En termes de comportements stratégiques, la phase de démarrage est celle où les entreprises doivent intensifier leurs efforts sur les innovations, la recherche et le développement. En effet, les entreprises doivent acquérir des compétences nouvelles afin d'obtenir un avantage concurrentiel. Cependant, ces activités en phase de démarrage représentent un risque élevé, car l'atteinte du stade de croissance et de maturité n'est pas certaine. Si les entreprises parviennent à la phase de croissance, elles devront mettre l'accent sur les fonctions de productions et de distributions. L'investissement est toujours important notamment en termes d'immobilisations et d'actifs circulants. L'autofinancement est toujours insuffisant, car le besoin en fonds de roulement augmente. Les risques sont toujours

---

<sup>90</sup> A ce titre, nous pouvons relater le cas suivant qui illustre à merveille la volatilité financière des cours des actions Internet : en août 2000 le cours de l'entreprise Emulex (spécialisée dans l'équipement de réseaux) a chuté de 62 % en une seule journée suite à la publication (sur Internet) d'un faux communiqué de presse officiel arguant la démission du PDG de l'entreprise ainsi qu'une baisse de ses résultats. (Source : AFP, 25 août 2000).

<sup>91</sup> Mais, comme l'envisagent Anand, Novak et Hoffman (1998), les stratégies peuvent être issues d'industries proches.

<sup>92</sup> Ce paragraphe correspond à une courte synthèse des implications du cycle de vie des activités présentes dans les manuels de stratégies français (Détie et al. , 1993 ; Morsain, 2000 ; Marchesnay, 1993a. ; Koenig, 1996,...).

élevés, car la possibilité d'apparition de nouveaux entrants est forte. La mise en place de barrières à l'entrée commence durant cette phase.

Par ailleurs, ces industries sont souvent composées d'entreprises jeunes. Cependant, elles peuvent faire l'objet d'investissements d'entreprises plus anciennes qui souhaitent se diversifier sur ces secteurs d'activités. C'est ce qui est arrivé pour l'industrie Internet. Finkelstein (2001) a mené une étude sur une quinzaine de compagnies de l'ancienne et de la nouvelle économie qui se sont investies dans l'e-commerce. Selon lui, les règles du jeu concurrentiel traditionnel s'imposent tout autant aux entreprises de la nouvelle économie et, qui plus est, ces règles sont souvent en faveur des entreprises de la vieille économie. Que cela soit en termes de relations avec le client, de capacité d'action, d'avantage concurrentiel ou de cohérence interne, les contraintes stratégiques sont habituelles (recherche d'économies d'échelle, budget pour accroître la notoriété de l'entreprise, développement de la confiance du consommateur, flexibilité, difficulté de la mise en place de barrières à l'entrée, accroissement de la concurrence,...). Les entreprises de l'ancienne économie disposent d'avantages concurrentiels souvent supérieurs à celles de la nouvelle économie face à ces impératifs de réussite. De ce fait, le comportement stratégique des entreprises devra s'orienter vers la prise de risque et l'innovation pour modifier l'état actuel du marché.

Sahlman (1999) pense ainsi que la nouvelle économie développe **le comportement entrepreneurial**, car on assiste à une nouvelle donne. En effet, les barrières à l'entrée caractérisant les industries des années quatre-vingt se sont quelque peu estompées, les sources d'investissement sont plus nombreuses et plus accessibles. Cette redéfinition de l'équilibre concurrentiel est opérante tant dans les industries anciennes que nouvelles. Dans les anciennes, les NTIC introduisent de nouvelles façons de vendre permettant de modifier la structure classique. Par exemple, Amazon s'est attaqué au marché des librairies fortement dominé par Barnes & Noble (aux Etats-Unis) en n'ayant pas à supporter les mêmes coûts. Dell a développé son modèle de vente par correspondance en utilisant Internet et a pu se propulser parmi les plus importants vendeurs informatiques (Dell, 1999). En ce qui concerne les industries émergentes, par nature, l'équilibre concurrentiel n'est pas encore stable (Porter, 1996). Toujours est-il que **l'esprit entrepreneurial trouve dans la nouvelle économie un terrain propice à sa diffusion**. Pour exemple, l'engouement de jeunes diplômés pour créer des

entreprises liées à Internet<sup>93</sup> (Sahlman, 1999). De ce fait, nous pensons retrouver **un plus grand nombre de stratégies entrepreneuriales auprès des PME de l'Internet** lors de notre partie empirique. Ce type de comportement s'est trouvé amplifié par les opportunités de réussites. La sur-valorisation boursières de la fin des années 90 peut en témoigner.

En effet, le secteur de l'Internet s'est caractérisé également par ses **aspects financiers**. Une fièvre spéculative a entraîné une augmentation des cours en bourse des entreprises liées à Internet. De ce fait, la capitalisation boursière a augmenté et le marché de capitaux est devenu une source de financement privilégiée. Comparativement aux valeurs traditionnelles, les titres de la nouvelle économie ont connu une forte hausse sans commune mesure avec leur réalité économique puisque les bénéfices n'étaient pas engendrés. C'est ainsi que l'indice Dow Jones sur la période mars 1999 - mars 2000 augmenta de 10 % tandis que le Nasdaq<sup>94</sup> augmenta pour sa part de 60 %. Cependant, nous ne pensons pas qu'il faille réduire les entreprises de la nouvelle économie aux simples dimensions financières. Sahlman (1999) considère que cet accès à l'investissement, spécifique de la nouvelle économie, est une caractéristique majeure. Cela a une incidence, car nous pensons que les entreprises de ce secteur d'activité vont tendre à relativiser la menace contenue dans l'incertitude de leur environnement. Notre enquête s'est déroulée à la fin de 1999 et donc l'évolution négative ne s'était pas encore manifestée.

Cette évolution à la baisse peut se manifester à travers plusieurs éléments : la concurrence entre entreprises de l'Internet s'est accrue, plusieurs entreprises pénétrant des niches jusqu'alors vierges. Les thèses de l'avantage du premier entrant ont quelque peu perdu de leur écho face à cette situation privilégiant une sélection naturelle où les firmes disposant des plus importants capitaux avaient plus de chance de réussir. Se pose donc le problème de la spécificité des compétences trop souvent imitables. L'avantage concurrentiel semble de courte durée ce qui est **peu compatible avec la structuration des coûts de la nouvelle économie**. De plus

---

<sup>93</sup> Les fondateurs de Yahoo et d'Excite (deux portails majeurs de l'Internet) sortent de Stanford qui avait accueilli quelques années auparavant (en 1934) les fondateurs de Hewlett-Packard. Les fondateurs de SUN sortent également de cette université. D'ailleurs, le nom SUN est l'acronyme de Stanford University Network (Bahrami et Evans, 1995). Il semble qu'outre la possibilité de faire fortune rapidement, l'accession quasi immédiate à d'importantes responsabilités soit également un facteur expliquant l'engouement des jeunes diplômés pour les start-up.

<sup>94</sup> National Association of Securities Dealers Automated Quotation. Créé en 1971, ce marché électronique des capitaux (*automated*), sans véritable localisation géographique, est fortement consacré aux entreprises technologiques. Son origine est liée au financement des jeunes entreprises à fort potentiel de croissance ne répondant pas aux standards traditionnels de la cotation financière. Au sein de cette place financière, existe un indice spécifique aux valeurs Internet : l'ISDEX (Internet Stock Index).

l'engouement attendu de la part des consommateurs pour le commerce électronique tarde quelque peu. Sur les marchés boursiers, la chute devint inévitable et le qualificatif "*start-down*" remplaça ironiquement le vocable "*start-up*". Cet affaissement spectaculaire des marchés, cette "crevaisson" de la bulle spéculative fut nommée "e-krach" et intervint en plusieurs phases en 2000 (IDATE, 2001 : 76) mettant fin à une période "d'exubérance irrationnelle" (Finkelstein, 2001).

Cela est d'autant plus ennuyeux que le développement, la généralisation de l'Internet a reposé sur des aspects de gratuité. En effet, un autre élément caractéristique du modèle Internet semble être le mode de rémunération publicitaire entraînant une gratuité de l'utilisation des services. Il s'agit d'une **économie du gratuit**, bien que seuls certains aspects soient importants. Ceux-ci permettent d'être considérés comme des produits d'appels ou tout du moins des **étapes** dans le processus d'achat (par exemple avec des versions d'évaluation ou la fidélisation du consommateur). L'exemple marquant concerne l'accès gratuit fourni aux internautes par certains FAI<sup>95</sup>. D'une façon plus générale, Sahlman (1999) pense que le développement des entreprises Internet permet de faire baisser les prix. Outre certains phénomènes de gratuité, la suppression de certains intermédiaires lors de la vente, la concurrence aiguisée entre entreprises, la logique de délocalisation, la réorganisation du flux de production (flux tendu), la mise en comparaison des différents prix permettent d'entraîner une diminution des coûts qui se répercute jusqu'à l'acheteur final (Venkatraman, 2000). De ce fait, Internet peut être envisagé sous des aspects déflationnistes.

D'un point de vue plus managérial, cette orientation vers le gratuit, associée à un effort de reconnaissance, a un coût important. Selon le Boston Consulting Group<sup>96</sup>, en 1999, chaque nouveau client acquis coûtait 82 dollars aux start-up Internet. Ce chiffre est considéré comme 3 à 6 fois supérieur à celui des autres canaux de distribution. Cette volonté d'accroître la notoriété des sites Internet tient à la prime, supposée, au premier entrant, où l'on cherchera à fidéliser les connectés pour en faire des clients, et au mode de rémunération en vigueur sur Internet.

---

<sup>95</sup> Ce concept d'accès gratuit a été initié par Freeserve en Grande-Bretagne en septembre 1998 pour la première fois.

<sup>96</sup> Cité par AFP, V. Leroux, 23 août 2000.



Maître et Aladjidi (1999) pensent que trois modèles de revenus existent pour ce secteur d'activité. De ce fait, le modèle de la gratuité n'est pas le seul à exister. Les trois modèles sont:

- Le **modèle publicitaire** qui se fonde sur la vente d'espaces publicitaires à d'autres entreprises. Pour la France, une étude d'IAB - Price Waterhouse Coopers<sup>97</sup> évalue à 1,2 milliards de francs le montant des investissements en *e-publicité* en 2000. Ce chiffre est en augmentation de 134 % par rapport à 1999. La même étude nous permet de remarquer que la majorité des dépenses publicitaires se font sous forme de bandeaux et que près d'un tiers de ces dépenses sont réalisées par des entreprises issues des nouveaux médias. Au niveau mondial, Forrester Research - Jupiter estime le montant des investissements à 5 milliards de dollars pour 2000 (concentrés à 72 % en Amérique du Nord). Ces éléments nous permettent de remarquer qu'Internet génère sa propre demande et sa propre offre aux vues du poids des entreprises des nouveaux médias dans ce type de publicité. Bien que ces sommes représentent 1 % du budget publicitaire investi dans les médias classiques, ce type de communication semble pouvoir développer des nouvelles formes prometteuses basées sur l'interactivité (Bourliataux, 2000).

- Le **modèle par abonnement** qui se fonde sur un paiement à l'avance des services proposés aux clients. Ce modèle est d'autant plus efficace que si la fidélité est forte, cela assure à l'entreprise une rente régulière. Qui plus est, si l'offre de l'entreprise est suffisamment différenciée, le client devra subir des coûts quant au changement de prestataires de services.

- Le **modèle transactionnel** qui correspond à la vente de produits par l'intermédiaire d'Internet. Les spécificités de ce média permettent de personnaliser l'offre proposée, par exemple avec des pratiques marketing du type "*one to one*" qui tendent à personnaliser la proposition commerciale.

Ces différentes formes de rémunération laissent transparaître une certaine distance avec les clients. En effet, le contact est automatisé et réduit au minimum. Il en ressort que la proximité pourrait apparaître comme moins présente pour les PME de l'Internet. Cependant, cette capacité à gérer les relations commerciales à distance n'est pas suffisante pour affirmer que ces entreprises de petite taille évoluent au sein d'un environnement numérique éloigné. A titre

---

<sup>97</sup> Avril 2001, cité par [www.journaldunet.com](http://www.journaldunet.com).

d'illustration, nous allons aborder rapidement le cas de l'ancrage territorial, notamment en ce qui concerne les phases de démarrage.

Il apparaît l'émergence de territoires permettant le développement de jeunes entreprises liées à Internet. C'est ainsi que faisant écho aux célèbres "Silicon Valley" (Californie)<sup>98</sup>, "Silicon Alley" (New-York) ou "Route 128" (Boston), des lieux de développement de la nouvelle économie ont vu le jour en région parisienne ("Republic Alley", "Silicon Sentier") ou en province (Sophia - Antipolis). Comme le souligne le rapport de l'APCE consacré aux start-up, "[d]ans tous les pays, en effet, les start-up ne naissent pas ex-nihilo. Elles sont les fruits d'un environnement attentif et chaleureux. Des Etats-Unis à Israël, en passant par la Grande-Bretagne et l'Allemagne, qui dit start-up dit à la fois des universités, des investisseurs, un marché boursier, des encouragements publics et, bien sûr, des créateurs d'entreprises audacieuses". Lecoq (1995), envisage à ce titre un milieu innovateur comme un moyen de réduire l'incertitude. C'est ainsi que l'environnement des jeunes entreprises apparaît comme particulièrement important. L'environnement est vu ici tant d'une façon proche (partenaires fréquents) que d'une façon éloignée (orientation du pays vers les nouvelles technologies).

L'étude menée par l'IAURIF<sup>99</sup> en 2000-2001 auprès des entreprises du multimédia et de l'Internet en Ile-de-France montre bien l'importance de la qualité du tissu environnemental pour ces jeunes entreprises. 2.150 entreprises ont été recensées et elles emploient 53.000 salariés (IAURIF, 2001 : 16). Il s'agit principalement de TPE (59 %). Les entreprises de plus de 50 salariés représentent seulement 17 % de cette population. 64 % des entreprises se situent à Paris et 20 % dans le quartier du Sentier. La concentration de ce type d'entreprises dans cette zone, surtout connue pour l'habillement, n'est pas le fruit du hasard. En effet, de grandes surfaces laissées vacantes par l'industrie du textile, partie à Aubervilliers, ont pu être louées à moindre coût par ces jeunes entreprises. Ce quartier a une infrastructure de télécommunication à haut débit. Sa situation, au centre de Paris, non loin de la bourse, entraîne un effet de proximité géographique avec les clients, les fournisseurs, les divers partenaires.

---

<sup>98</sup> Pour une analyse de l'émergence de la Silicon Valley et de son histoire, on pourra se reporter à Bahrami et Evans (1995).

<sup>99</sup> Institut d'Aménagement et d'Urbanisme de la Région Ile-de-France.

De plus, il existe un phénomène d'externalités de réseaux selon lequel la présence d'entreprises Internet entraîne l'arrivée de nouvelles entreprises ayant le même type d'activité. Cet accroissement de sociétés spécialisées dans le même domaine entraîne la création d'une communauté avec un état d'esprit particulier. Un autre élément a son importance : il semble que les enfants des commerçants du Sentier se sont significativement investis dans la création de start-up Internet. Cet environnement est d'autant plus privilégié qu'il se situe au cœur de Paris où plusieurs incubateurs et pépinières existent, où la recherche s'est fortement développée entre Universités, grandes écoles et entreprises, où l'organisation des "*first tuesdays*"<sup>100</sup> permet aux jeunes entreprises Internet de trouver des partenaires pour leur développement. En somme, l'environnement devient favorable par la conjonction d'actions visant à rapprocher différentes compétences (Bahrami et Evans, 1995). Et cet environnement repose sur des logiques de proximité.

Pour Brousseau et Rallet (1999 : 45), les TIC vont avoir tendance à faciliter la coordination plutôt que de modifier la localisation géographique. En d'autres termes, ce n'est pas parce que les technologies de communication permettent d'avoir une relation de production avec un partenaire très éloigné que, nécessairement, l'entreprise va rechercher un éparpillement géographique de sa structure organisationnelle. Comme les deux auteurs l'écrivent quelques pages plus loin (p. 58), "*[l]e monde virtuel n'efface pas le monde physique, il lui est complémentaire*". Les avantages des NTIC sont vus en amélioration des mécanismes de coordination des entreprises.

Notre propos nous a conduit à envisager certaines spécificités mais sans qu'elles soient obligatoirement liées à l'émergence de l'Internet. S'il existe une distance avec l'aspect commercial, la PME de l'Internet ne peut se séparer de son environnement de proximité. Le caractère entrepreneurial des entreprises n'est pas non plus nouveau tout comme l'utilisation des marchés de capitaux pour se développer en remplacement d'une absence de bénéfices comptables. Cependant, **le caractère spécifique résulte, à notre avis, de la généralisation de ces divers comportements.** C'est en ce sens que nous pouvons retrouver une certaine spécificité des entreprises de l'Internet. Notre propos est volontairement prudent en regard des

---

<sup>100</sup> Rencontres mensuelles permettant aux créateurs d'entreprises de la nouvelle économie d'être en contact avec des *business angels*, des investisseurs, des capitaux-risqueurs, des chercheurs d'emplois... bref l'ensemble des partenaires permettant d'agir pour développer ces jeunes entreprises.

évolutions des comportements stratégiques encore récentes. L'impact de l'environnement peut être envisagé sous l'angle des opportunités créées. Cependant, **les logiques de fonctionnement, pour les exploiter, peuvent être classiques.**

En effet, Rangan et Adner (2001) estiment que les fondements stratégiques de la nouvelle économie recèlent de fausses vérités pouvant conduire à l'échec des entreprises qui n'adoptent pas une attitude critique vis-à-vis des discours largement véhiculés. Un marché n'est jamais fixe et, de ce fait, il faut relativiser la théorie de l'avantage pionnier. La croissance des activités des entreprises Internet doit prendre garde à ne pas mélanger des secteurs hétérogènes. Cela pourrait nuire à la cohérence de l'entreprise. De la même façon, le fait de fournir au client une solution globale, intégrant les différents besoins aux réponses du consommateur, rend moins efficace l'entreprise qui perd de sa spécialisation.

Cette conception de prudence est renforcée par le fait qu'Internet n'est pas un secteur d'activité unique. Pour pallier cet éparpillement stratégique, les entreprises ont tendance à nouer des partenariats avec d'autres. Nous allons voir qu'elles intégreront des écosystèmes d'affaire. Mais la gestion de cet ensemble de partenariat peut devenir conflictuelle. La réussite de certaines entreprises a laissé suggérer que les firmes pouvaient directement adopter une stratégie globale leur permettant de commercer aisément avec toutes les parties de la planète. Il s'avère que des difficultés (notoriété à acquérir, instauration de la confiance, intégration des différences des consommateurs) peuvent survenir, réduisant la pertinence de ce type de stratégie. Enfin, Rangan et Adner pensent que bien souvent la technologie est vue comme un sésame au sein de la nouvelle économie. La technologie est importante mais elle doit venir en complément de la stratégie et pas en substitution. Tous ces éléments conduisent à envisager l'environnement Internet comme un environnement à risque malgré la présence de nombreuses opportunités.

Cependant, notre vision du secteur d'activité de l'Internet nous laisse penser que des traits saillants viennent modifier les logiques d'action des entreprises. Le premier d'entre eux concernera **le besoin de réponses rapides** au sein d'un environnement en forte évolution. Le second concernera **l'émergence de comportements interdépendants.**

## **2.2. Les aspects marquants de l'environnement : rapidité et interdépendance**

En un peu moins de dix ans, Internet a acquis un statut lui conférant un rôle moteur dans l'économie moderne. De même, il s'est répandu au sein des foyers et par delà est devenu un impératif pour les entreprises. Sa vitesse de développement est forte. Il a seulement fallu attendre quatre années, après son lancement, pour atteindre la barre des 50 millions d'utilisateurs contre 16 ans pour le micro-ordinateur ou 38 ans pour la radio<sup>101</sup>. En France, le nombre de sites en .fr a été multiplié par près de 6 en trois ans<sup>102</sup>. Les entreprises, qui veulent accompagner son développement, se doivent d'axer leurs stratégies en fonction de cette croissance intense. Ce dynamisme introduit de nombreux changements dans les stratégies des firmes opérant au sein de ce secteur d'activité.

Pour exemple, le cas des fournisseurs d'accès à Internet (FAI) qui ont dû faire face à un ensemble de comportements concurrentiels nouveaux, dans un environnement dominé par d'importants groupes internationaux. En termes de tarification mais aussi en termes de réglementation ou de comportement de consommation, les entreprises de ce métier ont dû orienter leur capacité d'action vers une flexibilité accrue. La réduction du délai de réflexion émerge de cet environnement au même titre qu'une accentuation de l'importance des partenariats, créant ainsi des interdépendances entre secteurs d'activité différents. Toujours dans le domaine des FAI, l'introduction d'AOL en France s'est réalisée à travers la combinaison des compétences d'AOL (accès à Internet), de Canal + (audiovisuel), de CEGETEL (télécommunications) et de Bertelsmann (communication). Certes, ces exemples sont éloignés des PME mais le manque de ressources entraîne une plus grande orientation vers la collaboration.

### **2.2.1. Un management de la vitesse**

---

<sup>101</sup> Source : PNUD, Le Monde, Dossiers et Documents, février 2001.

<sup>102</sup> Source : AFNIC (Association Française pour le Nommage Internet en coopération. Cet organisme, géré par l'INRIA, a la charge de l'attribution des noms de domaines en .fr ) - [www.nic.fr](http://www.nic.fr).

Face à la rapidité induite par ces changements incessants, Le Nagard Assayag (2000) parlera de **tachy-économie** ou économie de la vitesse. Champeaux et Bret (2000 : 227) nous font part de la notion "*d'année Internet*", correspondant à des périodes de trois mois, utilisée par certains professionnels américains pour les projets NTIC au détriment de l'année de 12 mois, afin de mieux intégrer dans leur réflexion cette rapidité inéluctable. Tout en augmentant la rapidité stratégique des entreprises, la nouvelle économie contracte le temps. De ce fait, la célérité dans la prise de décision n'est plus envisagée comme un avantage mais comme une obligation. John Chambers<sup>103</sup> évoqua cette situation en disant : "*Ce ne sont pas les gros qui vont manger les petits, mais les rapides qui vont manger les lents*". Torrès (2000a : 261) pense que "*la nouvelle économie s'inscrit dans un contexte de dilatation spatiale et de contraction temporelle*". La dilatation spatiale s'exprimera par l'étendue géographique des activités et la contraction temporelle par la rapidité de circulation de l'information.

En effet, les NTIC permettent aux entreprises d'évoluer sur des espaces plus étendus rendant moins cruciale, sans pour autant l'éliminer, l'idée de proximité géographique. La notion même de service se trouve modifiée par ces évolutions technologiques. Le service supposait la proximité physique. L'exemple de Dell et ses *calls centers* ou encore son absence d'infrastructures physiques de ventes démontre que la localisation de l'assistance informatique peut être éloignée du client. Par ailleurs, l'accélération du temps condamne les entreprises à réagir rapidement à un environnement marqué par de profonds changements. L'étendue d'action augmente mais le délai de réaction s'amenuise. L'entreprise doit savoir pleinement utiliser les ressources de son système d'information pour réussir à comprendre la dynamique de son environnement et organiser au mieux les différentes ressources qui la composent (Boynton, 1993).

Cette notion de vitesse semble devoir être prédominante dans l'étude du secteur d'activité Internet. A tel point que l'on peut se demander si l'environnement afférent n'est pas, en plus d'être dynamique, turbulent. Glazer et Weiss (1993) vont supposer qu'un environnement est turbulent à partir du moment **où le temps de réponse à l'information devient un élément prédominant dans la prise de décision**. Pour Carpentier et Marmuse (1997), "*[f]ace aux turbulences économiques et technologiques, l'organisation doit réagir immédiatement à tout*

---

<sup>103</sup> Dirigeant de Cisco.

*ce qui semble constituer une sollicitation, sans la possibilité d'un traitement différé de cette dernière qui serait immanquablement perçu comme une défaillance grave et un luxe révolu".* Il en ressort que l'entreprise doit être envisagée sous l'angle de ses diverses adaptations temporelles. Par ailleurs, il lui sera nécessaire de développer son système d'informations pour être en prise avec la vitesse de son environnement. Afin d'étudier ce problème, nous allons nous intéresser rapidement à différents travaux de K. Eisenhardt qui s'est interrogée sur le lien entre vitesse et prise de décision. Ce temps de réponse, nécessaire à la décision, peut apparaître comme crucial dans un processus stratégique effectué dans des conditions environnementales particulièrement **véloces**.

En effet, dans ce type d'environnement les changements sont rapides, discontinus dans la demande, la concurrence, la technologie et / ou la régulation. L'information qui en ressort est souvent incorrecte, indisponible ou parfois obsolète (Bourgeois et Eisenhardt, 1988). La rapidité d'évolution de l'environnement doit être suivie par la rapidité de décision du dirigeant car les temps de prise de décision doivent être également courts pour réagir rapidement. De ce fait, nous pouvons penser qu'il existera une centralisation du pouvoir de décision par le dirigeant. Cependant, cette centralisation n'est pas toujours gage de rapidité (Eisenhardt, 1989). Ce sera surtout la capacité à considérer plusieurs possibilités qui permettra de réagir rapidement. En effet, lorsque le dirigeant examine un ensemble de solutions plutôt que de se focaliser avec détail sur l'une d'entre elles, il évite de s'engager trop fortement et d'une façon irréversible sur une option stratégique qui peut évoluer. L'entreprise doit pouvoir acquérir une capacité d'analyse large dans ce type d'environnement afin de saisir les opportunités et ne pas être victime d'inerties décisionnelles.

Une vision simple du processus de prise de décision rapide serait de considérer la sélection d'un faible nombre de solutions. Mais il s'agit là d'un comportement faiblement efficace voire dangereux. Ce processus doit se baser sur l'utilisation d'informations en temps réel (Eisenhardt, 1990). De plus, les dirigeants devront comparer simultanément de multiples possibilités afin d'acquérir une expérience et ainsi accroître leur processus cognitif. Mais ces choix, pour être pertinents devront être pris en fonction des avis des experts du domaine concerné. Le propos d'Eisenhardt est donc de rejeter les thèses classiques de centralisation de la décision au profit d'une concertation entre les acteurs de l'organisation (ou extérieurs à l'organisation) les plus

compétents. L'intégration apparaît donc comme un facteur-clef de succès pour parvenir à des décisions rapides et efficaces.

En effet, les décisions seront examinées avec les décisions stratégiques passées et présentes dans un souci de globalité. L'intégration d'avis spécialisés permettra au dirigeant d'évaluer la viabilité d'une analyse plus rapidement. Lorsque l'environnement est turbulent, il ne doit pas s'isoler pour décider mais collaborer avec des experts. Cependant, la compréhension rapide des problèmes environnementaux n'est pas à relier à la consultation de tous les experts en présence mais à associer aux conseils des experts les plus avisés sur le type de changement (Eisenhardt, 1989). Il y a donc une nécessité de délégation.

C'est ainsi que les environnements incertains favoriseront les processus d'innovation privilégiant l'improvisation, l'expérience en temps réel et la flexibilité au détriment de processus rationnels et séquentiels (Eisenhardt et Tabrizi, 1995). L'entreprise devra construire rapidement une intuition et des options flexibles afin d'apprendre vite des changements de l'environnement. L'expérience apparaît donc cruciale lorsque l'environnement est difficilement prévisible. Cette expérience repose sur des comportements permettant la flexibilité des décisions. Mais lorsque l'environnement est plus certain, les modèles traditionnels de prise de décision, basés sur la succession d'étapes planifiées, apparaissent comme plus efficaces. Les conditions environnementales influent sur les processus internes à l'organisation. Cette "non maîtrise" des processus peut entraîner une perte de contrôle, notamment lorsque l'entreprise est en pleine phase de croissance.

En effet, les jeunes entreprises de l'Internet connaissent des problèmes de croissance bien particuliers puisque la rapidité du développement est sans commune mesure avec les précédents. Comme le souligne le rapport de l'APCE (2000 : 32), "[c]'est un peu comme si les start-up vivaient en 1 à 2 ans ce que d'autres entreprises mettent 4 à 5 ans à atteindre (...)". Torrès (2000a : 158), en reprenant la pensée de Greinier<sup>104</sup> sur les différentes crises de croissance, estime que les jeunes entreprises à croissance dynamique vont connaître une accumulation des crises de développement en un temps assez court. Deux effets se manifestent :

---

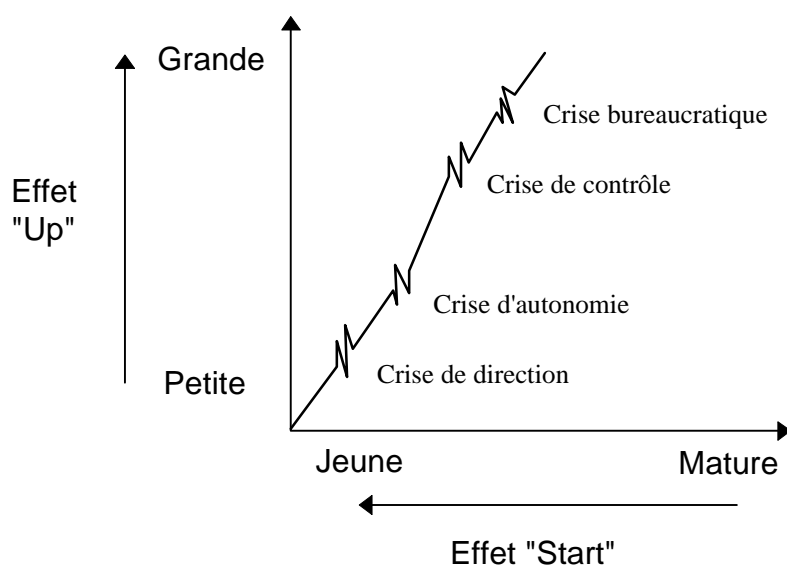
<sup>104</sup> Greinier, L.E. (1972), "Evolution and revolution as organizations grow", Harvard Business Review, vol. 50, n°4.



- Un effet "Start" qui correspond à l'accélération de la croissance ;
- L'effet "Up" qui correspond à l'intensification de la croissance, entraînant la nécessité de comprendre et d'agir plus vite que les concurrents.

Il en ressort que ces jeunes entreprises devront axer la gestion de leur développement sur une grande part d'improvisation tout en formalisant les tâches les plus élémentaires afin de gagner du temps.

**Schéma 2.17 : Les effets de l'accélération de la croissance**



Source : Torrès (2000a : 159)

Yoffie et Cusumano (1999) ont étudié le cas de Netscape Communications Corporation pour comprendre ce phénomène de démarrage fulgurant. Pour les auteurs, quatre principes peuvent être tirés de la réussite de cette entreprise :

- **Créer une vision des produits, des technologies et de marchés étroitement liée à l'action.** En fait, il s'agit d'avoir une vision stratégique claire et partagée mais évolutive. Dans le cas de Netscape, l'idée était de fournir à un moment donné le logiciel de navigation en *Open Source* et de le distribuer gratuitement aux Universités et associations, tout du moins pour l'une de ses versions<sup>105</sup>. Cependant, Linus Torvalds (Torvalds et Diamonds, 2001 : 193) pense

<sup>105</sup> En janvier 1998.

Serval (2000) nous rappelle les différents types de licences de logiciels :

Type de logiciels	Gratuit	Redistribuable	Usage illimité	Source disponible	Source modifiable	Tous les produits dérivés gratuits
Commercial						

qu'il s'agissait là d'une stratégie de la dernière chance afin de contrer les offensives de Microsoft et de son logiciel Internet Explorer. Cette volonté de diffuser le code source du navigateur est considérée par Torvalds comme quelque peu illusoire car "[l]a société eut bien du mal à maintenir un intérêt soutenu des programmeurs Open Source pour son projet. Il s'agissait d'un énorme bloc de code source ; les seules personnes capables de la maîtriser étaient celles de Netscape". Quoi qu'il en soit, Yoffie et Cusumano pense que de par la qualité de ses logiciels, la société put conquérir le marché des entreprises et atteint 80 % des parts de marché des serveurs Internet des compagnies. L'entreprise passa donc du logiciel de navigation Internet à l'Intranet puis à l'Extranet pour, en 1998, concentrer ses efforts sur un site portail<sup>106</sup>. La vision stratégique globale de Netscape étant de fournir une combinaison de services dédiée à Internet. Mais l'intérêt fondamental de cette stratégie réside dans sa formulation qui se trouve à l'articulation des souhaits des dirigeants et des clients et qui peut être modifiée en fonction des résultats du marché. En somme, la flexibilité stratégique est invoquée, comme le suggère Iansiti (1995).

• ***Embaucher et acquérir une expérience manageriale avec l'expertise technique.***

L'idée est d'associer, dès le départ, l'expérience et la maturité de responsables avec la créativité et l'énergie de plus jeunes<sup>107</sup>. Ce type de combinaison de personnel fut utilisé par General Electric lors de sa modification organisationnelle, par la suite. Lors de son développement, Amazon.com recruta le directeur du système d'information de Wal Mart puis le directeur général d'Apple Europe afin de le nommer responsable des activités internationales. Cependant, se pose le problème, dans ce cas de figure, du mode d'embauche des cadres expérimentés d'autant plus que Netscape n'eut pas recours aux stock-options. Lorsque les compétences ne peuvent être embauchées, l'entreprise fait appel à la croissance externe en rachetant des entreprises maîtrisant une technologie. Ce type de pratique a été également utilisé par Microsoft.

Version à l'essai	X	X				
A usage non commercial	X	X				
Shareware	X	X				
Freeware	X	X	X			
Librairies libres	X	X	X	X		
Logiciel libre type BSD	X	X	X	X	X	
Logiciel libre (Linux / gnu)	X	X	X	X	X	X

<sup>106</sup> Netcenter

<sup>107</sup> A ce titre, Yoffie et Cusumano indiquent que l'âge moyen en 1997 était de 37 ans chez Netscape contre 27 ans, vers la même période, chez Microsoft.

• *Construire les ressources internes d'une grande entreprise tout en s'organisant comme une petite.* Ce principe conduit l'entreprise à adopter une structure classique de la grande entreprise avec, notamment, un système d'information formel. Pour autant, la recherche de flexibilité doit être poursuivie. L'entreprise doit éviter une structure bureaucratique source d'inertie mais doit savoir utiliser les outils de gestion permettant son développement. De ce fait, il est important de décentraliser le travail de développement vers des petites équipes ayant une structure adhocratique. En revanche, les unités liées à la gestion ont une structure fonctionnelle. Mais avec la croissance, un respect strict de ce principe devient difficile. De ce fait, Netscape mis en place des groupes de projets autonomes constitués de personnes issues de différentes fonctions afin de maintenir l'esprit créatif, innovant et rapide. En complément à cette organisation, on leur adjoignit un système d'information structuré permettant de connaître les résultats ou dysfonctionnements de l'entreprise. La difficulté étant d'utiliser des procédures sans pour autant en subir l'inertie.

• *Construire des relations avec des partenaires extérieurs afin de compenser les limites des ressources internes.* Du fait de la stratégie mise en œuvre, à savoir une spécialisation sur son métier et des ressources limitées, Netscape tissa son développement en travaillant avec des partenaires extérieurs (organisés ou non) afin de tendre vers une **organisation virtuelle**. Par exemple, le développement de son navigateur en 1994 reposa sur le travail de plus d'un million d'internautes qui essayèrent la version bêta du logiciel. En 1998, avec l'ouverture du code source, un pas fut franchi puisque des développeurs indépendants purent modifier directement le programme. L'idée sous-jacente étant que l'entreprise doit s'ouvrir à son environnement même pour son fonctionnement interne. Le travail effectué par chacun permettant d'accroître la fonctionnalité du logiciel<sup>108</sup>. Cet élément peut entraîner une augmentation de la complexité.

Cependant, Yoffie et Cusumano pensent que certaines erreurs ont été commises notamment en ce qui concerne la mauvaise estimation de l'importance et de la rapidité du changement technologique et la préférence accordée aux résultats de court-terme comparativement aux

---

<sup>108</sup> Apple utilisa le même procédé pour développer ses ordinateurs en favorisant le travail de développeurs indépendants. Comme nous l'avons déjà évoqué cette pratique repose sur la logique des externalités de réseau.

objectifs de long-terme<sup>109</sup>. Toujours est-il que la valorisation de l'entreprise, associée à "l'explosion" d'Internet, et sa gestion de la croissance permettent de considérer Netscape Communications Corporation comme un modèle de réussite. D'ailleurs, le prix de rachat de l'entreprise par AOL fut là pour le confirmer.

Mais la vitesse induite par Internet est loin de se limiter aux seuls aspects commerciaux ou de production. Kalika (2000) pense que les bouleversements issus du développement et de la généralisation des NTIC vont profondément modifier la notion de stratégie telle que nous l'entendons aujourd'hui, tant dans ses aspects processuels que causaux. Par exemple, Internet peut conduire à une redéfinition des domaines d'activité stratégiques de l'entreprise. L'auteur pense que si, quelques années auparavant, le cinéma, la télévision, l'informatique ou les télécommunications étaient des activités sans grands liens entre elles, génératrices de peu de synergies communes, il n'en est plus de même actuellement. L'avènement d'Internet modifie profondément ce constat permettant de considérer l'apport stratégique réciproque entre ces différentes activités. Le contenant (métiers liés à la diffusion de l'information) et le contenu (métiers liés à la création de l'information) étant dorénavant intimement proches. L'Internet se caractérisera par de multiples interdépendances entre secteurs d'activités auparavant séparés.

### **2.2.2. Une management de l'interdépendance et du standard**

Cet entrelacement des différents secteurs d'activités peut conduire à remettre en cause la notion d'industrie au profit de celle **d'écosystème d'affaires** (Moore, 1996 ; Torrès, 2000a : 248 et s.). Comme nous l'avons vu dans le premier chapitre de ce travail cette notion, mise en avant par Moore (1993) et tirée de la théorie de l'écologie humaine, tend à envisager l'entreprise en fonction des différentes relations entretenues avec ses partenaires qui, du fait de leur comportement stratégique indirect, peuvent avoir une incidence majeure sur le fonctionnement stratégique de l'entreprise considérée. Il en ressort une nouvelle structuration de l'activité de l'entreprise qui est dans une logique transversale vis-à-vis de son environnement concurrentiel.

---

<sup>109</sup> Lord (2000) relate les résultats de l'enquête du Gartner Group qui confirme les limites des entreprises Internet. Bien que l'étude porte sur la création d'une division Internet, les causes d'échecs sont les mêmes : 75 % des créations qui échouent sont liées à la mauvaise compréhension des changements technologiques et une insuffisante qualité du plan stratégique.

Pour Moore (1996), le concept d'industrie perd de sa pertinence car la compétition, telle qu'on la concevait sur la base d'une relation produits / marchés, n'est plus de mise. A la place du terme industrie, le terme écosystème est proposé car les entreprises ont nécessité de coévoluer avec d'autres au sein de leur environnement. Ce processus va introduire de la coopération comme de la compétition. L'écosystème devient dominant et se constitue de réseaux d'organisations appartenant à différentes industries. Cet écosystème va générer des visions partagées, des alliances, des négociations entraînant un management des relations plus complexe que la simple dichotomie issue de la logique classique de concurrence. Les frontières traditionnelles des entreprises tendent à s'estomper quelque peu du fait de l'importance des relations entretenues avec les partenaires. De ce fait, une entreprise ne peut plus être vue comme membre d'une seule industrie mais comme une partie d'un écosystème d'activité constitué de différentes industries (Moore, 1993). Ce type de formulation de la coévolution est particulièrement prégnante, mais pas uniquement, dans des activités liées à la nouvelle économie.

Il en ressort que l'environnement concurrentiel n'est jamais figé car il est source de création d'innovations permettant de modifier l'équilibre initial. Shapiro et Varian (1999 : 258) évoquent le cas de Netscape de la façon suivante : du fait de sa faiblesse et de sa jeunesse, l'entreprise devait obtenir une image plus crédible face à son concurrent principal (Microsoft). En utilisant le programme Java, Netscape tisse une alliance avec Sun et profite de l'aura de cette entreprise. Par ailleurs, en obtenant le soutien d'Arthur Andersen, elle a pu pénétrer le marché des entreprises et ainsi vendre ses solutions de réseaux informatiques (Intranet). De plus, de nombreux accords de distribution en ligne ont été conclus avec des éditeurs et des partenariats avec des fournisseurs d'accès à Internet ont permis la présence du navigateur de Netscape sur les logiciels d'installation. Les entreprises concernées par ce cas ont toutes des activités différentes et pourtant elles montrent une complémentarité forte. Ce type d'écosystème transgresse donc la simple notion d'industrie au profit d'une vision plus englobante du rapport de coopération et de compétition.

L'écosystème peut également être identifié comme un territoire géographique. Bahrami et Evans (1995) pensent que la Silicon Valley est un écosystème. En effet, ils constatent différents phénomènes propres aux écosystèmes : coopération entre firmes différentes,

promotion d'un but commun, commensalisme, symbiose... Selon les deux auteurs, les entreprises existantes essaient vers d'autres entreprises. Il existe une culture de l'innovation et de l'entrepreneuriat (par exemple un échec commercial ne veut pas dire que l'entreprise perd tout crédit) spécifique à cette région. Cela conduit de mêmes entrepreneurs à créer régulièrement de nouvelles entreprises. De plus, un ensemble d'organismes différents (entreprises, Universités, banques, institutions publiques,...) coexistent pour développer l'offre actuelle. La mobilité des employés y est forte.

Ce phénomène, associé à la proximité géographique des entreprises, favorise le transfert des connaissances. Les entreprises ont différentes spécialisations qui leur permettent d'être les meilleures dans leur domaine et d'être complémentaires avec les autres entreprises. L'écosystème est vu ici comme une constellation d'entreprises spécialisées et d'alliances complémentaires. Les grandes entreprises vont coopérer avec les petites, les syndicats avec les employeurs. Le développement de la Silicon Valley n'est pas uniquement le fruit de quelques grandes entreprises mais la combinaison de compétences variées engendrant une coopération implicite pour développer de nouvelles innovations et améliorer la performance des entreprises.

Plus généralement, l'environnement technologique des PME Internet, directement lié à des manœuvres d'écosystèmes, est particulièrement soumis à des évolutions fortes (Eisenhardt et Brown, 1999). En effet, il s'agit d'un secteur où les entreprises puissantes, ou en passe de le devenir<sup>110</sup>, essayeront d'introduire des *standards*. Ces standards correspondront, par exemple, à un même type de langage de programmation (HTML ou Java) ou à un même type de méthode d'accès (WAP, navigateur). L'apparition de standards est source de stabilité. Elle permet de rendre homogène les connaissances nécessaires à l'exercice du métier de l'entreprise. Mais cette stabilité ne parviendra que lorsque le standard sera établi, utilisé et reconnu. Pour y arriver, une lutte concurrentielle intense est souvent menée et engendre donc une forte instabilité technologique. Par exemple, jusqu'au milieu des années 90 le marché des systèmes d'exploitation informatique était dominé par Microsoft<sup>111</sup>. Coexistait également celui d'Apple et d'Unix. Puis apparut un système, dit libre, qui était le fruit du travail de plusieurs personnes :

---

<sup>110</sup> Le cas Linux montre également que l'élaboration d'un standard peut provenir d'une organisation ouverte sans liens avec l'entreprise classique.

<sup>111</sup> En ce qui concerne l'histoire du PC et ses conséquences économiques, on pourra se référer à Volle (2000) et en ce qui concerne l'histoire de l'évolution des écosystèmes Windows et Linux, on pourra se reporter à Torrès (2000a : 257).

Linux. Ce système d'exploitation connaît actuellement une expansion très forte, déstabilisant en cela les bases technologiques précédentes.

La particularité de ce système d'exploitation tient à son caractère gratuit et à son origine. Il est le fruit du travail d'un étudiant finlandais, Linus Torvalds, qui, à partir de 1991, a mis au point un système d'exploitation innovant. Outre son travail direct, il a intégré, modifié et organisé les apports de plusieurs informaticiens disséminés sur la planète (Torvalds et Diamonds, 2001). Cette communauté virtuelle et planétaire, basée sur un effort participatif dénué d'intérêt pécuniaire direct, a su créer un logiciel, diffusé en 1993, qui s'oppose au système dominant de Microsoft, issu d'un processus de création et d'utilisation diamétralement opposé. De ce fait, Eric Raymond (Raymond, 1998) utilisa l'image du bazar, *"grouillant de rituels et d'approches différentes (...) à partir duquel un système stable et cohérent ne pourrait apparemment émerger que par une succession de miracles"*, en opposition à celle de cathédrale, *"soigneusement élaborées par des sorciers isolés ou des petits groupes de mages travaillant à l'écart du monde, sans qu'aucune version bêta ne voie le jour avant que son heure ne soit venue"*, pour qualifier les modes de développement respectifs de Linux et de Windows.

Moore (1993) donne un exemple d'émergence de standard<sup>112</sup> : celui de l'ordinateur individuel (PC). Dans un premier temps (milieu des années 70), le développement des microprocesseurs permit l'apparition de ces ordinateurs individuels. Deux entreprises étaient sur ce secteur : Apple et Tandy. Si Tandy utilisa immédiatement une logique d'intégration verticale afin de maîtriser l'ensemble de la filière (vente, service,...), Apple rentra dans une stratégie encourageant le travail d'indépendants préférant convaincre du bien fondé de sa technologie plutôt que de contrôler l'ensemble des acteurs intéressés par ses machines. Apple rentra donc dans une logique d'externalité de réseau. Tandy échoua bien que son départ fut meilleur que celui d'Apple. Le développement de ce marché issu du travail d'Apple convainquit d'autres entreprises de pénétrer ce segment d'activité (IBM) et ainsi de "s'approprier" les efforts effectués précédemment.

L'arrivée d'IBM sur ce segment permit le développement de fournisseurs-clefs (Intel, Microsoft) car la firme préféra adopter une stratégie reposant sur le partenariat et la cession de brevets. Cette politique fut tellement bien suivie que IBM se trouva dépassée à la fin des

années 80. Ceci conduisit Compaq à dominer le marché dans les années 90 puis à laisser sa place à Dell qui sut profiter des atouts commerciaux de l'Internet. Toujours est-il que l'intégration d'acteurs multiples, concernés par une même technologie, permet de développer les efforts pour accroître le marché initial. Le standard de l'informatique, tel que défini par IBM avec son PC, entraîna une stabilisation mais permit également un développement des technologies utilisées (augmentation de la capacité des microprocesseurs, miniaturisation de la mémoire,...). Les innovations concourent ainsi à développer les produits initiaux. Il y a donc stabilisation puisque les efforts portent sur une même base technologique mais les innovations amélioreront cette base et entraîneront un accroissement du marché du fait de la qualité du produit.

Le standard est au cœur de la pensée de Shapiro et Varian (1999 : 202 et s.). En tant que tel, il permet d'accroître la taille du réseau dans lequel s'insère l'entreprise et donc, selon la logique de la loi de Metcalfe, d'augmenter la valeur dudit réseau. En effet, différents éléments entrent en interaction, voici quelques exemples :

- L'incertitude des consommateurs se réduit car ils voient en l'émergence stable d'un standard une technologie pérenne. De ce fait, cela permet d'influencer les anticipations des clients.
- Les consommateurs se retrouvent liés à un certain type de technologie. Si le standard est ouvert, à savoir utilisable par d'autres entreprises, la perception de ce risque d'enfermement est plus faible.
- Du fait de l'adoption d'un standard, les entreprises ont moins la possibilité de mettre en œuvre une stratégie de différenciation et ainsi développent une concurrence par les prix.
- Le standard va fédérer les actions d'entreprises différentes et ainsi des efforts seront portés pour le promouvoir et pour améliorer sa qualité.

La modification du jeu concurrentiel se porte sur la valorisation du standard en remplacement de la simple notion de produit. Le standard, vu comme la conjonction de la technologie et du produit, est utilisé et diffusé par des entreprises différentes. Il permet de les fédérer autour d'un but commun, au sein d'un écosystème d'affaire.

L'un des intérêts majeurs des standards est d'introduire la notion de verrouillage (*lock-in*). Celle-ci n'est pas spécifique au standard mais commune à tous les produits qui créent une

---

<sup>112</sup> En fait, l'exemple donné repose sur une notion plus large que celle de standard d'écosystème.



habitude et elle entraîne un coût lorsqu'on souhaite passer à un autre produit similaire. En d'autres termes, le verrouillage correspond au coût de changement, qui n'est pas uniquement financier. Par exemple, le fait d'être chez un fournisseur d'accès Internet entraîne un verrouillage par le simple fait qu'en changeant de fournisseur, le consommateur doit changer d'adresse d'e-mail. Shapiro et Varian (1999 : 109) pensent qu'il s'agit d'un élément caractéristique de l'économie de l'information. Ils identifient sept types de verrouillage que nous avons essayé d'expliciter (tableau 2.14, page suivante).

Ces différentes formes de verrouillage tendent à lier durablement le consommateur au produit. Elles se réfèrent directement aux travaux sur les coûts de transaction tirés de Coase et de Williamson. Il est cependant intéressant de constater qu'ils sont toujours d'actualité malgré le fait qu'il s'agisse de produits numérisés ou de services. Ces éléments sont éminemment importants dans la nouvelle économie à des degrés divers. Le verrouillage interviendra à l'issue d'une succession de plusieurs étapes : phases de sélection, phase d'essai, phase d'adoption et phase de verrouillage. L'adoption d'un service se fera progressivement pour tendre vers une capture sur le long terme du consommateur. Il en ressort que ces éléments nous permettent de comprendre les stratégies de fidélisation mises en œuvre par les entreprises Internet et de saisir la notion d'économie du gratuit abordée peu avant.

**Tableau 2.14 : Les différents types de verrouillage pour Shapiro et Varian (1999)**

<b>Types de verrouillage</b>	<b>Coûts de changement</b>
<b>• Engagements contractuels</b> <i>L'abonnement à un service peut être souscrit sous conditions temporaires. La résiliation du contrat avant le terme entraînera le versement de dommages.</i>	Frais de résiliation.
<b>• Equipements durables</b> <i>Le consommateur doit s'équiper de matériels compatibles avec le service proposé. Cela devient des investissements idiosyncrasiques s'ils ne peuvent pas être utilisés avec d'autres prestataires de services.</i>	Remplacement des équipements ; coûts croissants avec l'âge des équipements
<b>• Formations spécifiques</b>	Coûts d'apprentissage, perte directe et indirecte de productivité ; coûts décroissants avec l'âge des équipements.

<i>L'utilisation d'un service, par exemple un logiciel, nécessite une connaissance acquise après un apprentissage. Une fois formé, le consommateur préférera adopter une nouvelle version du logiciel plutôt que d'en acquérir un autre et perdre son apprentissage.</i>	
• <b>Information et bases de données</b>	Conversion de données aux nouveaux formats ; coûts croissants avec l'âge des équipements. <i>L'utilisation d'un standard technologique, incompatible avec un autre, limite le changement de prestataire, car les informations seront illisibles dans un autre système.</i>
• <b>Fournisseurs spécialisés</b>	Financement d'un nouveau fournisseur ; les coûts peuvent augmenter avec le temps si la difficulté de trouver un fournisseur augmente. <i>En faisant réaliser des produits spécifiques à un prestataire, une entreprise se trouve fortement liée à lui par la suite, car le prestataire, du fait de la relation précédente, va progressivement acquérir un savoir-faire difficilement imitable ou remplaçable par un autre concurrent.</i>
• <b>Coûts de recherche</b>	Coûts de recherche combinés du vendeur et de l'acheteur ; coûts de découverte et d'étude des options alternatives. <i>Il s'agit simplement du coût de recherche d'information et de négociation des contrats.</i>
• <b>Programmes de fidélité</b>	Pertes des avantages acquis, nécessité de reconquérir les avantages dans le programme concurrent. <i>Ce type de verrouillage repose sur la perte d'une récompense attribuée à des achats répétés ou étendus dans le temps.</i>

*Adapté de Shapiro et Varian (1999 : 109)*

De plus, la notion de normes, de standards, comme le souligne Benavent (2000), introduit le fait que les entreprises **construisent directement leur environnement**. En imposant un standard sur un marché l'entreprise rentre dans une logique où elle modifie profondément les pratiques précédentes. L'émergence de différentes technologies permettant d'aboutir à un standard commun, s'il est diffusé et accepté, permet de structurer l'environnement. Bien évidemment, imposer un standard est particulièrement difficile mais cela peut se retrouver à plusieurs niveaux : techniques, linguistiques, juridiques ou cognitifs<sup>113</sup>. Le standard répandu, les comportements et attentes des clients seront déterminés de telle sorte à pouvoir les domestiquer ; la place dans le jeu concurrentiel des entreprises sera liée au degré de pouvoir détenu sur le standard (est-ce un standard ouvert, les entreprises peuvent l'utiliser facilement, ou un standard fermé, une entreprise détient les droits exclusifs sur lui et ne les diffuse pas ?); le rôle des fournisseurs, des prestataires de services correspondra à leurs apports vis-à-vis de la

<sup>113</sup> A ce titre, Benavent (2000) cite l'exemple de Yahoo qui a imposé sa vision pionnière du portail, bien qu'il ne s'agissait pas du plus performant. L'ergonomie générale, les fonctionnalités disponibles, les possibilités des outils de recherche de Yahoo peuvent être considérées comme des normes cognitives, car elles correspondent à des attentes des clients. De ce fait, elles sont abondamment clonées par d'autres sites, ce qui leur confère le statut de standard par la pratique.

promotion du standard... Les bases de fonctionnement de l'environnement seront établies jusqu'à la prochaine innovation importante qui entraînera un changement de standard.

### **2.2.3. Vers une spécificité de l'environnement**

L'étude qualitative de la perception de l'environnement d'entreprises Internet<sup>114</sup> menée par Anand, Novak et Hoffman (1998) montre qu'effectivement le milieu est difficile à comprendre. Mais la taille de l'entreprise, sa forme organisationnelle ou son âge agissent comme modérateurs de ce constat. Par exemple, les nouvelles divisions de firmes établies ont un meilleur degré d'analyse de leur environnement que les jeunes start-up. Il en ressort que toutes les entreprises plongées dans cet environnement n'ont pas les mêmes difficultés à comprendre l'équivocité de leur environnement. Certes, l'incertitude et la complexité sont élevées mais pas à un seul niveau. Par ailleurs, peut-être qu'il existe un phénomène de mithridatisation selon lequel la confrontation progressive avec le caractère incertain immunise les entreprises à ces dangers. Nous reviendrons sur ces aspects par la suite.

L'environnement des jeunes entreprises dynamiques est également en correspondance avec l'acception de l'environnement des PME classiques. Le rapport de l'APCE (2000 : 29) sur les start-up montre que 80 % de ces entreprises ont leur zone d'influence en France, 17 % se sont élargies à l'Europe et 14,6 % aux Etats-Unis. De ce fait, malgré les possibilités offertes par Internet, le marché national, le marché de proximité, est prioritairement privilégié. La séquence d'extension de la zone commerciale étant : régional, national, européen puis mondial. De plus, si nous nous intéressons à la constitution du capital de départ des start-up de cette étude<sup>115</sup>, il apparaît que dans 56% des cas, il y a apport personnel. Pour 41% d'entre elles, une partie des fonds provient de la famille, pour 24 % des amis. Les banques (22%) et les investisseurs (24%) sont faiblement représentés dans la constitution du capital initial.

**Cependant, que penser concrètement de la spécificité des PME de la nouvelle économie et, plus précisément en ce qui nous concerne, des PME Internet ?** Nous pensons que la spécificité peut globalement être évaluée selon deux axes traditionnellement retenus dans les

---

<sup>114</sup> Il s'agit d'entreprises tirant leur revenu de la vente d'espaces publicitaires.

<sup>115</sup> APCE (2000 : 24).

analyses stratégiques : l'aspect environnemental et l'aspect organisationnel. En ce sens, la spécificité est considérée comme une particularité propre aux groupes d'entreprises envisagés. L'environnement est particulier, empli d'incertitude, de dynamisme, de turbulences. L'organisation est particulière, fondée sur une croissance des relations sous des aspects nouveaux (NTIC) et une motivation issue des aspects entrepreneuriaux des stratégies utilisées.

Mais nous avons également mis en avant le fait que l'utilisation des NTIC n'était pas propre aux seules entreprises de la nouvelle économie. Leur impact peut entraîner de profondes transformations de leur mode organisationnel. En ce qui concerne précisément Internet, cela dépendra du type de rapport entretenu avec lui (Benavent, 2000).

De ce fait, la particularité de l'utilisation des NTIC tant pour gérer l'interne (coordination organisationnelle) que les relations avec l'externe ne sont pas spécifiques aux entreprises de la nouvelle économie puisque de plus en plus d'entreprises de l'économie classique tendent vers cette notion d'entreprises virtuelles vue précédemment. Les changements fonctionnels induits par Internet peuvent s'appliquer à toutes les entreprises. Il ressort de ce rapide constat que le concept de spécificité perd de son acuité puisqu'est spécifique ce qui est différent<sup>116</sup>. Subséquemment, **nous ne pouvons parler d'une spécificité des entreprises de la nouvelle économie** sur la seule base de l'utilisation et des implications des NTIC mais plutôt **d'une spécificité de toutes les entreprises utilisant ces technologies** de communication<sup>117</sup>. Cependant, en ce qui concerne les jeunes entreprises, la connaissance des NTIC peut être envisagée comme un "facilitateur" de l'utilisation de ces modes de communication au sein de l'entreprise. En effet, Champeaux et Bret (2000 : 38) estiment que les secteurs de haute technologie vont utiliser ces modes de communication plus "naturellement" que les secteurs traditionnels. L'étude de l'APCE sur les start-up (2000) dévoile que 85,4 % d'entre elles se déclarent utilisatrices de nouvelles technologies et 36,4 % font du commerce électronique. Cette analyse concerne les aspects organisationnels.

---

<sup>116</sup> A ce titre, Torrès (2000b) s'interrogeant sur la spécificité des PME reconnaît les limites d'une analyse fondée sur le seul concept de spécificité. *"La thèse de la spécificité porte à notre connaissance l'idée que l'on ne gère pas une PME comme une grande entreprise mais elle ne nous informe pas suffisamment sur la façon spécifique de la gérer. Si la gestion de la PME est spécifique, cela signifie par déduction que la gestion de la grande entreprise est également spécifique. L'usage du même qualificatif pour décrire deux réalités contraires ne peut que renforcer ce sentiment d'imprécision."*

<sup>117</sup> Cette spécificité pouvant, par exemple, être vue comme une remise en cause des modes de coordination et de contrôle classique de l'organisation et, par delà, consacrer le rôle stratégique des systèmes d'information (Isaac, 2000).

En revanche, les aspects environnementaux semblent différer et leur influence va jusqu'au cœur de l'organisation. C'est ainsi que la possibilité d'obtenir un capital de départ permet de créer puis de développer l'entreprise. C'est parce que l'entreprise est confrontée à l'incertitude qu'elle adapte son mode d'action organisationnel. C'est parce que l'environnement est munificent qu'une partie des modes de rémunération peut reposer sur le principe de stock-options entraînant, à son tour, une motivation des employés plus forte. Ces quelques exemples, auxquels nous conférons plus une valeur de supputations que d'axiomes, nous convainquent, si besoin était, de l'importance de l'étude de l'environnement. Celui-ci ne se caractérise pas par la simple utilisation des NTIC mais par de profonds bouleversements dans le macro-environnement. **De ce fait, nous essaierons d'en mesurer le degré de spécificité tout au long de notre phase descriptive.** De plus, nous essayerons d'examiner si le lien direct entre l'environnement et la stratégie est également particulier.

Certaines lois et comportements semblent avoir une place cruciale dans l'Internet. Qu'il s'agisse des lois de Moore, du coût fixe de production, de Metcalfe ou d'Amdhal, de l'importance de la prime pour le premier entrant, de la présence de services gratuits, de l'effervescence boursière ou de l'accentuation de l'entrepreneuriat, nous pouvons constater l'émergence de certaines particularités dans l'environnement des entreprises de l'Internet. En termes stratégiques, des impératifs liés au délai de réaction ou à un management multisectoriel se font jour. En tant que secteurs d'activités, Internet présente certaines spécificités attribuables soit à la notion de nouvelle économie soit à celle de secteur émergent. De par ses fondements, Internet introduit également de profondes modifications organisationnelles. Cependant, nous pensons que celles-ci tendent à toucher toutes les entreprises, la frontière entre "nouvelle" et "ancienne" économie devenant floue. En revanche, les aspects environnementaux basés sur la notion d'incertitude, de dynamisme, de complexité et de turbulences semblent mériter une attention particulière. **Il en ressort que l'analyse du rapport environnement - stratégie pour les PME de l'Internet peut s'avérer pertinent, car le simple fait de parler de "lois" entraînera une analyse en termes déterministes mais, en même temps, les opportunités apparentes de ce secteur d'activité nous laisseraient penser que le volontarisme est possible.** De ce fait, nous ne pouvons statuer, d'une façon

définitive et pour l'instant, quant à une éventuelle orientation déterministe ou volontariste du secteur de l'Internet. Il nous faudra vérifier empiriquement ce problème.

C'est à cette fin que nous aborderons notre seconde partie. Celle-ci va présenter notre méthode de recherche ainsi que les résultats de notre étude empirique. Nous chercherons donc à estimer si l'analyse stratégique des PME peut être envisagée sous l'angle de l'anti-déterminisme.

## **SECONDE PARTIE :**

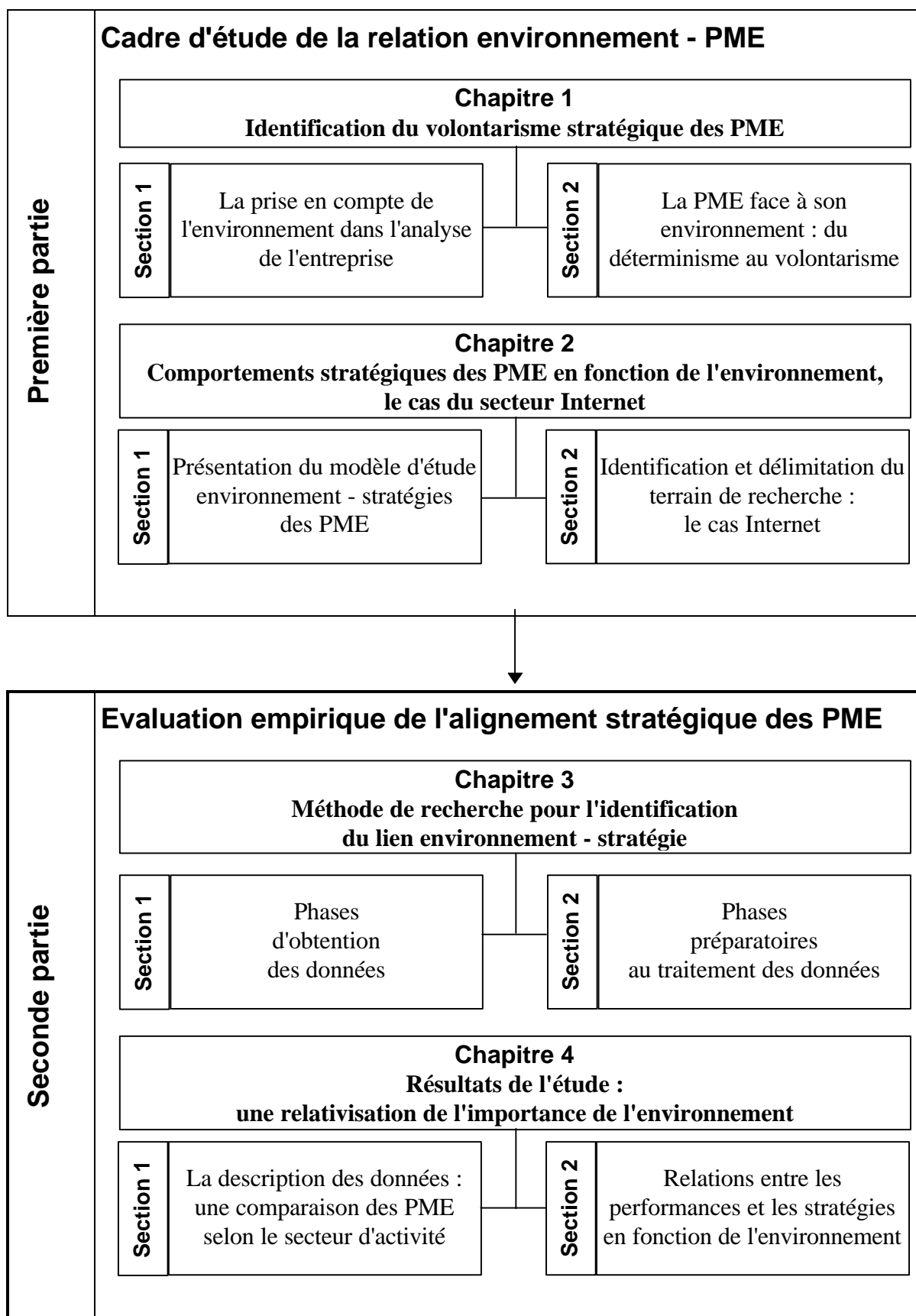
# **EVALUATION EMPIRIQUE DE L'ALIGNEMENT STRATEGIQUE DES PME**

---

Cette partie se décompose en deux chapitres nous permettant de mener une analyse qui testera nos propositions de recherche.

- **Le chapitre 3** va aborder le thème de l'obtention des données. Pour ce faire, nous expliciterons, dans un premier temps, les choix méthodologiques effectués pour la construction de notre questionnaire d'enquête. Ensuite, nous examinerons en détail le mode d'administration utilisé. Dans un second temps, nous aborderons le traitement des données en présentant les outils statistiques retenus puis nous envisagerons la fiabilité et la validité de nos instruments de mesure. Nous noterons que la méthode d'administration du questionnaire est assez récente. De ce fait, nous tenterons d'en discuter les implications.

- **Le chapitre 4** concernera le traitement des données. Nous y présenterons les résultats de notre étude en deux phases. La première abordera différents points tels que les caractéristiques des PME composant nos échantillons ou la perception de leur environnement. Ceci nous servira pour évaluer les distinctions éventuelles entre types de secteur. La seconde étape testera les différentes hypothèses et nous permettra de fonder un jugement sur notre réflexion théorique.





*"Il faut admettre comme un axiome expérimental  
que chez les êtres vivants aussi bien que dans les corps bruts  
les conditions d'existence de tout phénomène  
sont déterminées d'une manière absolue."*  
Claude Bernard

## CHAPITRE 3

### METHODE DE RECHERCHE POUR L'IDENTIFICATION DU LIEN ENVIRONNEMENT - STRATEGIE

---

Notre souhait, au sein de ce chapitre, sera d'envisager l'intérêt de nos choix méthodologiques et de les présenter. Les différentes propositions de recherche et les hypothèses sous-jacentes avancées lors de notre second chapitre vont se trouver dotées, à l'aune des deux sections à venir, d'un appareil méthodologique nous permettant d'en mesurer leur véracité lors du quatrième chapitre. De ce fait, nous décomposerons notre propos en deux temps :

- La **première section** présentera les phases préalables à l'obtention des données. Tout d'abord, nous envisagerons la **construction de notre questionnaire** d'enquête. L'idée poursuivie sera de faire émerger de la littérature en management stratégique les échelles généralement utilisées pour mesurer les concepts représentant nos hypothèses. C'est ainsi que nous justifierons les choix effectués. Ensuite, nous aborderons concrètement le thème de **l'obtention des données**. Comme la méthode, que nous utiliserons pour administrer notre questionnaire, est assez récente et en phase d'évolution, nous souhaiterions nous étendre sur sa présentation. En effet, nous pensons que la collecte de données, menée par Internet, est une voie hautement pérenne pour les recherches en gestion tant académiques que professionnelles. Nous privilégierons une approche descriptive accompagnée de tests de mesure afin d'intégrer dans notre corpus de recherche l'utilisation d'Internet, non plus seulement comme un champ d'étude, mais aussi comme un outil de collecte. C'est ainsi que nous considérerons comme un impératif de présenter en détail la méthode d'administration du fait de son caractère innovant.

- La **seconde section** concernera les phases préparatoires au traitement des données. En premier lieu, nous envisagerons **quels outils seront utilisés pour vérifier nos hypothèses**. Ces outils concerneront tant les aspects descriptifs qu'explicatifs. En prenant pour appui des travaux similaires, nous décrirons brièvement les méthodes les plus connues. Lorsque ces méthodes seront plus particulières nous prendrons le temps de les présenter plus en détail. Ce sera le cas avec l'identification des variables modératrices (à savoir le test des effets modérateurs) où nous évoquerons les différentes méthodes utilisées. Nous pourrions envisager ce thème comme un prolongement de la première partie de notre travail dans le sens où notre propos tendra à opérationnaliser les concepts précédemment évoqués. En second lieu, nous commencerons notre travail d'analyse en entamant **l'épuration des échelles de mesure**. Après avoir présenté nos attentes, nous envisagerons les différentes échelles supposées comme pertinentes à l'issue de la première section de ce chapitre. Notre but sera d'asseoir la fiabilité et la validité de nos mesures. Ces différentes étapes nous permettront de mener nos tests descriptifs et explicatifs du quatrième chapitre.

## **SECTION 1. PHASES D'OBTENTION DES DONNEES**

---

En fonction de nos hypothèses et de l'orientation de notre travail, nous allons nous placer dans une approche quantitative. En effet, nous chercherons à vérifier la pertinence de propositions déterministes qui tendent, de par leur nature, vers un réductionnisme prononcé. Nos hypothèses présupposent que l'environnement peut être mesuré en termes de dimensions distinctes et que performance et stratégie peuvent être envisagées comme des mesures séparées. En outre, ce type de recherche part du principe que les mesures reflètent la réalité. Nous sommes conscient de ces limites mais le caractère positiviste des préconisations des écoles déterministes tend en ce sens. De ce fait, nous nous y conformerons. Mais pour parvenir à notre objectif de recherche, deux aspects devront être abordés :

- 1- La construction du questionnaire ;
- 2- La méthode d'administration.

La sous-section consacrée à la **construction du questionnaire** sera classique puisqu'en fonction de la littérature et des spécificités éventuelles de notre terrain d'étude, nous tenterons de construire des échelles permettant la mesure des variables utilisées dans nos hypothèses. Notre propos s'axera principalement sur la mesure des dimensions de l'environnement, du comportement stratégique des PME et de la performance.

En revanche, notre présentation de la **méthode d'administration** du questionnaire sera moins traditionnelle dans le sens où nous allons détailler notre processus de collecte, processus qui est rarement discuté dans les travaux doctoraux adoptant une approche quantitative. En effet, nous allons directement utiliser Internet afin de recueillir les réponses des dirigeants de PME. Comme cette procédure est nouvelle dans la forme, nous pensons amener un apport en envisageant et en décrivant certaines particularités de ce mode d'administration afin de pouvoir diffuser et améliorer la technique ultérieurement.

## **1. Construction du questionnaire**

Notre logique d'identification du contexte, des moyens et des résultats nous conduit à présenter nos mesures de l'environnement, des stratégies et de la performance. Nous allons donc construire des échelles permettant de mesurer la complexité, l'incertitude, le dynamisme et la turbulence de l'environnement en termes de perceptions. Les comportements stratégiques seront évalués par l'intermédiaire de scénarios. La mesure de la performance s'effectuera par l'utilisation d'items que nous jugerons intéressants pour notre processus de recherche. Cependant, nous chercherons à discuter des différentes mesures possibles de la performance avant de présenter les choix effectués.

Le propos ci-dessous abordera uniquement l'environnement, la stratégie et la performance. Des questions portant sur l'identification de l'entreprise en termes d'âge, d'effectif, de secteur d'activité, de types de métiers (pour les entreprises du secteur Internet) ou de niveau d'étude du dirigeant étaient également présentes au sein de notre questionnaire. Celui-ci se trouve en annexe.

Nous noterons que la méthode d'administration (décrite par la suite) nous a incité à intégrer certaines fonctionnalités permettant d'ajouter un semblant d'interactivité. En l'occurrence, nous avons défini certains termes de notre questionnaire et le répondant pouvait les consulter. De ce fait, tout au long de la présentation de nos mesures, nous indiquerons les définitions proposées. Nous insistons sur le fait que ces ajouts étaient destinés uniquement à expliciter notre pensée auprès du dirigeant. En conséquence, certaines approximations scientifiques (comme des simplifications) seront sciemment effectuées afin de rendre plus intelligible notre questionnaire.

## **1.1. La mesure des dimensions de l'environnement**

Les mesures perceptives utilisées nous laissent penser que le répondant apportera une évaluation des questions en fonction des éléments de l'environnement qui lui apparaissent comme les plus proches. De ce fait, ce type de mesure tend à mesurer la perception du dirigeant de PME sur son environnement pertinent.

Pour chaque échelle des dimensions environnementales, nous allons utiliser 6 items. De ce fait, notre mesure de l'environnement reposera sur 24 questions. De plus, pour certaines dimensions (incertitude et turbulence) nous demanderons une indication concernant les acteurs environnementaux en regard de la dimension étudiée. Notre souhait est de limiter le nombre de questions afin de garder la concentration du répondant sur nos interrogations qui pourraient lui apparaître comme théoriques.

### **1.1.1. La mesure de la complexité**

La complexité repose sur l'idée que les facteurs environnementaux, pris en considération par l'entreprise, sont nombreux et hétérogènes (Duncan, 1972).

Duncan (1972) va évaluer cette dimension d'une façon que nous trouvons difficile à mettre en oeuvre dans notre recherche. En effet, il va recenser différents facteurs et composantes de l'environnement (par exemple : l'environnement externe se composera des clients, des fournisseurs, des concurrents... ; au sein de la composante "fournisseurs", il y aura quatre facteurs tels que les fournisseurs de nouveaux matériels, les fournisseurs d'équipements, les

fournisseurs de matières, les fournisseurs de travail) et va calculer un score de complexité en dénombrant le nombre et l'hétérogénéité des éléments pris en considération, lors d'une décision, avec la formule suivante :  $F \times C^2$  (avec F : facteurs et C : composantes de l'environnement). Outre le fait que l'administration se déroule en face à face, cette mesure apparaît comme objective et ne convient donc pas à notre travail.

En revanche, en s'interrogeant sur la similarité des perceptions, au sein des entreprises et au sein des secteurs d'activités, Sutcliffe et Huber (1998), en reprenant l'échelle de Dess et Beard<sup>1</sup> (1984), effectuent une mesure de la complexité perçue avec l'échelle suivante<sup>2</sup> :

*"How strongly do you agree or disagree with each of the following statements ?*

*a- Your firm faces a complex external environment...*

*b- Your firm's external environment is difficult to understand...*

*c- Your firm interacts with a large number of different organizations in the production and distribution of its primary products / services...*

*d- Your firm produces many different products / services...*

*e- Your firm requires inputs from many different suppliers for the production of its primary products / services..."*

Nous avons retenu les items a, b, c et d de cette échelle. La question e- n'est pas retenue car elle a une connotation par trop industrielle et cela ne convient pas à notre échantillon, plutôt orienté vers le service. De plus, les auteurs indiquent que l'item e- est supprimé à l'issue de l'épuration de l'échelle de mesure<sup>3</sup>. En revanche, nous lui substituerons une question de remplacement plus adaptée à notre terrain de recherche qui concernera la difficulté à formaliser le savoir-faire utilisé par l'entreprise. Nous utiliserons également une question portant sur la possibilité d'identifier l'origine d'un changement au sein de l'environnement. En effet, la complexité introduit des difficultés quant à la lisibilité de l'environnement. Cette question nous permettra d'introduire directement cet aspect dans notre mesure et nous semble liée à l'item b- de Sutcliffe et Huber (1998). Par ailleurs, nous constatons qu'un item pose directement la question de savoir si l'environnement est complexe (item a-). Lors de l'analyse factorielle

---

<sup>1</sup> Notons que Dess et Beard (1984) mesurent la dispersion des activités et leur hétérogénéité en fonction d'une mesure objective basée sur le calcul de ratios. Sutcliffe et Huber ont donc dû effectuer une transformation pour procéder au recueil des perceptions.

<sup>2</sup> Le répondant devait indiquer une valeur allant de 1 à 7.

<sup>3</sup> L'alpha de Cronbach est de 0,60 pour la mesure de Sutcliffe et Huber (1998).

permettant de vérifier l'unidimensionnalité des échelles, cet item apparaît comme le plus élevé. Nous pensons que ce type de recueil peut s'avérer pertinent. De ce fait, **nous adjoindrons, à chacune de nos mesures** concernant les dimensions, **une question portant directement sur l'évaluation de l'environnement en fonction de l'aspect étudié.**

Pour mesurer la complexité, les dirigeants de PME devront se situer sur une échelle de 5 points<sup>4</sup> en fonction des six questions suivantes :

- L'environnement externe de mon entreprise est difficile à comprendre.
- Mon entreprise est en relation avec de nombreuses autres entreprises pour la production et la distribution de ses produits.
- Il n'est pas toujours évident d'identifier l'origine d'un changement dans l'environnement de mon entreprise.
- Mon entreprise produit différents biens ou services.
- Le savoir-faire de mon entreprise ne peut être formalisé.
- L'environnement de mon entreprise est complexe.

Les termes définis sont :

*Environnement externe : ensemble des facteurs, acteurs et relations externes à l'entreprise qui exercent une influence sur son activité. Exemple : type de concurrence, attitude des consommateurs, réglementation légale,...*

*Changement : modification d'une situation existante.*

*Ne peut être formalisé : qui ne peut être écrit. Seules l'expérience et la pratique peuvent permettre d'obtenir ce savoir-faire.*

### **1.1.2. La mesure de l'incertitude**

Notre mesure de l'incertitude repose sur la volonté d'une mesure indépendante de cette dimension. En d'autres termes, nous ne souhaitons pas la mesurer en fonction de la sommation des échelles de complexité et de dynamisme par exemple. Pour Morris et al. (1995),

l'incertitude correspondra au manque d'informations provenant de l'environnement empêchant, de différentes façons, d'établir des prévisions.

Duncan (1972) a établi la mesure suivante de l'incertitude perçue en fonction de trois dimensions :

1- Le manque d'informations entre l'environnement et la prise de décision.

Six items sont utilisés. Exemple : *"How often do you believe that the information you have about this factor is adequate for decision making ?"*. Matthews et Scott (1995) vont, en s'adressant à des PME, opérationnaliser ce type d'interrogation de la façon suivante : *"Certainty refers to the amount of information needed to make a decision with confidence and the information available... Please circle the level of certainty you have with regard to the following..."*

2- Le manque de connaissance quant à l'issue d'une décision.

Six items sont également utilisés. Exemple de questions : *"How often do you feel you are unable to predict how this factor is going to or be affected by decision made in this group ?"*.

3- La capacité de donner une probabilité d'apparition d'événements pour un facteur donné.

Cette mesure s'effectue par la multiplication de deux étapes :

- a- Pour chaque facteur, le répondant doit indiquer la certitude quant à l'impact d'un événement ;
- b- Le répondant doit évaluer la confiance qu'il accorde à ses prévisions effectuées pour a-.

La sommation de 1-, 2- et 3- permet de mesurer l'incertitude.

Une mise en relation peut être effectuée entre l'incertitude et le facteur environnemental. C'est ce que feront Lawrence et Lorsch (1967) en effectuant une mesure de l'incertitude en fonction du manque d'information, de l'identification des causes et de l'attente d'une réponse à la suite d'une action pour trois sous-environnements (scientifique, de marché et technico-économique).

Milliken (1990) décomposera explicitement l'incertitude perçue en fonction de trois parties déjà présentes chez Duncan (1972) :

Comment sera l'environnement (état incertain) ?

Quel impact aura l'environnement sur l'entreprise (effet incertain) ?

---

<sup>4</sup> Les possibilités de réponses sont : pas du tout d'accord, pas d'accord, un peu d'accord, d'accord, tout à fait d'accord.

Quelles seront les conséquences des réponses de l'entreprise (réponse incertaine) ?

Nous nous inspirerons de cette décomposition pour la construction de notre échelle.

Mais la mesure de l'incertitude passe bien souvent par une association de ces états incertains en fonction du type d'acteur environnemental, évalué par le répondant.

Afin d'identifier quels acteurs environnementaux sont incertains, Bourgeois (1985) va modifier la liste initiale de Duncan (1972) pour retenir : les clients, les fournisseurs, les concurrents, les instances socio-politiques et la technologie. Ireland et al. (1987) en reprenant Miles et Snow (1978) vont retenir : les fournisseurs, les concurrents, les clients, les marchés financiers, les agences de régulation de l'Etat, les syndicats. Pour notre part, nous retiendrons les éléments classiques tels que les clients, les concurrents, les fournisseurs. Les termes "instances socio-politiques" ou "agence de régulation" seront remplacés par "Etat". Nous ne conserverons pas "les marchés financiers" car nous sommes conscient qu'un faible nombre des entreprises de notre échantillon est en rapport avec ce mode de financement mais nous maintiendrons "la technologie" et nous remplacerons "syndicats" par l'utilisation du terme "les employés" qui convient mieux pour des entreprises risquant de ne pas atteindre les seuils légaux de représentation syndicale.

Cependant, si nous établissons six questions permettant de juger le degré d'incertitude pour un type d'acteur environnemental et que nous retenons six acteurs environnementaux, ce seront 36 questions que nous devrions poser à nos dirigeants de PME. Nous ne pensons pas que notre méthode d'administration se prête à un questionnaire long et répétitif. De ce fait, afin de préserver la validité des réponses à obtenir, nous n'opérerons pas une multidimensionnalité de la mesure de l'incertitude. Nous procéderons cependant à une identification des acteurs environnementaux jugés comme incertains puis, indépendamment, nous poserons des questions en ce qui concerne l'incertitude générale perçue. Nous sommes conscient de cette limite dans notre processus d'instrumentalisation mais nous pensons éviter ainsi un désintérêt trop fort des répondants pour notre questionnaire.

Donc, notre mesure de l'incertitude reposera en deux temps :

Dans un premier temps, les dirigeants vont devoir estimer les acteurs environnementaux en fonction de leur degré d'incertitude sur une échelle en cinq points allant de très certain à très incertain. Les acteurs proposés étaient : les clients, les concurrents, les employés, l'Etat, les



fournisseurs, les technologies ou savoir-faire utilisés. Nous pourrions ainsi établir un classement des acteurs environnementaux considérés comme incertains.

Dans un second temps, nous allons recenser l'incertitude générale de l'environnement de l'entreprise, par l'intermédiaire du preneur de décision principal. Nous allons créer notre échelle en nous inspirant de Duncan (1972), Lawrence et Lorsch (1967) et Milliken (1990) mais en l'adaptant afin qu'elle garde une cohérence avec les autres échelles utilisées. De ce fait, nous interrogerons les dirigeants de PME sur la disponibilité des informations, la prévision du comportement des acteurs environnementaux en termes d'actions et de résultats, la capacité pour la PME à estimer par avance la réussite d'une action et l'erreur dans les prévisions concernant les acteurs environnementaux.

Pour mesurer l'incertitude de l'environnement, les dirigeants de PME devront donc répondre aux questions suivantes à l'aide d'une échelle en cinq points<sup>5</sup> :

- Mon entreprise n'a pas toujours les bonnes informations pour prendre une décision.
- Mon entreprise a du mal à prévoir le comportement des acteurs environnementaux.
- Mon entreprise a du mal à prévoir le résultat des actions des acteurs environnementaux.
- Mon entreprise a du mal à trouver la meilleure réponse aux changements des acteurs environnementaux.
- Mon entreprise se trompe souvent dans ses prévisions sur les acteurs environnementaux.
- L'environnement de mon entreprise est incertain.

Rappelons que la nature des acteurs environnementaux était précisée en entame de la question. De ce fait, l'utilisation des termes "acteurs environnementaux" prêtait moins à confusion à ce stade du questionnaire.

---

<sup>5</sup> Les possibilités de réponses sont : pas du tout d'accord, pas d'accord, un peu d'accord, d'accord, tout à fait d'accord.

Les termes définis sont :

Incertitude : *difficulté à estimer une situation, un comportement futur.*

Réponse : *attitude stratégique à adopter en face d'une nouvelle situation.*

### 1.1.3. La mesure du dynamisme

Le dynamisme va envisager l'apparition de changements dans l'environnement de l'entreprise. Nous ne chercherons pas, pour l'instant, à évaluer la nature de ces changements (bons ou mauvais par exemple). De ce fait, notre préoccupation sera de mesurer le taux de changement, d'une façon perçue, concernant les éléments importants pour l'entreprise.

Miller et Friesen (1982) utilisent l'échelle suivante pour mesurer le dynamisme :

a-	Our firm must rarely change its marketing practices to keep up with the market and competitors.	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7	Our firm must change its marketing practices extremely frequently (e.g. semi-annually)
b-	The rate at which products / services are getting obsolete in the industry is very slow (e.g. basic metal like copper)	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7	The rate of obsolescence is very high (as in some fashion goods and semi-conductors)
c-	Actions of competitors are quite easy to predict (as in some primary industries)	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7	Actions of competitors are unpredictable
d-	Demand and consumer tastes are fairly easy to forecast (e.g. for milk companies)	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7	Demand and tastes are almost unpredictable (e.g. high fashion goods)
e-	The production / service technology is not subject to very much change is well established (e.g. in steel production)	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7	The modes of production / service change often and in a major way (e.g. advanced electronic components)

L'échelle utilisée par Miller et Friesen en 1983, est plus simple, car elle se compose de trois items portant sur le caractère prévisible des principaux concurrents, le caractère prévisible des préférences des consommateurs de l'entreprise et le taux d'innovation concernant les produits de l'entreprise.

Ces échelles, éventuellement avec quelques modifications, sont fréquemment utilisées dans la mesure du dynamisme (Travaux de Miller ; Naman et Slevin, 1993 ; Merz et Sauber, 1995 ; Dess et al., 1997 ; Wiklund, 1999 par exemple) et envisagent avec pertinence, nous semble-t-il, les évolutions de l'environnement pouvant concourir à l'acception du dynamisme.

De ce fait, nous les conserverons en effectuant quelques modifications mineures afin de mieux les utiliser pour tester notre échantillon d'entreprises. Nous conserverons en l'état les items a- et e-. Nous transformerons la notion d'obsolescence des produits de la question b- en une interrogation sur l'évolution du cycle de vie des produits ou services de l'entreprise. La prévisibilité des concurrents ou des consommateurs (items c- et d-) nous entraînerait à penser qu'un environnement dynamique est forcément imprévisible. Or, nous estimons, comme Miles et al. (1974), qu'il existe une différence entre taux de changement et imprévisibilité de ce changement. En intégrant la dimension d'imprévisibilité, nous avons peur de tendre vers la notion d'incertitude envisagée plus haut et nous préférons poursuivre l'unidimensionnalité de ce construit. Nous essayerons de nous concentrer sur l'aspect d'apparition des changements sans lui adjoindre un qualificatif, que cela soit en termes d'imprévisibilité, d'hostilité ou autre. D'ailleurs, Miller (1988) séparera dans une de ses recherches la dimension de dynamisme et la dimension d'imprévisibilité, tout en mentionnant le fait que les deux aspects sont étroitement liés et constituent une acception de l'incertitude<sup>6</sup>. Cependant, les questions concernant l'imprévisibilité se retrouveront dans la mesure de la turbulence. De ce fait, nous ne retiendrons pas ces deux items (c- et d-) du dynamisme.

En revanche, nous utiliserons une question proche de l'item e- de Miller et Friesen (1982) en demandant si les connaissances nécessaires à l'activité évoluent fréquemment. Par ailleurs, afin de conserver la cohérence avec les autres mesures des dimensions environnementales, nous ajouterons une question demandant directement si l'environnement est dynamique. De la même manière, nous utiliserons une échelle de Likert utilisant les cinq réponses suivantes : pas du tout d'accord, pas d'accord, un peu d'accord, d'accord, tout à fait d'accord.

---

<sup>6</sup> Miller (1988 : 291) : *"Although conceptually distinct, dynamism and unpredictability are usually correlated, as the first can give rise to the second. In fact, both are generally considered to be the key components of the overarching construct of uncertainty"*.

Les dirigeants de PME seront donc interrogés sur la perception du dynamisme de leur environnement avec les six questions qui suivent :

- Il apparaît souvent de nouveaux concurrents sur mon secteur d'activité.
- Le cycle de vie des produits ou services de mon entreprise change souvent.
- Les connaissances nécessaires à mon activité évoluent souvent.
- Mon entreprise change fréquemment ses pratiques marketing.
- Mon entreprise utilise une technologie ou un savoir-faire qui évolue très souvent.
- L'environnement de mon entreprise est dynamique.

Les termes définis sont :

*Cycle de vie : succession d'étapes temporelles concernant les produits ou services où l'on remarque des différences dans les quantités vendues.*

*Connaissances : ensemble des compétences manuelles ou intellectuelles liées aux hommes de l'entreprise permettant d'être performant dans le travail.*

*Pratiques marketing : activités tournées vers le client (commercial, connaissance des besoins,...).*

#### **1.1.4. La mesure de la turbulence**

Comme nous l'avons évoqué lors du second chapitre de ce travail, la notion de turbulence entraîne plusieurs interprétations et par delà plusieurs opérationnalisations. De ce fait, nous avons choisi de retenir une définition de la turbulence en fonction de certains aspects. En effet, nous concevons la turbulence perçue de l'environnement comme un enchaînement d'événements plus ou moins espacés dans le temps, plus ou moins favorables mais imprévisibles quant à leur ampleur et suffisamment nouveaux pour entraîner un impact, perçu par les membres de l'organisation, qui conduit à une reconsidération des capacités de la firme du fait de la gêne occasionnée

Sans revenir sur le fait que la turbulence est fréquemment mesurée comme l'agrégation de différentes dimensions de l'environnement<sup>7</sup>, au même titre que l'incertitude, nous pouvons relever dans la littérature des mesures subjectives de la performance. Par exemple, Davis et al. (1991) vont interroger les responsables marketing sur la perception de turbulences en ce qui concerne le changement technologique, la concurrence et le taux de croissance de leur secteur d'activité. En fonction de nos réflexions sur cette dimension, nous avons mis au point une échelle de mesure permettant de recenser les différents aspects des turbulences environnementales en termes de rapidité d'apparition des changements, de leur imprévisibilité, de leur renouvellement et de leur significativité.

La **rapidité** est relevée fréquemment, dans la littérature abordant les turbulences. Ansoff (1990, 1993) parle de rapidité du changement et de vitesse. Cameron, Kim et Whetten estiment également que l'étude de la turbulence passe par une appréhension des changements rapides qui la caractérise. Marchesnay (1993) considère que la turbulence correspond à une modification plus fréquente de ce qui était considéré comme stable. Mac Cann et Selsky (1984) voient dans la turbulence une connotation fortement instable et diffuse. Pour Pras (1991), la turbulence renvoie à l'évolution rapide des facteurs économiques. Millier (1987) parle de bouleversements rapides. Joffre et Koenig évoquent le rythme de transformation de l'environnement. Kalika (1991) pense qu'une vitesse de réaction lente est dangereuse dans un environnement turbulent. En conséquence, nous interrogerons les dirigeants des PME sur le fait que les changements de l'environnement se produisent au sein de très faibles intervalles temporels.

La turbulence va également se caractériser par le fait qu'il est difficile d'extrapoler, de prévoir. L'**imprévisibilité**, inhérente aux turbulences, rend impossible<sup>8</sup> toutes prévisions. Forgues (1991) pense que la turbulence renvoie à une imprévisibilité plus grande. Ansoff (1979, 1990) considère qu'il va y avoir des événements inattendus. Ces événements seront impossibles à anticiper. Pour Emery et Trist (1964) la turbulence va défier l'analyse et la prédiction. Cameron, Kim et Whetten (1987) envisagent la turbulence comme une difficulté à prévoir le changement. Joffre et Koenig (1985) insistent sur l'imprévisibilité du changement relative à la

---

<sup>7</sup> Généralement les mesures du dynamisme de Miller et Friesen (1982, 1983) et de l'hostilité de Khandwalla (1977) sont utilisées, soit combinées, soit indépendamment : Merz et Sauber (1995), Naman et Slevin (1993) ou Slater et Narver (1994) par exemple.

<sup>8</sup> Tout du moins, difficile.

turbulence. Nous envisagerons cet aspect en demandant aux répondants de juger le caractère imprévisible des changements de l'environnement.

L'aspect de **renouvellement** tend à considérer la turbulence comme une suite d'événements dont certains seront totalement nouveaux pour les firmes en présence. Joffre et Koenig (1985) parlent de nouvelles conditions que la turbulence va imposer aux entreprises. Ansoff (1979, 1990) estime que la turbulence correspond à des événements singuliers. Il insiste également sur le fait que ces événements vont poser des problèmes nouveaux. Le Bas (1995) considère que l'innovation crée de la turbulence. En diffusant de nouvelles technologies, l'environnement turbulent va engendrer des comportements réactifs nouveaux. Le thème de l'expérience se retrouve dans l'étude du renouvellement. Reilly, Brett et Stroh (1993) considèrent que la turbulence va représenter de nouvelles formes d'opportunités. Meyer (1982) envisage les changements environnementaux sous l'angle de l'apprentissage organisationnel. Pour leur part, Post et Mahon (1980) voient dans la turbulence un critère de nouveauté permettant d'augmenter l'aptitude au changement. Nous interrogerons donc les dirigeants sur le caractère inédit des changements de l'environnement.

La **significativité** renvoie à l'impact perçu de la turbulence dans l'organisation. En fait, cette importance dans la répercussion du changement est corrélée à la reconsidération des capacités de la firme en raison de la gêne occasionnée par la turbulence. Elle peut représenter un aspect menaçant. Cameron, Kim et Whetten (1987) considèrent, avec conviction, la significativité comme un élément dominant dans l'étude des turbulences. Celles-ci ont un impact élevé et il faut donc constater la réalité de l'effet sur l'organisation pour admettre si ces changements sont d'ordre turbulent ou pas. C'est précisément ce que pensent Joffre et Koenig (1985) en reprenant les idées de Emery et Trist (1964). En effet, la turbulence entraîne une perte de contrôle. Le critère de significativité est donc mis en avant. De plus, ils vont rajouter la notion d'intensité pour appréhender les turbulences. Marchesnay (1986) envisage, outre un caractère perceptif, la turbulence selon l'ampleur du changement. Cette ampleur est envisagée par Mac Cann et Selsky (1984), dans leur définition de l'hyperturbulence, comme le seuil à partir duquel la capacité d'adaptation des membres devient insuffisante. Ansoff (1979) envisage également la turbulence en fonction de l'impact majeur qu'elle a sur l'entreprise. Il en ressort que nous opterons pour une mesure de la significativité en termes de menaces pour l'entreprise.

A l'issue de ces différents éléments, les dirigeants de PME interrogés devront donner leur degré d'accord avec les propositions suivantes<sup>9</sup> :

- Le volume des ventes de mon entreprise fluctue beaucoup d'une année à l'autre.
- Les changements de l'environnement de mon entreprise peuvent être menaçants.
- Les changements de l'environnement de mon entreprise se produisent à intervalles courts.
- Les changements de l'environnement de mon entreprise sont parfois nouveaux.
- Les changements de l'environnement de mon entreprise sont imprévisibles.
- L'environnement de mon entreprise est turbulent.

Les termes définis sont :

Changements menaçants : *qui peuvent entraîner de graves difficultés.*

Changements nouveaux : *la situation est inédite. L'entreprise doit inventer de nouvelles solutions.*

De plus les dirigeants devront indiquer parmi six acteurs environnementaux (clients, concurrents, employés, Etat, fournisseurs, technologie ou savoir-faire) le plus et le moins turbulent. Cette question venait à la succession de notre mesure de la turbulence. En fonction des questions posées précédemment, les répondants pouvaient convenablement concevoir la notion de turbulence, telle que nous l'entendions. Nous noterons que la mesure, présentement réalisée, diffère de celle de l'incertitude des acteurs environnementaux. En effet, notre travail porte sur la perception globale de l'intensité de l'environnement de la part des dirigeants et nous souhaitons, par l'intermédiaire de cette question, simplement identifier les acteurs considérés comme les plus et les moins turbulents. Ainsi, nous éviterons d'alourdir notre questionnaire.

## **1.2. La mesure du comportement stratégique**

---

<sup>9</sup> Les valeurs possibles seront : pas du tout d'accord, pas d'accord, un peu d'accord, d'accord, tout à fait d'accord.

Nous pouvons remarquer que plusieurs mesures sont possibles en termes de stratégies. De ce fait, nous opérerons une sélection conforme à notre travail. Une fois la procédure décrite, nous présenterons la construction de notre mesure en fonction de propositions concernant les quatre stratégies mises à jour précédemment.

### **1.2.1. Le choix d'une mesure**

Venkatraman (1989b), en étudiant les mesures des stratégies en management stratégique, remarque la diversité des approches. En effet, il sera possible d'utiliser une mesure nominale avec un seul item comme une mesure fondée sur de multiples dimensions entraînant des tests quantitatifs importants. Trois approches sont distinguées par Venkatraman :

- L'approche narrative : il s'agit de l'approche traditionnelle de l'étude de cas. Celle-ci refuse de considérer que la stratégie puisse se résumer à quelques dimensions. De ce fait, la stratégie sera décrite et le chercheur ne procédera pas à l'identification de variables spécifiques.
- L'approche classificatoire : elle découle de typologies ou de taxinomies<sup>10</sup> comme celles de Miles et Snow (1978) ou Porter (1980)<sup>11</sup>, pour les plus connues. Les stratégies seront identifiées en fonction de critères conceptuels ou de quelques dimensions permettant le classement. Ces méthodes reposent sur une parcimonie des variables retenues.
- L'approche comparative : cette mesure va identifier et évaluer les dimensions importantes de la stratégie. Le but n'est pas tant d'aboutir à une matrice regroupant les stratégies que de parvenir à une mesure des différences en fonction de plusieurs caractéristiques stratégiques. Venkatraman remarque que l'utilisation de cette approche est trop souvent éloignée des nécessités méthodologiques (validité, fiabilité ou unidimensionnalité des échelles utilisées).

---

<sup>10</sup> La typologie correspond à une classification conceptuelle tandis que la taxinomie (ou taxonomie) correspond à une classification empirique (nominaliste).

<sup>11</sup> Les travaux de Miles et Snow ou de Porter concernent des typologies. Un exemple de taxinomie peut être trouvé chez Miller et Friesen qui vont recenser des archétypes stratégiques en fonction de mesures empiriques (Miller, D. et Friesen, P.H. (1978) "Archetypes of strategy formulation", *Management Science*, 24, pp. 921-933).



La perspective d'identification des stratégies que nous avons retenue, lors du second chapitre, repose partiellement sur une approche typologique permettant de retenir les stratégies de pérennisation collective, de souplesse organisationnelle, entrepreneuriale ou de positionnement. Comme nous avons fait émerger ces comportements stratégiques en fonction de plusieurs travaux et qu'il s'agit d'une identification spécifique à notre recherche, nous pensons que la méthodologie à utiliser est moins contrainte. En effet, en retenant des typologies régulièrement utilisées, nous aurions dû effectuer des mesures classiques et validées<sup>12</sup>. De ce fait, nous allons retenir une méthodologie cohérente avec nos soucis de recherche.

Nous devons identifier quatre stratégies qui, elles-mêmes, recouvrent diverses dimensions. De ce fait, l'évaluation de ces stratégies peut reposer sur un nombre important d'items. A titre d'exemple, Naman et Slevin (1993) mesurent le style entrepreneurial avec 8 items. Avec un même nombre de questions par stratégies, nous risquons d'atteindre 32 items. De plus, lors de la présentation des stratégies, nous avons parlé de comportements, d'orientations stratégiques plutôt que de stratégies exactement suivies. De ce fait, nous pensons qu'une formulation des questions, concernant les variables stratégiques, peut être effectuée en proposant différents scénarios aux dirigeants. Ceux-ci devront situer leur entreprise en fonction de nos propositions simplifiées. Cette mesure aura pour but de "forcer" les répondants à s'identifier à un comportement particulier. De ce fait, les regroupements seront simplifiés.

Ce type de méthode est utilisé par Jennings et Seaman (1994) dans un travail envisageant l'adaptation de l'entreprise aux changements de l'environnement en fonction de la triple relation stratégie - structure - performance. Pour mesurer la stratégie des entreprises, les auteurs vont utiliser la typologie de Miles et Snow (1978). Plus exactement, ils vont reprendre la procédure de Snow et Hrebiniak<sup>13</sup> décrivant la typologie. Les répondants devaient indiquer quelle était la plus exacte description de leur stratégie. La question prenait donc la forme suivante (Jennings et Seaman, 1994 : 475) :

*"Listed below are four primary strategies utilized by some savings and loan associations. Each of these strategies is neither better nor worse than other. CIRCLE THE ONE that best describes your association's strategy."*

---

<sup>12</sup> Par exemple, l'échelle de Miller (1988), pour mesurer les stratégies génériques de Porter, à partir des items listés par Hambrick et par Dess et Davis.

- 1. This type of association attempts to locate and maintain a secure niche in relatively stable product or service area. The association tends to offer a more limited range of products or services (...)*
- 2. This type of association typically operates within a broad product-market domain that undergoes periodic redefinition. (...)*
- 3. This type of association attempts to maintain a stable, limited line of products or services, while at the same time moving out quickly (...)*
- 4. This type of association does not appear to have a consistent product-market orientation. The association is usually not as aggressive (...)"*

Beekun et Ginn (1993) ont également utilisé ce type de procédure mais, afin de mesurer la validité des propositions, ils ont, en parallèle, interrogé les répondants sur 12 dimensions, mesurées à l'aide d'échelles de Likert, permettant de caractériser la typologie de Miles et Snow. Le résultat des tests montre un lien fort entre les deux types de mesure et les auteurs ont pu confirmer la validité de cette méthode.

Cependant, nous n'allons pas chercher à mesurer les stratégies de Miles et Snow. De ce fait, trois questions se posent à nous :

#### **- Est-ce que les choix des répondants seront uniques ?**

En d'autres termes, nous nous demandons si une seule stratégie peut être retenue. Nous pensons que les orientations stratégiques proposées sont complémentaires. Une PME peut se retrouver dans une ou plusieurs stratégies. Tout du moins, elle va pouvoir se retrouver **principalement dans une stratégie** mais aussi, d'une façon moindre, dans d'autres stratégies. Notre typologie n'est pas exclusive et correspondra à un continuum. De ce fait, nous demanderons aux répondants de sélectionner une stratégie principale et, éventuellement, une stratégie secondaire. Nous souhaitons pouvoir limiter le nombre de réponses en contraignant les répondants à sélectionner les comportements qui illustrent le mieux leur entreprise. C'est ainsi qu'une PME pourra rentrer dans une logique de prise de risque et d'innovation tout en s'ajustant partiellement à certaines évolutions du marché. Elle aura donc comme stratégie

---

<sup>13</sup> Snow C.C. et Hrebiniak, L.G. (1980), "Strategy, distinctive competence, and organizational performance", *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, pp. 317-336.

principale la stratégie entrepreneuriale et comme stratégie secondaire, celle de souplesse organisationnelle.

**- Est-ce que nos propositions recensent toutes les stratégies possibles ?**

En aucun cas nous ne souhaitons supposer que nos propositions de comportements stratégiques sont exhaustives et ce quel que soit le niveau d'intensité de l'environnement. Comme ces stratégies sont tirées de la littérature, nous pensons qu'elles vont recouvrir un grand nombre de réponses. Cependant nous permettrons aux répondants d'indiquer que la stratégie de leur entreprise ne se retrouve pas dans nos quatre propositions. S'il s'avère qu'un faible nombre de répondants ne se retrouvent pas dans nos propositions, nous pourrions penser que le recensement effectué est conforme à la réalité<sup>14</sup>.

**- Quels scénarios devons-nous proposer ?**

Nous devons effectivement proposer en quelques lignes une définition des stratégies utilisées par les entreprises. Notre travail, concernant les stratégies, effectué lors du second chapitre nous permettra de mettre en avant les éléments caractéristiques de nos propositions. De plus, nous utiliserons la forme employée dans le questionnaire de Jennings et Seaman (1994). Nous allons aborder la teneur des scénarios dans le paragraphe suivant.

### **1.2.2. Construction de la mesure**

La construction des quatre propositions de comportements stratégiques portera donc sur les éléments de définitions apportés lors du second chapitre.

La pérennisation collective va envisager la volonté de rentrer dans des arrangements coopératifs entre les différents acteurs de l'environnement et plus particulièrement avec les

---

<sup>14</sup> Cependant, nous sommes conscient qu'un fort taux d'adoption de nos stratégies n'est pas suffisant pour affirmer la validité de nos propositions. Nous pensons développer ultérieurement une mesure sur plusieurs

concurrents. Le but est de rendre moins intense le contexte d'évolution de l'entreprise. Nous pouvons penser qu'un comportement éthique ou tout du moins un comportement de régulation sera souhaité afin d'éviter des pratiques concurrentielles hostiles. Précisons que ce type de comportement peut être envisagé en fonction de la totalité ou simplement d'une partie des acteurs de l'environnement.

La stratégie entrepreneuriale reposera sur le caractère innovateur de l'entreprise, sa capacité à prendre des risques ainsi que sur la volonté de modifier l'environnement. Nous laisserons, à la liberté du répondant, la possibilité de juger du degré d'innovation de son entreprise. Si nous partons du principe que l'environnement est enacté, il en découlera une interprétation des stratégies utilisées. De ce fait, ce sera cette représentation qui nous intéressera.

La stratégie de positionnement repose sur une logique d'activité basée sur un métier spécifique et unique. La notion de niche est importante. Le développement de l'entreprise sera envisageable mais la PME tendra vers la croissance en fonction de son secteur d'activité. Il n'y aura pas de volonté manifeste de modifier l'environnement.

La stratégie de souplesse organisationnelle suppose que la PME est performante, car elle peut rapidement s'adapter aux modifications de son marché, voire de son environnement. Il sera donc demandé aux dirigeants si leur entreprise est flexible. Le rapport à l'environnement sera envisagé en termes de réaction.

De ce fait, nos propositions de stratégies seront présentées de la manière suivante :

En guise de préambule, le texte ci-dessous sera mentionné :

*"Voici quatre stratégies généralement utilisées par des entreprises de votre secteur. Aucune de ces stratégies n'est ni plus mauvaise ou meilleure qu'une autre. Après les avoir attentivement lues, sélectionnez celle qui décrit le mieux la stratégie principale de votre entreprise (stratégie n°1). Vous pouvez éventuellement compléter votre réponse en précisant une stratégie*

---

dimensions afin de vérifier différents aspects méthodologiques (validité, multicollinéarité, fiabilité,...) pour asseoir la véritable pertinence de nos stratégies.

*complémentaire (stratégie n°2). Il est donc possible de ne pas indiquer une seconde stratégie."*

- La proposition concernant la **stratégie de positionnement** sera :

*"Mon entreprise essaye de se situer sur une niche dans un marché qu'elle connaît. Elle connaît bien son métier et son objectif est de le développer en gardant ses spécificités. Elle préfère se positionner sur un segment précis."*

- La proposition concernant la **stratégie entrepreneuriale** sera :

*"Mon entreprise essaye d'innover fréquemment. Il n'est pas rare qu'elle propose des produits nouveaux ou qu'elle s'adresse à de nouveaux types de clients. Elle préfère devancer le changement quitte à prendre des risques."*

- La proposition concernant la **stratégie de souplesse organisationnelle** sera :

*"Mon entreprise essaye de s'adapter aux fluctuations de la demande et à la concurrence. Elle est flexible et essaye de suivre les changements rencontrés par le biais d'une redéfinition des tâches des employés. Elle préfère réagir aux changements."*

- La proposition concernant la **stratégie de pérennisation collective** sera :

*"Mon entreprise essaye de nouer des relations avec ses concurrents ou une partie d'entre eux. Plutôt que d'affronter sans cesse l'hostilité des concurrents, elle préfère essayer de calmer les relations avec les différentes parties en présence sur le secteur d'activité. Elle serait favorable à un code de bonne conduite entre les différentes entreprises."*

- De plus il était fait mention d'une cinquième alternative sous la forme suivante :

*"La stratégie de mon entreprise ne se retrouve pas du tout dans celles proposées".*

Les termes définis sont :

Niche : activité très spécialisée avec une demande inférieure au marché de référence.

Risques : remise en cause de la pérennité de l'entreprise.

Flexible : capacité de s'adapter à de nouvelles situations, assez rapidement.

Code de bonne conduite : les comportements sont liés au règlement d'une charte éthique ou déontologique, établi par les membres de la profession par exemple.

### **1.3. La mesure de la performance**

Tout comme la stratégie, la mesure de la performance peut revêtir différents aspects. Nous allons justifier notre choix d'utiliser des indicateurs de performance en fonction de l'estimation du dirigeant de PME. De plus, nous préciserons les différents items composant notre mesure de la performance.

#### **1.3.1. Préalables à la mesure**

La notion de performance peut faire l'objet d'un vaste débat. Son contenu est variable (Bessire, 1999) et entraîne des estimations différentes, notamment en ce qui concerne sa mesure. Chakravarthy (1986), par exemple, va contester la pertinence des mesures traditionnelles (PIMS) utilisées comme des mesures objectives de la réalité. Dess et Robinson (1984) envisagent un instrument de mesure subjectif. En effet, dans certains cas, une mesure objective n'est pas adéquate en raison des spécificités du secteur dans l'obtention des résultats rendant difficiles toutes comparaisons, de la multiplicité des activités de l'entreprise ou des difficultés pour obtenir les informations comptables (notamment pour les petites entreprises). Chandler et Hanks (1993) récapitulent ces impossibilités quant à l'utilisation de données objectives pour l'étude des jeunes entreprises :

- Les mesures financières sont inopérantes si l'entreprise ne diffuse pas ses résultats ;
- Les spécificités d'investissement des jeunes entreprises peuvent fausser les résultats comptables ;
- Il n'existe pas une mesure comptable unique permettant de rendre compte du concept multidimensionnel de la performance ;

- La performance constatée, en fonction des résultats comptables, est fortement liée au type d'industrie ;
- Les mesures financières nécessitent souvent une analyse sur le long terme.

Dess et Robinson (1984) vont trouver des corrélations significatives lorsqu'ils comparent performances objectives et subjectives bien que d'autres travaux (Sapienza, Smith et Gannon, 1988) réduisent la portée de ces résultats en obtenant des scores plus mitigés<sup>15</sup>. Mais la mesure subjective de la performance peut prendre différents aspects. Par exemple, Miles et al. (2000) vont mesurer la performance avec une technique qui est issue des travaux de Gupta et Govindarajan<sup>16</sup> ou Covin et Slevin (1989). Elle repose sur une découpe de la mesure en deux temps. Tout d'abord, les chercheurs vont interroger les propriétaires dirigeants sur **l'importance** qu'ils accordent, pour leur entreprise, à différents critères (taux de croissance des ventes, volume des ventes, niveau de bénéfice, taux de marge,...). Ensuite, ils vont questionner les dirigeants sur ces mêmes critères mais en ce qui concerne leur **satisfaction** vis-à-vis des résultats de l'entreprise. L'échelle de la performance est donc construite par multiplication de l'importance accordée et de la satisfaction.

Ce type de mesure est retenu par les chercheurs pour plusieurs raisons : les données financières sont difficiles à obtenir pour les PME, elles sont difficiles à interpréter et, comme le mettent en avant Sapienza et al. (1988), l'industrie d'origine de l'entreprise interrogée a un impact sur le niveau de performance. C'est ainsi qu'une entreprise peut connaître 5 % de croissance de ventes et apparaître comme peu performante dans une industrie en croissance tandis qu'une autre, dans un secteur à maturité par exemple, sera jugée différemment. Ce dernier argument, nous conduit à évaluer d'une façon subjective la performance car il va s'agir de comparaisons entre entreprises issues de différents secteurs qui, de prime abord, laissent présager des taux de croissance différents.

Toujours est-il qu'en mesurant la performance par l'intermédiaire de l'entreprise le chercheur peut faire face à plusieurs choix. Chandler et Hanks (1993) identifient trois grandes tendances:

- La mesure objective de certaines catégories de performance (chiffre d'affaire, croissance...).

---

<sup>15</sup> Cependant, Dess et Robinson privilégient une mesure objective lorsque les données sont disponibles.

<sup>16</sup> Gupta, A.K. et Govindarajan, V. (1984), "Business unit strategy, managerial characteristics, and business unit effectiveness at strategy implementation", *Academy of Management Journal*, vol. 27, pp. 25-41.

- La mesure subjective de la satisfaction du dirigeant en regard des résultats de son entreprise.
- La mesure subjective de la performance en comparaison avec les concurrents.

Les auteurs constatent la faiblesse de la mesure de satisfaction qui apparaît comme la moins intéressante des trois. L'estimation se fonde sur plusieurs critères : pertinence des items, disponibilité, fiabilité et validité. En revanche, **les mesures concernant une vision de la performance en termes d'augmentation ou de diminution de certains critères de résultats apparaissent comme satisfaisantes.** Ces mesures peuvent être vues comme une alternative au recensement chiffré et précis de la performance de l'entreprise. Par exemple, la mesure de la part de marché peut s'effectuer en demandant si elle a diminué, restée au même niveau, augmenté légèrement, augmenté modérément, augmenté significativement ou augmenté rapidement. Cependant, la classification des valeurs proposées semble entraîner une incitation à la sur-valorisation des réponses.

En effet, les réponses concernant la performance sont souvent problématiques lorsqu'on procède à un recueil de données subjectives. Soit, des réponses sont absentes, soit des biais apparaissent introduisant une évaluation de la performance supérieure à la réalité :

- En ce qui concerne le premier point, la performance de l'entreprise peut être jugée comme un sujet "sensible" de la part du dirigeant. De ce fait, s'il ne voit pas d'inconvénients à répondre à des questions portant sur sa perception de son environnement ou sur la stratégie utilisée, il peut adopter une attitude prudente en regard de questions plus personnelles. En conséquence, il risquera d'esquiver ce type d'interrogations. Pour répondre à ce problème, notre méthode d'administration nous permettra de réduire fortement les non-réponses partielles. En effet, nous programmerons une fonction empêchant la validation du questionnaire avant que le dirigeant ait répondu à toutes les questions<sup>17</sup>. La présentation de la technique employée sera effectuée et discutée par la suite. Cependant, si ce système améliore le taux de réponse partiel, en revanche, il peut entraîner une diminution du taux de réponse global voire une sur-valorisation des réponses.

- En ce qui concerne les biais de sur-représentation des réponses indiquant une forte performance, Kalika (1995 : 336) fait remarquer que :

---

<sup>17</sup> Précisons que cette fonctionnalité concernera également toutes les questions concernant l'environnement et la stratégie.



- Les entreprises sont par nature performantes ;
- Les meilleures entreprises vont répondre. Celles qui connaissent des difficultés auront tendance à ne pas participer à ce type d'enquête ;
- Les moins bonnes entreprises sont éliminées s'il existe une crise. De ce fait, nous ne pouvons plus les contacter ;
- Il existera une sur-valorisation volontaire des réponses.

Démuni, en termes de solutions, face à ces dernières limites, nous prendrons acte du constat envisageant une importance des réponses positives en ce qui concerne la performance. Somme toute, ce seront surtout les aspects relatifs de ces réponses qui nous importeront. De ce fait, la limite est moins gênante : nous pensons que les biais apparaîtront quel que soit le secteur d'activité et quel que soit l'entreprise.

### **1.3.2. Indicateurs retenus**

Comme le rappelle Paturel (1997b : 30-31), les objectifs poursuivis par l'entreprise de petite taille peuvent être nombreux, divers et intégreront différentes analyses. C'est ainsi qu'à l'issue d'un diagnostic stratégique effectué auprès d'une PME, l'auteur a recensé, parmi les membres de l'entreprise, plusieurs interprétations des objectifs du dirigeant : amélioration de la qualité, croissance interne à l'étranger, désir de croissance, limitation de la croissance, agrandissement et embauche,... Si nous envisageons la performance comme l'atteinte des objectifs de la PME, nous devons envisager un spectre large des possibilités car : *"Les objectifs précis (donc quantifiés) sont exprimés par rapport à l'aspiration générale de développement du directeur, en prenant plus ou moins en compte les avis des salariés. Ils sont compatibles avec les compétences potentielles de la firme et les opportunités prévisibles de l'environnement"* (Paturel, 1997b : 31). Il en ressort également que certains des objectifs sont très spécifiques à l'entreprise. Or, nous devons utiliser des items communs à toutes les entreprises.

Le Roy (1994 : 351) va retenir les indicateurs perceptuels concernant : la rentabilité actuelle de l'entreprise, la rentabilité par rapport aux concurrents, l'évolution de la rentabilité, l'évolution du chiffre d'affaires, l'évolution de la part de marché, l'évolution de l'effectif. Ces quatre derniers indicateurs concerneront l'évolution connue au cours des trois dernières années. De la même façon, Messeghem (1999) va mesurer l'évolution de la performance en termes de

rentabilité, d'effectif, de chiffre d'affaires et de qualité des produits<sup>18</sup>. De plus, une question est posée afin de demander une évaluation de la rentabilité comme très déficitaire, déficitaire, ni rentable, ni déficitaire, rentable ou très rentable.

Nous nous sommes inspiré de ces travaux afin de parvenir à notre mesure de la performance. Nous allons conserver les variables "objectives" telles que la rentabilité, l'effectif et le chiffre d'affaires. En outre, nous allons utiliser des dimensions plus subjectives comme l'appréciation de l'évolution de la qualité des produits ou services de l'entreprise ainsi que la réputation. Une amélioration de la qualité peut laisser transparaître une meilleure maîtrise des processus inhérents au fonctionnement de l'entreprise pour la production de produits physiques ou de services immatériels tendant ainsi vers une plus grande efficacité organisationnelle. La réputation nous aidera à évaluer la situation de l'entreprise en regard de son marché. Nous sommes conscient qu'il s'agira d'une estimation à travers le prisme du dirigeant mais puisque nous admettons l'idée qu'il existe un enactment au sein de la PME, cet avis nous intéressera tout autant que s'il émanait des clients de l'entreprise. Les actions stratégiques s'effectueront en fonction des représentations de la position de l'entreprise.

Deux autres items seront utilisés : la motivation et la vulnérabilité. La motivation nous semble importante dans le contexte de jeunes entreprises de petite dimension. L'implication des acteurs des entreprises de l'Internet est un élément que nous jugeons essentiel quant à la réussite de l'entreprise (Bahrami et Evans, 1995). Cette motivation sera donc envisagée comme un gage d'efficacité. L'item concernant la vulnérabilité, qui est défini dans le questionnaire comme un état périlleux de l'entreprise en raison de causes externes, nous aidera à comprendre si le dirigeant pense que son entreprise tend vers une situation dangereuse.

De ce fait, notre mesure de la performance se fera en fonction de sept indicateurs. Le dirigeant devra exprimer l'évolution au cours des dernières années de :

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- La rentabilité</li><li>- L'effectif</li><li>- Le chiffre d'affaires</li></ul> |
|---|

---

<sup>18</sup> Le travail de Messeghem s'intéressait à des PME de l'industrie agro-alimentaire.

- La qualité des produits ou services
- La motivation
- La vulnérabilité
- La réputation

L'estimation du dirigeant reposera sur une échelle de cinq points constituée des propositions suivantes : fortement diminué, diminué, stagné, augmenté, fortement augmenté.

Les termes définis sont :

*Effectif : nombre de personnes employées.*

*Vulnérabilité : l'entreprise peut se retrouver dans une situation périlleuse par le fait d'un changement dans l'environnement.*

*Réputation : bonne image de l'entreprise chez ses clients et ses fournisseurs.*

Nous avons entamé la présentation de l'obtention des données en expliquant la nature des différentes échelles permettant de mesurer les variables de nos hypothèses.

L'environnement se mesurera en termes de complexité, d'incertitude, de dynamisme et de turbulence. L'échelle de la **complexité** correspondra à celle de Sutcliffe et Huber (1998), avec modifications. L'échelle de l'**incertitude** reposera sur les travaux de Duncan (1972) ou de Milliken (1990). La mesure du **dynamisme** reprendra partiellement la mesure de Miller et Friesen (1982), en évitant les items portant sur l'imprévisibilité. La mesure de la **turbulence** reposera sur une échelle personnelle portant sur le caractère rapide, imprévisible, nouveau et significatif des changements de l'environnement.

Les **stratégies** seront mesurées en fonction de proposition présentant les comportements stratégiques retenus au second chapitre.

Enfin, nous avons opté pour une évaluation de la **performance** qui utilisera des données perceptuelles.

A l'issue des diverses constructions de nos mesures, nous disposions d'un outil permettant d'interroger les responsables d'entreprises afin de tester nos hypothèses de recherche. Après les avoir présentées à quelques chercheurs de notre laboratoire, nous pouvions aborder la phase d'administration du questionnaire. Cette phase d'administration devait, au préalable, reposer sur la constitution d'échantillons d'entreprises. Du fait de notre démarche, nous souhaitions interroger des dirigeants de PME Internet et, afin d'en évaluer le degré de spécificité, des dirigeants de PME non Internet. Nous indiquerons, par la suite, les modalités de constitution de ces échantillons. Précisons que nous avons opté pour des PME non Internet provenant de secteurs variés afin d'éviter des biais éventuels quant à leur secteur d'appartenance.

Nous allons maintenant nous attarder sur la méthode de collecte des données utilisée pour notre recherche. Les thèses en management stratégique ont tendance à décrire simplement et rapidement cet impératif méthodologique. Pour notre part, nous préférons discuter plus en détail ce point, car nous avons utilisé un outil de collecte très récent qui mérite toute notre attention. En effet, nous avons pris le parti **d'obtenir les réponses des PME exclusivement par le biais d'Internet.**

## **2. L'administration de l'enquête par Internet**

Comme nous allons l'expliquer, l'intégralité du processus d'administration s'est réalisée en utilisant ce média. Nous souhaitons pouvoir préciser la méthode suivie et mesurer les tenants et aboutissants qui lui sont liés. Pour ce faire, nous proposerons systématiquement des hypothèses de travail permettant de juger la pertinence de cette utilisation d'Internet. Ce travail est d'autant plus nécessaire, qu'à notre connaissance les thèses universitaires qui adoptent Internet pour recueillir l'information sont peu nombreuses. Il nous faudra donc évaluer la potentialité de cette technique.

Fin 1997, Jean-Louis Malo constatait le retard des chercheurs français en gestion quant à leur utilisation de l'Internet, tant en termes de diffusion des connaissances qu'en termes de recueil des informations. Deux ans plus tard, cette pratique commençait à entrer dans les manuels de méthodologie nationaux (Thiétart et al., 1999 : 232), tandis qu'aux Etats-Unis le nombre de travaux (essentiellement en marketing) sur le sujet augmentait (Sheehan et McMillan, 1999). Ces études s'intéressaient peu aux réponses des entreprises par questionnaire et privilégiaient les enquêtes par courrier électronique. Depuis le début de l'année 2000, quelques recherches françaises ont été publiées sur le sujet (Galan et Vernet, 2000 ; Aragon et al., 2000). Kalika (2000), devant les modifications induites par Internet sur le fonctionnement de l'entreprise, encourage l'utilisation d'outils de recherche appropriés<sup>19</sup>. Nous souhaitons, ici, envisager l'amélioration du processus de recherche quantitative en sciences de gestion auprès des entreprises grâce à cette technique en privilégiant la réflexion sur les adresses d'envoi des questionnaires.

Si l'Internet est censé bouleverser les rapports économiques, modifier la notion de communication, il peut également permettre d'améliorer les techniques de recherche dans notre discipline. En effet, le chercheur peut utiliser les outils que lui fournit ce média afin d'améliorer ou de faciliter le recueil des informations nécessaires à son travail. L'Internet se développe, tant en termes de technique que de fréquentation, de jours en jours, et peut ainsi fournir des méthodologies de plus en plus appropriées au travail du chercheur.

De par son fonctionnement global et de par la quantité d'informations qui le constitue, Internet peut devenir un élément incontournable des recherches en sciences humaines. De plus, en généralisant la pratique aux entreprises, nous pouvons transférer les outils utilisés pour la recherche vers le champ économique. Ainsi, la réflexion portée sur l'utilisation de l'Internet entraînera un avantage pour le chercheur mais aussi pour le praticien. On pourra voir en ce média un éventuel substitut aux méthodes traditionnelles de recueil de l'information (Botton, 1998) du type étude de marché. Telle semble être la destinée de ce média qui était uniquement réservé aux chercheurs, à ses débuts, puis qui s'est orienté vers un usage de plus en plus commercial (Théry, 1994 : 24).

Cependant, l'outil Internet peut fournir des opportunités méthodologiques uniquement sous certaines conditions. Nous pourrions considérer deux axes principaux. Premièrement, **la recherche d'informations**, de documentations peut être facilitée. Réseau de réseaux, ce média permet un accès à une quantité d'informations importante, mais nous ne nous attarderons pas sur ce point. Deuxièmement, **le recueil de ces informations** peut être développé par rapport aux habitudes traditionnelles de la recherche en gestion. C'est cette idée que nous allons tenter de défendre dans les pages qui suivent.

Notre réflexion se place dans le cadre d'une amélioration des techniques méthodologiques de recueil des informations. Elle s'inscrit dans la problématique suivante : **quelle est la pertinence pratique de l'Internet pour le chercheur en sciences de gestion ?** Afin d'étayer le propos nous nous servirons des résultats obtenus à la suite de notre enquête. Ainsi, sera-t-il possible d'envisager les facteurs de contraintes inhérents à ce type de démarche. Précisons dès à présent que nous privilégierons les **aspects quantitatifs des informations** au détriment d'une analyse plus qualitative. Schaaper (1999) a mesuré les différences qualitatives entre une enquête menée par Internet et par interview. Tse (1998) ou Bachaman, Elfrink et Vazzana (1996) relèvent peu d'écarts dans la qualité des réponses. Pour Schaefer et Dillman (1998), cette qualité **serait même meilleure**. Nous nous bornerons, pour notre part, à mesurer la quantité de réponses obtenues bien que conscient de la primauté de la qualité de l'information dans les enquêtes (Dion, 1996).

---

<sup>19</sup> "Internet en modifiant les problématiques manageriales va requérir une adaptation des méthodologies de recherche et de collecte de l'information" (Kalika, 2000).

Nous pensons que l'Internet peut améliorer la recherche documentaire. L'identification d'entreprises ou la détection de comportements stratégiques, qui constituent une veille environnementale, vont se trouver valorisées par l'utilisation d'Internet (Oberson, 1997). Notre ambition ne sera pas de développer ces questions et tout au plus, tenterons-nous de synthétiser le propos en évitant les lieux communs. La réflexion qui nous intéresse se voudra plus ciblée puisque nous essaierons de voir comment la recherche de données existantes peut faciliter le travail du chercheur dans une analyse exploratoire (Samier et Sandoval, 1998 ; Lardy, 1997). En effet, nous pensons qu'Internet fournit également une grande richesse au chercheur souhaitant mené des enquêtes tant auprès des consommateurs (recherche en marketing, en sociologie,...) qu'auprès des entreprises (recherche en stratégie, en finance,...), fournissant ainsi un **substitut de choix par rapport aux traditionnels questionnaires postaux**.

Le ton employé dans notre propos se veut essentiellement pratique puisqu'il s'agit d'une **tentative d'instrumentalisation de la recherche**. Pour ce faire, nous partirons de l'idée qu'un certain nombre de recherches doctorales ou universitaires est mené par un test quantitatif auprès d'éléments observés, comme nous l'avons fait. Cette supposition empirico-déductive trouve une illustration dans le constat avancé par Jameux, Meschi et Moscarola (1996) selon lequel les thèses empirico-formelles ou reposant sur d'autres recherches empiriques représentent près de 62 % des recherches doctorales en stratégie durant la période 1991-1995. Toutes ne sont pas quantitatives, précisons-le. Paturel (1998) constate d'ailleurs, pour la période 1996-1997, que seulement 19 % correspondent à des analyses de données quantitatives et 6 % combinent quantitatif et qualitatif.

Nous aborderons l'administration des enquêtes par Internet en deux temps. Une première étape se concentrera sur les **aspects descriptifs** de la méthode ou nous envisagerons les diverses techniques liées ainsi que les avantages que comporte ce type d'administration. Dans un second temps, nous évaluerons les **limites** et nous proposerons d'envisager des **perspectives** tout en dressant un bilan.

## **2.1. Fondements et fonctionnalités de l'administration des enquêtes par Internet**

Notre but sera d'envisager les divers types d'enquêtes par Internet. Comme nous le verrons, notre choix se portera sur l'un d'entre eux, car vecteur d'une plus grande facilité d'utilisation bien qu'un peu plus complexe à réaliser. Toujours est-il que le choix de notre méthode de collecte nous est apparu pertinent à bien des égards mais d'autres possibilités peuvent également s'avérer judicieuses. Cependant, notons que l'évolution d'Internet et de ses outils nécessite une réactualisation fréquente des techniques d'administration. Nous nous devons donc d'être suffisamment descriptif dans un premier temps afin de dater nos investigations pour pouvoir tirer des conclusions fondées par la suite.

### **2.1.1. Présentation générale de la méthode d'administration**

Il s'agit d'évaluer la pertinence d'une enquête auprès de sujets étudiés. Le principe est de recueillir les réponses uniquement par Internet après une prise de contact utilisant exclusivement ce média. Il repose sur l'idée que le chercheur puisse connaître les adresses électroniques des sujets interrogés. Cela suppose donc soit un accès à une base de données ciblée soit une bonne maîtrise de la recherche documentaire via Internet. La procédure peut être de deux types :

**a) L'envoi d'un courrier électronique** où le répondant renvoie le message après avoir rempli tous les champs du questionnaire. L'avantage est que le processus gagne en rapidité et en concentration. L'inconvénient est que le maniement n'est pas toujours aisé et le principe ne permet pas d'intégrer des fonctionnalités que donnent l'avantage d'une page HTML<sup>20</sup>. De ce fait, l'ergonomie générale du message n'est pas toujours contrôlée par le chercheur (Tse, 1998).

Un autre atout de ce procédé est que le coût de connexion, pour le répondant, est quasi nul puisque qu'il peut répondre au questionnaire sans être connecté au même moment à Internet. Cette remarque est valable surtout si l'objet étudié est un particulier, moins pour une

---

<sup>20</sup> HTML : HyperText Mark-up Language. Il s'agit d'un langage utilisé pour spécifier la mise en forme des documents sur le web. D'une structure assez simple, il est le langage de référence pour la construction de pages Internet. De plus, les logiciels dits "WYSIWYG" (*What You See Is What You Get*) écrivent directement les fonctions que l'on souhaite insérer sur la page.



institution. Nous soulignerons cependant que cette procédure comporte moins d'avantages et de fonctionnalités que la seconde méthode présentée.

Le contexte général de cette technique fait qu'elle est plus adaptée pour des questions ouvertes. En effet, il suffira de laisser un espacement suffisant après chacune des questions pour que le sujet interrogé puisse y insérer ses réponses. Autre avantage, le taux de réponse peut apparaître comme plus élevé s'il concerne un nombre plus limité de questions. Bref, c'est une méthode intéressante pour toute enquête courte sur un grand échantillon avec des questions ouvertes (Bachmann et al., 1996) permettant des réponses moins neutres (Sproull, 1986).

**b) Le questionnaire sur une page HTML (sur site).** L'idée sera de substituer le traditionnel questionnaire postal par l'utilisation d'Internet. Le principe est simple dans sa forme : il s'agit de mettre le questionnaire sur une adresse [www.](#), facilement accessible. Les logiciels de construction HTML ou éditeurs HTML fournissent tous les éléments permettant la réalisation de ces questionnaires. De ce fait, d'un point de vue technique, cela est abordable par tous les chercheurs en peu de temps<sup>21</sup>. Nul besoin d'être spécialiste en programmation, car l'interface de ces logiciels permet une utilisation rapide et aisée. L'avantage majeur réside dans sa souplesse de fonctionnement et dans la possibilité d'intégrer des fonctions interactives au questionnaire. L'inconvénient principal est le rallongement du processus de réponse.

Trois façons d'informer l'élément à interroger de l'existence du questionnaire prédominent :

- **L'envoi des invites** : on envoie des courriers électroniques pour présenter la recherche à des adresses sélectionnées, selon les critères retenus pour construire l'échantillon, l'invitant à se rendre sur le site du questionnaire.

- **L'inscription dans des listes de diffusions** (généralement ciblées sur des thèmes précis). Ainsi, le chercheur informera-t-il les utilisateurs de ces listes de l'adresse de son

---

<sup>21</sup> Lors d'une discussion suivant la présentation de ce thème, durant un atelier de travail de la 9<sup>ème</sup> Conférence de l'AIMS, plusieurs personnes présentes me firent part de la nécessité d'intégrer l'outil de construction de pages html, au même titre que l'utilisation d'un logiciel statistique ou d'un traitement de texte, à la "panoplie" des chercheurs en management stratégique tant pour communiquer leurs travaux que pour développer de nouveaux outils.

questionnaire. Mais le contact est moins direct et le taux de réponse peut être faible. Cependant, il est arrivé que des répondants transmettent spontanément le questionnaire à des entreprises en contact avec eux (ex : association professionnelle).

- On place sur un site fréquemment visité **un message invitant à répondre au questionnaire**. Pour que cela soit efficace il faut s'assurer que le site ait une affluence élevée. Mais ceci risque d'entraîner un coût qui diminue la pertinence de la méthodologie. D'autre part, si le questionnaire est ciblé, il y a un risque de réponses provenant de personnes non visées par l'objet de la recherche (d'Onofrio, 1999) ; toujours est-il qu'on pourra faire une **sélection par l'aval**, en ne retenant que les individus correspondant aux critères de l'échantillon. Mais cette solution nous semble la moins efficace dans une démarche de recherche académique. Pour une enquête commerciale, elle peut être plus adaptée.

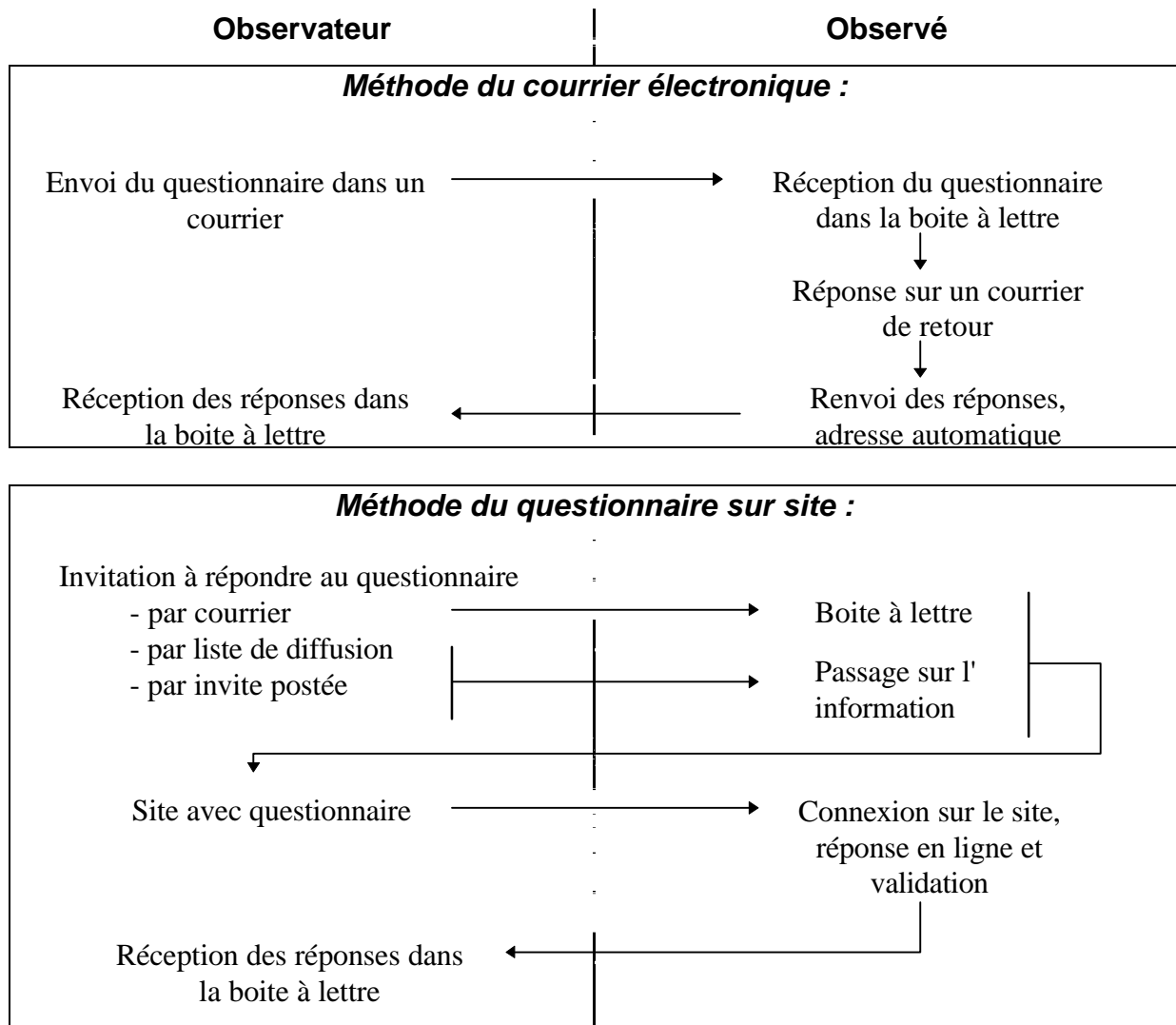
Nous allons résumer les deux méthodes présentées (par courrier électronique et sur site) par le schéma suivant où l'observateur correspondra au chercheur qui administre son enquête et l'observé sera le répondant, à savoir les dirigeants des PME étudiées (schéma 3.1, page suivante).

Dans la suite de notre analyse, nous nous concentrerons principalement sur **la méthode du questionnaire sur site**, car il nous semble qu'elle soit la plus prometteuse en termes de développement, car tranchant avec les possibilités formelles de l'enquête par voie postale.

Notons que cette méthode d'enquête se rapproche des enquêtes par terminal et plus particulièrement de l'enquête à domicile, telle qu'elle est vue dans la littérature sur les études de marché. Evrard, Pras et Roux (1997 : 167) distinguent ainsi l'enquête par **Minitel** (on équipe un échantillon de terminaux télématiques) de celle effectuée dans **des locaux spécialisés** équipés de terminaux (rassemblement des personnes en un même lieu) et de la technique du **"home-scanning"** (les composants des panels disposent d'appareils de lecture). Jolibert (1997) envisage, grâce à ces méthodes, différents avantages pour les coûts et les délais de réalisation de l'enquête, le contrôle des réponses, l'enregistrement des temps de réponse ou encore la gestion des questions filtres. La méthode par Internet permet donc d'avoir la facilité d'utilisation d'un ordinateur et la commodité de répondre d'un lieu privé. Précisons toutefois

que l'accès à un équipement informatique et à une connexion Internet réduit la portée de ces enquêtes chez les particuliers.

*Schéma 3.1 : Processus de l'administration du questionnaire*



### 2.1.2. Constitution de notre échantillon

Notre ambition était de rentrer en contact (numériquement) avec des responsables de PME. Nous souhaitions obtenir deux échantillons. L'un exclusivement composé d'entreprises ayant leurs activités sur Internet, l'autre sans rapport, en termes d'activités directes, avec ce média et de préférence multisectoriel. Les éléments ci-dessous présentent la constitution de notre base de données permettant de constituer nos échantillons. Nous axerons principalement notre

propos sur les **spécificités des adresses électroniques** afin d'en envisager les conséquences pratiques pour d'autres recherches ultérieures.

Après avoir construit et mis en ligne notre questionnaire, nous avons effectué entre octobre et décembre 1999, notre enquête auprès de 2693 adresses. Sur ce chiffre, seules 2139 étaient valides. Nous avons privilégié la méthode du questionnaire sur site mais nous avons procédé à un tirage aléatoire d'une centaine d'adresses professionnelles pour tester le taux de réponse de la méthode du courrier électronique (liste F\*). **Le taux de réponse total est de 14,12 %**. Le tableau 3.2 présentera le détail de ce taux de réponse (C.f. p. 349). Voyons les caractéristiques de chacune des listes d'adresses utilisées.

**Tableau 3.1 : Caractéristiques des listes d'envoi d'invites à répondre**

Liste	Nombre	TA	Envois	Type
A	227	100%	227	Adresses privées de responsables d'entreprises obtenues par un fournisseur d'accès.
B	1090	72%	780	Adresses privées d'anciens élèves d'une grande école d'ingénieurs obtenues par l'école.
C	228	91%	208	Adresses d'entreprises du secteur Internet.
C*	370	89%	331	Adresses d'entreprises de différents secteurs.
D	302	90%	272	Adresses de fournisseurs d'accès.
E	158	87%	138	Adresses d'entreprises fournissant des prestations Internet.
F	211	58%	122	Adresses d'entreprises de différents secteurs.
F*	107	57%	61	Adresses d'entreprises de différents secteurs ayant fait l'objet d'un questionnaire par courrier électronique.
	<b>2693</b>	<b>80%</b>	<b>2139</b>	

*TA : taux d'actualisation.*

Les adresses ont été retenues en fonction de quatre orientations. Pour les adresses personnelles, nous avons retenu 227 adresses issues des données d'un fournisseur d'accès Internet (Liste A). Les internautes y ont la possibilité d'indiquer leur profession. Nous avons donc sélectionné les professions de directeur et de chef d'entreprise. La liste B concernait un recensement d'anciens élèves d'une grande école d'ingénieur. Nous avons fait l'hypothèse qu'un certain nombre d'entre eux étaient devenus des responsables d'entreprises. Sur les 1090 adresses, seules 780 étaient valides.

Pour les adresses professionnelles, nous avons consulté des annuaires d'entreprises de différents secteurs mais principalement de celui de l'Internet (listes C, C\*, E, F et F\*). L'ensemble de ces listes représentait 860 adresses valides sur 1074 adresses. Par ailleurs nous avons retenu les adresses de fournisseurs d'accès à Internet français (liste D) recensées par l'organisme chargé du nommage des sites français (272 adresses valides sur 302). Comme le fait remarquer le rapport de l'IAURIF (2001), nous noterons qu'il est difficile d'identifier ces entreprises : celles du multimédia et de l'Internet n'ont pas de code d'activité spécifique, elles sont dans différents secteurs.

Pour identifier les visites du site, nous avons découpé l'envoi des messages en plusieurs vagues successives s'étalant avec les relances sur une période de trois mois. Un message était donc envoyé invitant le responsable à remplir le questionnaire en indiquant dans le corps du texte l'adresse du site du questionnaire. Lorsque le secteur d'activité était clairement identifié, nous l'indiquions dans le message pour accroître le degré de personnalisation de l'invite.

Notre questionnaire<sup>22</sup> comportait donc 56 questions et correspond à une longueur de 5 pages papier. L'essentiel des questions était fermé, sous la forme d'échelles de Likert en 5 graduations. Les questions s'intéressaient à la perception des dirigeants du degré de complexité, d'incertitude, de dynamisme et de turbulence de leur environnement. Nous avons également demandé les stratégies génériques retenues par leur entreprise ainsi que le niveau de performance atteint. Les questions terminant le questionnaire permettaient de décrire l'entreprise (âge, taille, activité,...). Nous avons vu en détail ces divers éléments

Les résultats globaux sont donnés dans le tableau 3.2 (page 349). Celui-ci répertorie les 302 réponses obtenues en fonction des adresses d'envoi des invites. La colonne "inconnu" concerne les réponses que nous n'avons pu faire correspondre avec nos listes. Deux raisons expliquent cette colonne : soit le répondant n'a pas indiqué son adresse, soit l'adresse indiquée (en termes de suffixe) n'existait pas dans les adresses des listes. Divers enseignements peuvent être tirés de ce tableau, permettant de mieux cerner la pertinence de ce type d'administration et la validité de nos choix.

---

<sup>22</sup> Le questionnaire, tel que présenté à l'écran, se trouve en annexe.

Une étude des réponses pour la comparaison entre la méthode du courrier électronique et celle sur site peut se faire sur la base de la liste commune ayant permis d'obtenir les listes F et F\*. La liste F a un taux de réponse de 19,67% tandis que la liste F\* est à 6,56%. Le taux de réponse de la méthode sur site est supérieur à celui de la méthode par courrier électronique et ce d'une façon significative (pour un seuil de confiance de 5%). **La méthode sur site est plus efficace (en termes de taux de réponse) que la méthode par courrier.** Comment expliquer ce fait ? L'aspect formel joue une part importante dans la réponse aux questionnaires. La méthode sur site permet une meilleure appréhension des questions. La forme lourde du questionnaire par courrier risque d'entraîner une diminution des réponses. Cette méthode est donc à éviter tant qu'elle ne permet pas un agencement du formulaire plus interactif.

**Tableau 3.3 : Nombre de réponses en fonction de la méthode d'administration**

	<i>Site</i>	<i>Courrier</i>	<i>Total</i>
Réponse	24 (20%)	4 (7%)	28
Non réponse	98 (80 %)	57 (93 %)	155
Total	122 (100%)	61 (100%)	183

$$\text{Khi2} = 5,40 > \chi^2(p=0,05)$$

Notons que deux autres méthodes d'enquête par Internet existent également (Aragon et al, 2000) :

- Un programme (contenant le questionnaire) est attaché au courrier électronique. Deux inconvénients semblent émerger de cette méthode, la rendant par trop aléatoire : le répondant peut avoir une crainte de télécharger un virus en ouvrant le programme et le programme doit être écrit dans un langage compréhensible par son ordinateur (problème de compatibilité).
- Un questionnaire pré-codé est inséré dans le corps du courrier électronique. Principal inconvénient : les logiciels de messagerie n'intègrent pas tous cette fonction.

**Tableau 3.2 : Descriptif des étapes de réponses**

<i>Listes</i>	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>	<i>C*</i>	<i>D</i>	<i>E</i>	<i>F</i>	<i>F*</i>	<i>Inc. (1)</i>	<i>Total</i>
<b>Adresses</b>	227	1090	228	370	302	158	211	107		<b>2693</b>
<b>Invalides</b>	0	310	20	39	30	20	89	46		<b>554</b>
<b>Taux d'actualisation</b>	100,00%	71,56%	91,23%	89,46%	90,07%	87,34%	57,82%	57,01%		<b>79,43%</b>
<b>Nombre d'envois</b>	227	780	208	331	272	138	122	61		<b>2139</b>
<b>Visites</b>	49	76	82	111	157	68	41			<b>584</b>
<b>TV</b>	21,59%	9,74%	39,42%	33,53%	57,72%	49,28%	33,61%			<b>27,30%</b>
<b>Réponses</b>	13	21	28	34	38	20	12	2		<b>168</b>
<b>TA</b>	26,53%	27,63%	34,15%	30,63%	24,20%	29,41%	29,27%			<b>28,77%</b>
<b>TR</b>	5,73%	2,69%	13,46%	10,27%	13,97%	14,49%	9,84%	3,28%		<b>7,85%</b>
<b>Visites de la relance</b>	11		48	82	66	46	38			<b>291</b>
<b>TV de la relance</b>	4,85%		23,08%	24,77%	24,26%	33,33%	31,15%			<b>13,60%</b>
<b>Réponses de la relance</b>	6		20	28	19	8	12	2		<b>95</b>
<b>TR de la relance</b>	2,64%		8,77%	7,57%	6,29%	5,06%	5,69%			<b>3,53%</b>
<b>Réponses totales</b>	19	21	48	62	57	28	24	4	39	<b>302</b>
<b>Nbre de visites total</b>	60	76	130	193	223	114	79			<b>875</b>
<b>TV total</b>	26,43%		62,50%	58,31%	81,99%	82,61%	64,75%			<b>40,91%</b>
<b>TA total</b>	31,67%	27,63%	36,92%	32,12%	25,56%	24,56%	30,38%			<b>34,51%</b>
<b>TR total</b>	8,37%	2,69%	23,08%	18,73%	20,96%	20,29%	19,67%	6,56%		<b>14,12%</b>
<b>TR adresses prof.</b>										<b>23,14%</b>

TR : Taux de réponse

TA : Taux d'accessibilité

TV : Taux de visites

(1) La colonne "inconnu" correspond aux réponses obtenues sans possibilité d'association avec les adresses des listes.

### 2.1.3 Les avantages induits par ce type d'enquête

Le questionnaire par Internet peut représenter de nombreux avantages par rapport au questionnaire par voie postale. Tout d'abord, il représente **un coût quasi nul** pour le chercheur. En effet, comme il n'y a pas de prix à payer pour l'envoi des courriers électroniques, le chercheur n'a plus besoin d'obtenir un budget envois postaux qui peut prendre des proportions considérables en fonction de la taille de l'échantillon et du nombre de relances. A l'inverse le coût est partiellement supporté par le répondant puisqu'il répondra sur son temps de connexion Internet. Cependant, ce coût sera minime pour peu que le questionnaire soit clair et précis. Les indicateurs que nous présenterons (taux de visite, taux d'accessibilité) permettront d'améliorer la construction du questionnaire et ainsi son taux de réponse. Néanmoins, cela peut représenter un inconvénient.

Outre l'aspect financier, le questionnaire par Internet peut entraîner un gain de temps et une facilité d'utilisation efficace. En effet, des centaines de questionnaires peuvent être envoyés en quelques secondes. De plus, le délai de réponse n'excède pas une semaine. En effet, le répondant aura tendance à se pencher sur le questionnaire à partir de la réception du message d'invite<sup>23</sup>. Pour les messages postés ou sur groupes de discussions, le temps de réception de l'information et de réponse devient plus aléatoire et sera moins facilement contrôlable par le chercheur. En effet, comme ce sera au répondant de passer sur l'information, le délai inhérent à la réception du message sera plus long et moins maîtrisé.

L'avantage principal du questionnaire sur site par rapport tant au questionnaire par voie postale que par courrier électronique est que le chercheur peut construire **un document de travail interactif**. Ce procédé permet l'ajout de fonctionnalités qui amélioreront la validité du questionnaire. Par exemple, nous avons inséré dans notre enquête deux fonctions qui entraînent une qualité plus grande du questionnaire, en réduisant les biais éventuels. Les deux améliorations concernées sont l'explication de vocables et la vérification des réponses.

---

<sup>23</sup> A titre d'exemple et en moyenne, 85 % des réponses ont été obtenues dans les 3 jours ayant suivi l'envoi de l'invite à répondre. Cette durée sera liée à la fréquence de consultation de la boîte aux lettres électronique de la part du répondant.



- **L'explication de vocables** consiste en la présence de définitions de certains termes qui peuvent prêter à confusion, au niveau de la compréhension, chez le sujet répondant. Il lui suffira de cliquer sur certains mots (exemple : degré d'incertitude, environnement externe, vulnérabilité,...) et une fenêtre apparaîtra donnant une définition précise des réponses. L'intérêt est que la vision du questionnaire ne se trouvera pas alourdie par la présence de ce surplus d'information, nécessaire à la précision d'une recherche académique. Le répondant aura la liberté de choisir les items qu'il souhaite mieux comprendre. Ceci dit, un biais peut intervenir : tous les répondants ne vont pas regarder toutes les définitions. Ainsi, un répondant pourra-t-il définir le mot environnement et répondre en conséquence, tandis qu'un autre répondra à la même question sans vouloir disposer de la même définition. Nous aurons une réponse plus précise qu'une autre. De ce fait, il nous apparaît que cette méthode doit se développer et trouver des améliorations.

- La seconde fonctionnalité réside en la **vérification des réponses** avant l'envoi du questionnaire. L'ajout de code en Javascript<sup>24</sup> permettra de vérifier si tous les items sont correctement remplis. Ainsi, le chercheur aura des réponses homogènes puisque le répondant ne pourra valider que si tous les champs demandés comportent une réponse. Tous les questionnaires reçus seront exploitables. Deux mises en garde doivent être signalées. D'abord, le chercheur ne doit pas imposer de répondre à certaines questions qui mettraient en doute le répondant quant à l'anonymat. Ainsi, dans notre enquête, avons-nous permis au répondant de ne pas indiquer, s'il le souhaite, le nom de son entreprise. Ensuite, le langage Javascript n'est pas compris de la même manière par tous les navigateurs<sup>25</sup> en fonction de leur type ou de leur version. De plus, le répondant peut désactiver les fonctions de ce type de langage de programmation de son logiciel de navigation. Notons, cependant, que l'utilisation du Javascript demande quelques connaissances techniques. Mais avec un minimum de temps, le chercheur pourra obtenir des résultats très intéressants.

Le questionnaire devient donc "intelligent". Pour certaines recherches, en marketing notamment, il pourra se doter d'un contenu multimédia tel que des images ou des sons, chose

---

<sup>24</sup> Javascript : langage permettant d'insérer sur une page Internet des petits programmes. Plutôt simple d'usage par rapport aux autres langages de programmation.

<sup>25</sup> Navigateur : logiciel permettant de lire des pages Internet. Les deux plus connus sont Explorer (Microsoft) et Navigator / Communicator (Netscape). Il semble que le logiciel de Microsoft devienne le standard, mais les

difficile avec un questionnaire par voie postale. Ce caractère interactif se trouvera renforcé pour les questionnaires par cheminement où les questions à venir dépendront des réponses précédentes. Ainsi, des questions liées au sexe de l'individu apparaîtront-elles uniquement après que le répondant eut indiqué sa catégorie, sans qu'il puisse voir les questions destinées à une autre.

Nous devons préciser que notre recherche s'intéressait principalement à des entreprises oeuvrant sur le secteur de l'Internet (fournisseur d'accès, concepteur de sites,...). Ainsi, il est évident qu'une entreprise se sentant proche du sujet étudié va répondre plus facilement qu'une entreprise éloignée. Nous pouvons citer le cas connu de l'étude des chutes d'eau où une enquête par voie postale atteint un taux de réponse de 90 % car les sondés se sentaient très concernés par le sujet (Andrieu et Robinet, 1993 : 159).

D'autre part, les entreprises de ce secteur ont un contact avec les outils de ce média plus aisé que les entreprises ne disposant que d'une simple connexion et d'un compte e-mail. Sheehan et McMillan (1999) ou Schuldt et Totten (1994) montrent que les taux de réponse, aux questionnaires utilisant Internet, sont plus élevés pour les échantillons constitués d'individus proches des nouvelles technologies de l'information. De ce fait, nous pouvons penser que le taux de réponse des entreprises du secteur Internet est supérieur à celui des entreprises évoluant sur d'autres secteurs.

Pour évaluer la portée de cette assertion, nous allons retenir un échantillon pour lequel il a été possible d'identifier dès l'origine, les entreprises en fonction de leur appartenance au secteur mentionné (listes C et C\*). Nous obtenons un taux de réponse de 23,08 % pour les entreprises de l'Internet et de 18,73 % pour les entreprises d'autres secteurs. Notre hypothèse se trouve donc confirmée mais avec un seuil peu significatif (le calcul du  $\chi^2$  montre que l'hypothèse d'égalité des moyennes est rejetée pour un seuil de confiance supérieur à 30%). Nous pouvons seulement dire que **le taux de réponse des entreprises du secteur Internet est légèrement plus élevé que celui des entreprises d'autres secteurs.**

---

navigateurs utilisant Linux sont de plus en plus utilisés par les professionnels. Néanmoins, nous avons du rejeter 3% des questionnaires, car insuffisamment complétés.

**Tableau 3.4 : Nombre de réponses en fonction du secteur d'activité**

	<i>Internet</i>	<i>Non Internet</i>	<i>Total</i>
Réponses	48 (23%)	62 (19%)	110
Non réponses	160 (77%)	269 (81%)	429
Total	208 (100%)	331 (100%)	539

$$\text{Khi2} = 1,48 < \chi^2(p=0,05) \text{ mais } > \chi^2(p=0,3)$$

Le tableau 3.2 nous permet de noter que les listes D et E (du secteur Internet) présentent le taux de visite le plus élevé de notre échantillon (82 %) tandis que leur taux d'accessibilité est assez faible (25%). Ces entreprises semblent donc curieuses de ces enquêtes mais sont moins enclines à y répondre.

Par ailleurs, le questionnaire par Internet peut être un outil international, car basé sur un vecteur facilitant la globalisation des échanges informationnels (Samiee, 1998). Il suffira de traduire le questionnaire dans une langue et de trouver des adresses de répondants du pays souhaité. Pas de problèmes d'affranchissement ou de toute autre nature, puisque l'Internet a tendance à abolir les frontières. L'accès à un site est le même pour des personnes vivant dans des pays différents. Ainsi, pourra-t-on enregistrer des réponses spécifiques en fonction des pays concernés. Cela procure donc un potentiel de diffusion encore plus important. Mais nous verrons que cela va entraîner des problèmes épistémologiques tels que la distanciation par rapport au terrain d'étude. Cela conforte cette méthodologie dans une perspective purement positiviste.

L'administration du questionnaire sur site peut se trouver améliorée par la présence de compteurs permettant de mesurer l'audience de certaines phases. Bien que conscient des limites de cette mesure d'audience (Costes, 1998), nous pouvons découper le processus de la façon décrite plus haut comme suit :

**1- Réception de l'invitation à répondre.** Il suffit de compter le nombre d'envois effectués mais certaines adresses existantes ne sont que rarement ouvertes par leur utilisateur. Pour les adresses fausses ou qui n'existent plus, le chercheur recevra généralement un mail d'erreur avec pour mention l'adresse inexistante.

**2- Visite du site où se trouve le questionnaire.** C'est ici que le compteur permettra de savoir combien de personnes sont allées sur la page Internet. Ceci aidera à déterminer si le

questionnaire incite à répondre ou pas. S'il est trop long ou ennuyeux, l'éventuel répondant peut refuser d'y consacrer du temps. En période de test, cela peut donner un indicateur important pour améliorer le taux de réponse futur. En effet, le chercheur pourra modifier l'ergonomie de la page.

**3- Réception des réponses.** Il s'agira du nombre final de réponses obtenues et exploitables. A priori, comme nous l'avons vu plus haut, le nombre de réponses obtenues sera équivalent au nombre de réponses exploitables (car tous les champs seront remplis si l'on insère une fonction de vérification des réponses).

A partir de ce découpage, nous pouvons construire trois indicateurs permettant d'améliorer grandement la construction des questionnaires :

- **nombre de réponses / nombre d'envois** : il s'agit du traditionnel **taux de réponse (TR)**. Il est évalué à 10 % par enquête par voie postale (Usunier, Easterby-Smith et Thorpe, 1993 : 159) et serait sensiblement identique avec enquête par Internet.
- **nombre de visites / nombre d'envois** : c'est le **taux de visites (TV)**. Il va correspondre au degré de persuasion contenu dans le courrier d'invitation à aller répondre au questionnaire. Il sera fonction de la teneur du message et des arguments utilisés.
- **nombre de réponses / nombre de visites** : c'est le **taux d'accessibilité (TA)**. Il va mesurer si le questionnaire est rebutant ou pas. Plus il sera proche de 1, plus les personnes ayant vu le questionnaire auront donné leurs réponses. De ce fait, nous aurons la relation suivante qui implique que le taux de réponse est fonction du taux de visites et du taux d'accessibilité :

$$\text{TR} = \text{TV} \times \text{TA}$$

Le chercheur pourra modifier la présentation de son questionnaire afin d'améliorer le **taux de réponse des visiteurs (TR)**, en travaillant son **taux d'accessibilité (TA)**. Il pourra aussi améliorer la qualité du message d'invite à répondre (personnalisation, période d'envoi,...) afin d'accroître le **taux de visite du questionnaire (TV)**. La prise en compte de cette relation, en amont, entraînera une plus grande flexibilité de ce type de méthode d'enquête.

En termes de **saisie des réponses**, cette technique est très adaptée puisque le chercheur reçoit directement sur son ordinateur (via sa boîte aux lettres électronique) les réponses codées selon

ses soins (s'il s'agit de questions fermées). Donc l'étape de saisie des réponses est supprimée et on peut rapidement transférer les réponses vers un logiciel de traitement statistique en les recensant au préalable sur un logiciel de type tableur. Des hébergeurs proposent également une compilation des résultats obtenus dans des tableaux aisément utilisables par les outils classiques d'analyse des données. Notons, par ailleurs, que des offres d'enquête en ligne sont en train de se répandre sur le marché<sup>26</sup>. Nous voyons donc que l'administration des enquêtes par Internet permet un gain de temps considérable surtout lorsque les données sont nombreuses tant en termes d'items que de réponses. Cela conforte notre idée de considérer cette méthodologie comme efficace dans les enquêtes quantitatives.

Au même titre que la facilité d'utilisation, la relance est aisée par l'envoi de nouvelles invitations à répondre. Cependant, le chercheur doit prendre en considération des aspects déontologiques très importants. Nous reviendrons sur cet aspect par la suite. En effet, la facilité d'utilisation ne doit pas se transformer en facilité de harcèlement envers les répondants. Car si nous pensons que ce type de questionnaire est idéal pour les enquêtes quantitatives, il peut perdre de son efficacité avec une augmentation inflationniste de son usage.

## **2.2. Limites et précautions**

En effet, nous pouvons craindre une mauvaise utilisation de ce type d'administration d'enquête. Nous pensons que notre recherche, menée fin 1999, est marquée par un ensemble d'avantages déjà évoqués. Mais de nombreux inconvénients doivent être analysés afin de conférer à cette méthode une plus grande validité. En fonction des résultats obtenus, le chercheur pourra modifier son outil de collecte de réponses. C'est ce que nous proposons de faire dans les pages à venir et nous tenterons d'évaluer les perspectives futures.

### **2.2.1. Des limites à faire évoluer**

---

<sup>26</sup> Par exemple sphinxonline.

La principale difficulté concerne la collecte des adresses des répondants. Dans notre étude, nous étions à la recherche d'adresses électroniques soit de dirigeants d'entreprises soit d'entreprises. On peut penser qu'un annuaire contenant ces données peut se développer mais pour l'heure les possibilités sont restreintes. S'il existe des annuaires Internet d'entreprises ceux-ci indiquent, outre l'adresse postale, l'adresse HTTP (ex : [www.entreprise.com](http://www.entreprise.com)). Or, pour mener à bien ce type d'enquête, il est nécessaire de disposer d'adresses mail (ex : [dirigeant@entreprise.com](mailto:dirigeant@entreprise.com)). Il est encore plus pratique de trouver un listing (sur une seule page) de ces adresses, car cela permet de les insérer très facilement et automatiquement dans un carnet d'adresses électroniques.

Après diverses recherches d'adresses, nous nous sommes aperçu (voir tableau 3.1) que nous pouvions identifier d'une part des adresses personnelles de dirigeants ou potentiellement responsables d'entreprises (**adresse privée**) et d'autre part des adresses d'entreprises (**adresse professionnelle**). Cependant, la réception d'une demande, non sollicitée, à caractère professionnel chez une adresse privée peut poser quelques problèmes éthiques. En effet, cela peut être considéré comme une intrusion dans la vie privée et il risque d'y avoir un rejet de l'enquête. De ce fait, on peut envisager que l'envoi du questionnaire à des adresses professionnelles permet un taux de réponse supérieur que lors d'un envoi à des adresses privées.

Le taux de réponse total (calculé sur les adresses valides) est de 14,12 %. A titre d'exemple, il est évalué à 10 % pour les enquêtes postales doctorales (Usunier et al., 1993 : 159). La revue de la littérature sur la comparaison des taux de réponse entre l'administration des enquêtes par courrier électronique et traditionnel montre des résultats ambigus et divers (Schuldt et Totten, 1994). En moyenne, le taux de réponse par la poste est considéré comme supérieur (Sheehan et McMillan, 1999 ; Tse, 1998). Dans notre cas, si l'on sépare les adresses privées des adresses professionnelles, nous trouvons un taux de réponse de 3,97 % pour les adresses privées et de 23,14 % pour les adresses professionnelles.

Cela confirme l'idée selon laquelle **l'envoi à des adresses professionnelles permet un meilleur taux de réponse** (le  $\chi^2$  calculé donne une valeur bien supérieure à la valeur attendue pour un seuil de confiance de 1% : tableau 3.6). Il est à noter que nous n'avons pas fait de relance pour la liste B (ingénieurs) car il nous est rapidement apparu que notre démarche était

déplacée (messages de protestation). En fonction de ce résultat, il sera préférable, lors d'enquêtes concernant les entreprises, de **privilégier les adresses professionnelles** des répondants. Nous pouvons calculer le  $\chi^2$  en retenant la liste A et la liste C\* afin de connaître la significativité des différences (tableau 3.5). Nous excluons volontairement la liste B (taux de réponse le plus faible avec 2,69 %) car bien que composée d'adresses privées, elle ne correspond pas obligatoirement à des ingénieurs travaillant dans des entreprises privées.

**Tableau 3.5 : Nombre de réponses en fonction de l'adresse de l'invite (liste A et liste C\*)**

	<i>Privée</i>	<i>Professionnelle</i>	<i>Total</i>
Réponses	19 (8%)	62 (19%)	81
Non réponses	208 (92%)	269 (81%)	477
Total	227 (100%)	331 (100%)	558

$$\text{Khi2} = 11,65 > \chi^2(p=0,01)$$

Nous pouvons donner également les résultats pour l'ensemble des listes :

**Tableau 3.6 : Nombre de réponses en fonction de l'adresse de l'invite (toutes les listes du questionnaire sur site)**

	<i>Privée</i>	<i>Professionnelle</i>	<i>Total</i>
Réponses	40 (4%)	219 (20%)	259
Non réponses	967 (96%)	854 (80%)	1821
Total	1007 (100%)	1073 (100%)	2078

$$\text{Khi2} = 128,76 > \chi^2(p=0,01)$$

En ce qui concerne les adresses d'entreprises retenues, nous pouvons les identifier en fonction de deux critères : soit le préfixe était celui d'une personne (ex : dupont@entreprise.com) sans que nous puissions savoir quel est son degré de responsabilité dans l'entreprise (adresse directe), soit le préfixe concernait une fonction (ex : webmaster@entreprise.com), c'est ce que nous appellerons des **adresses indirectes**. Nous nous sommes rendu compte que le message d'invite, pour être efficace, doit être personnalisé (Schaefer et Dillman, 1998). Or, ces adresses indirectes revêtent un caractère par trop anonyme. C'est ainsi que d'une façon logique, nous pouvons penser que le taux de réponse des adresses indirectes est inférieur à celui des adresses précises.

En retenant les adresses commençant par des vocables du type *contact*, *info* ou encore *webmaster*, dans nos listes professionnelles, nous trouvons un taux de réponses de 20,14 % ce

qui est légèrement supérieur au taux de 19,43 % pour les adresses directes (le test du  $\chi^2$  nous montre que les deux taux de réponse ne sont pas très différents : il y a égalité des taux pour  $p=0,01$  : tableau 3.7). Donc, **l'envoi des invites à une adresse directe ou indirecte ne modifie pas le taux de réponse**. Comment expliquer ce phénomène ? Nous ne pouvons tirer des enseignements de cette invalidation (qui peut fournir des opportunités pratiques en termes de constitution de base de données) qu'en regard des deux hypothèses suivantes, permettant de connaître la qualité du répondant au sein de l'entreprise.

**Tableau 3.7 : Nombre de réponses en fonction du degré de personnalisation de l'invite**

	<i>Directes</i>	<i>Indirectes</i>	<i>Total</i>
Réponses	137 (19%)	86 (20%)	223
Non réponses	568 (78%)	341 (77%)	909
Total	705 (100%)	427 (100%)	1132

$$\text{Khi2} = 0,08 < \chi^2(p=0,01)$$

En effet, précisons que nous demandions à ce que ce soit un responsable principal de l'entreprise (orientant la politique stratégique de la firme) qui réponde au questionnaire. De ce fait, nous remercions les personnes lisant ce message de le transmettre aux dirigeants. Mais on peut penser qu'un faible nombre transmettait le message à la direction et cela d'autant plus lorsque la taille de l'entreprise était importante, car on peut supposer que, soit le message n'est pas transmis aux dirigeants, soit c'est un employé qui répond à l'enquête, car se sentant moins impliqué.

Pour mesurer la validité de cette suggestion, nous avons inséré une question dans notre enquête demandant quelle est la fonction du répondant dans l'entreprise (propriétaire/dirigeant, directeur, responsable de département, assistant, secrétaire, administratif ou autre). Nous considérerons, d'une façon restrictive, que seuls les propriétaires/dirigeants et les directeurs font partie des responsables stratégiques de l'entreprise. Seules leurs réponses seront retenues pour la suite de notre analyse. L'ensemble des réponses (issue des listes professionnelles) se trouve dans le tableau suivant :

**Tableau 3.8 : Part des réponses des responsables en fonction de la personnalisation de l'invite**

	<i>Directes</i>	<i>Indirectes</i>	<i>Total</i>
Responsables	140 (83%)	64 (83%)	204



Non responsables	29 (17%)	13 (17%)	42
Total	169 (100%)	77 (100%)	246

---

Khi2= 0,002 <  $\chi^2$ (p=0,01)

**La part de réponses des responsables est strictement identique que l'on envoie l'invite à répondre à une adresse indirecte ou pas**, comme nous l'indique le test du Khi2 pour p=0,01. Notons que les adresses directes n'étaient pas obligatoirement celles des dirigeants. De ce fait, nous pouvons nous demander si ces taux n'évoluent pas avec la taille de l'entreprise. En effet, plus la taille est petite plus le responsable de l'entreprise peut avoir facilement contact avec le questionnaire du fait d'une plus grande proximité de l'information<sup>27</sup>. En raison de la taille de notre effectif, issu des listes professionnelles (246 réponses identifiées tant par la fonction du répondant que par la taille de l'entreprise), nous regrouperons en 4 classes les résultats obtenus dans le tableau 3.9.

**Tableau 3.9 : Répartition des réponses en fonction de la taille**

<i>Taille</i>	<i>Adresses directes (169)</i>				<i>Adresses indirectes (77)</i>		
	<i>N</i>	<i>n</i>	<i>Resp.</i>	<i>Non resp.</i>	<i>n</i>	<i>Resp.</i>	<i>Non resp.</i>
<b>[0-10]</b>	160	107	96 (90%)	11 (10%)	53	48 (91%)	5 (9%)
<b>[11-50]</b>	61	48	37 (77%)	11 (23%)	13	9 (69%)	4 (31%)
<b>[51-100]</b>	13	7	3 (43%)	4 (57%)	6	4 (67%)	2 (33%)
<b>+ de 100</b>	12	7	4 (57%)	3 (43%)	5	3 (60%)	2 (40%)
<i>N</i>	246	169	140 (83%)	29 (17%)	77	64 (83%)	13 (17%)

Nous constaterons que **la part de réponses des responsables diminue en fonction de la taille**, mais pas plus pour les adresses directes que pour les adresses indirectes. Si nous calculons le coefficient de corrélation linéaire de Pearson entre la taille (X) et la part des responsables (Y), sans faire de distinction entre envois à des adresses directes ou indirectes et sans regroupement en classes de taille, nous trouvons une valeur r de -0,46 (significative pour  $r_{0,05}$ ) confirmant l'idée selon laquelle plus la taille augmente, plus la part des responsables dans les réponses diminue. Cependant nous pouvons remarquer que notre effectif total a une taille moyenne très faible (40 salariés, sans prise en compte de 3 valeurs trop écartées de l'ensemble) et surtout avec une médiane de 7 employés. Mais notre but était essentiellement centré sur

<sup>27</sup> D'une façon générale, les travaux sur la PME montrent que le dirigeant de ce type de structure a une plus grande proximité avec l'ensemble des informations qu'un dirigeant de grande structure (Julien, 1990).

l'interrogation de techno-TPE<sup>28</sup>, caractérisées par un nombre d'employés réduit. A toute fin utile, nous pensons que cette méthodologie est moins appropriée pour l'interrogation des dirigeants des grandes entreprises. Dans nos réponses, l'entreprise ayant la plus grande taille et s'exprimant par l'intermédiaire de son dirigeant avait 800 employés.

Cependant notons que les résultats obtenus sur la similarité des réponses des adresses directes et indirectes laissent entrevoir **des aspects pratiques**. En effet, si nous avons privilégié dans un premier temps le recueil des adresses directes, il apparaît que la possession des adresses indirectes est satisfaisante. C'est ainsi qu'on peut penser que la constitution de bases de données avec la seule connaissance du nom de l'entreprise (en tant que suffixe) est satisfaisante. Il suffira d'insérer avant "@entreprise.fr" les vocables "contact" ou "info" qui apparaissent comme les préfixes indirects les plus communément possédés par les entreprises de notre échantillon. Encore une fois, précisons que cette méthode permet faiblement de sélectionner en amont les caractéristiques des sondés.

Il faut noter que les listes trouvées n'étaient pas toutes pertinentes en termes d'actualisation des adresses. Beaucoup d'entre elles étaient erronées, le chercheur étant informé par un message d'erreur que l'adresse n'est pas (ou plus) valide. C'est ce que nous appellerons **le taux d'actualisation**, correspondant au rapport entre le nombre d'adresses valides et le total des adresses trouvées.

$$\text{Taux d'actualisation} = \frac{(\text{Total des adresses retenues} - \text{Total des adresses invalides})}{\text{Total des adresses retenues}}$$

Ce taux a son importance, car il doit être pris en considération dans le calcul de la taille de l'échantillon. En effet, le courrier électronique permet au chercheur de distinguer les adresses fausses des non réponses. A titre d'information, sur un total de 2693 adresses retenues, nous avons obtenu un taux d'actualisation de 79 %. En d'autres termes, 2139 courriers sont arrivés à destination.

---

<sup>28</sup> Nous désignons par ce terme les jeunes entreprises innovatrices qui, pour Albert et Mougenot (1988), lancent des produits ou des procédés nouveaux ayant un contenu technologique, à partir de technologies classiques ou avancées.

Outre les aspects concernant le recueil des adresses, d'autres inconvénients sont liés à ce mode d'administration des questionnaires.

Tout d'abord, il semble qu'**Internet ne véhicule pas une image de confiance**, de sécurité, comme le soulignent les recherches en marketing sur le commerce électronique (Hoffman, Novak et Chatterjee, 1995 ; Boulaire et Balloffet, 1999). En effet, le répondant n'est jamais certain de l'identité du chercheur. Breeds et Finidori (1997 : 108) relatent<sup>29</sup> que 74 % des internautes qui n'ont pas confiance dans les enquêtes en ligne, pensent que l'usage des informations peut être détourné.

De ce fait, certaines personnes nous ont fait part de leur inquiétude malgré un choix volontaire d'identifier notre enquête à **une recherche académique** (le site du questionnaire porte l'adresse de notre Université, notre adresse e-mail en faisait de même, les logos de l'Université et de notre laboratoire étaient présents sur le questionnaire, le but scientifique était bien précisé,...). Il nous a donc fallu rassurer quelques personnes par des méthodes plus traditionnelles du type papier à en-tête ou cachet de l'Université. Mais cela fut marginal. On peut penser que le manque de confiance est une source importante dans les non réponses. De ce fait, le chercheur devra oeuvrer pour montrer le degré d'institutionnalisation de son étude. Peut-être que ces enquêtes devraient être couplées avec un envoi papier traditionnel mais cela réduirait la portée de cette méthodologie en termes d'avantages pécuniaires. On pourra aussi réfléchir à l'intérêt d'une éventuelle **labellisation des enquêtes**, comme on peut le constater dans certains domaines (Germak, 1999).

En corrélation avec ce problème de confiance, le répondant est en droit de se demander si son anonymat sera véritablement respecté. Si le chercheur est facilement identifié comme tel, cette question soulève moins d'ambiguïté. Si l'on compare la méthode de l'adresse électronique et la méthode sur site, la seconde peut fournir une source d'anonymat plus forte. En effet, dans ce cas, le répondant n'est pas obligé de donner son adresse électronique et le chercheur menant l'enquête ne pourra la connaître. Par contre, si le répondant renvoie le questionnaire via sa messagerie électronique, l'anonymat souhaité n'est plus évident puisque le chercheur recevra les

---

<sup>29</sup> Selon une étude menée par l'Université américaine du Georgia Institute of Technology.

réponses par l'intermédiaire de l'adresse électronique du répondant. Il pourra donc plus facilement l'identifier.

Un autre inconvénient majeur de ce type d'administration est que l'enquête touchera uniquement les entreprises ayant accès à Internet. Précisons qu'il ne s'agit pas des entreprises disposant d'un site mais seulement celles ayant une adresse électronique, à leur nom propre ou à celui de leur dirigeant. Cette raison nous a incité à administrer partiellement les enquêtes sur des adresses privées. Cela est donc un désavantage surtout lorsque les entreprises étudiées sont de petites tailles et de secteur traditionnel. Mais les chiffres concernant l'équipement des PME<sup>30</sup> à Internet, laisse penser qu'à terme cet inconvénient sera caduc. En effet, dans quelques années, cette critique aura autant de pertinence que de considérer que la sélection des entreprises par la possession d'un numéro de téléphone est discriminante.

Mais sans faire de prospective, nous pouvons considérer que les entreprises retenues ont un profil environnemental en termes de veille et de réactivité plus élevé que d'autres. Mais de toute façon, puisque notre recherche porte essentiellement sur des PME Internet cet inconvénient n'est pas véritablement probant sauf pour notre échantillon de contrôle qui est hors de ce secteur d'activité.

D'autre part, ce type d'enquête entraîne un pré-requis technologique non neutre. Premièrement, nous avons dit que la conception d'un site avec le formulaire de l'enquête était simple. Cependant, le chercheur doit avoir l'habitude d'utiliser des ordinateurs et des logiciels aux spécificités semblables. A n'en pas douter, une collaboration entre le chercheur et le service informatique de son institut sera un gage de réussite. Deuxièmement, ce type d'enquête peut comporter des aléas techniques très embarrassants. En effet, le chercheur devra s'assurer de la qualité du serveur qui va accueillir le questionnaire. Par exemple, dans notre enquête, nous avons été régulièrement victime de pannes du réseau empêchant la consultation du questionnaire pour des périodes allant de 1 à 24 heures. Sachant que 70 % des réponses se font le jour de l'envoi des messages, il sera préférable de s'assurer du fonctionnement du serveur le

---

<sup>30</sup> Selon une enquête réalisée par l'UFB Locabail auprès d'entreprises employant entre 6 et 200 salariés (janvier 2001), 73 % des PME françaises sont connectées à Internet (contre 61 % en 1999) et 40 % disposent de leur propre site (contre 27 % en 1999). Source : [www.journaldunet.com/cc/cc\\_frpme.shtml](http://www.journaldunet.com/cc/cc_frpme.shtml).

jour fatidique. Mais, bien souvent, il s'agit de pannes imprévisibles, cela peut nuire au caractère scientifique de l'étude et compromettre la validité des réponses.

La facilité des relances fait que les répondants agacés par les messages d'invite répondent rapidement au questionnaire pour ne plus être importunés. De ce fait, on peut penser que l'introduction d'une question discriminante (pour se rendre compte que le questionné ne répond pas au hasard) est souhaitable afin d'écarter les réponses non valides. Par là même, le chercheur aura tout intérêt à recenser, sur sa base de données d'adresses, les différents répondants et autres messages (du type transmission des messages ou refus de répondre) afin de conférer à ses relances un caractère moins désagréable.

Ce type d'administration, qui introduit un nouveau mode de communication entre l'enquêteur et l'enquêté, doit, en effet, éviter autant que possible de harceler les personnes retenues. Une pratique connue est celle du *spamming* (Lajoinie-Bourliataux, 1998) dans lequel le message (à caractère commercial) est adressé un grand nombre de fois à plusieurs personnes qui ne le sollicitent pas. Ce procédé encombre le réseau Internet et ralentit la vitesse du trafic ; il est donc à condamner<sup>31</sup>. Nous pensons que les envois des questionnaires ne doivent pas correspondre à cette méthode. L'Internet offre un espace de liberté et de facilité que seule une utilisation raisonnée peut préserver<sup>32</sup>. C'est ainsi que le message d'invite devra se faire le plus personnel possible. Par exemple, même si l'envoi concerne plusieurs personnes, il est toujours possible, via son logiciel de messagerie, d'empêcher le répondant d'avoir connaissance des autres destinataires de l'envoi. C'est ainsi que le chercheur essayera de faire des messages qui n'apparaîtront pas comme stéréotypés. L'administration des enquêtes par Internet est pertinente tant qu'elle est le fruit d'un ciblage étroit. En effet, les boîtes aux lettres s'encombrent rapidement de messages sans intérêt.

### **2.2.2. Perspectives et cadre de réflexion**

---

<sup>31</sup> Rechenmann (1999, p. 48) précise que deux milliards de ces messages sont envoyés par semaine. Le taux de retour est évidemment très faible.

<sup>32</sup> Galan et Vernet (2000) indiquent que la CNIL admet la possibilité de ce type d'enquête si on avertit les personnes retenues lors de la collecte des adresses (rapport n° 99.048 du 14/10/99). De plus, le parlement européen précise que les communications commerciales par courrier électronique doivent mentionner sans ambiguïté la nature du message.

Ces pages avaient pour but de tester la pertinence de l'administration de questionnaires par Internet. En termes de valeur des réponses, Schaaper (1999) montre que comparativement à une enquête en face à face il n'y a pas de différences notables. Fort de cette analyse, nous avons opté pour utiliser cette méthode dans notre recherche. En termes essentiellement quantitatif, nous pensons que ce type d'administration au niveau des entreprises peut être un moyen privilégié de recueil de données primaires pour le chercheur.

Les résultats obtenus pour notre enquête semblent montrer que la méthode permettant d'obtenir le meilleur taux de réponse est celle du questionnaire sur site. Ce taux de réponse est légèrement supérieur pour les entreprises proches de l'Internet mais pas d'une façon significative. D'autre part, il apparaît comme préférable d'envoyer les invites à répondre à des adresses professionnelles plutôt que personnelles. En ce qui concerne ces adresses professionnelles, on ne peut faire de différences entre adresses directes et indirectes tant en termes de quantité de réponses (nombre de répondants) qu'en termes de qualité (proportion des responsables parmi les répondants). D'une façon plus générale, nous avons relevé que cette qualité se dégrade avec la taille de l'entreprise.

La méthode de collecte que nous avons utilisée semble se situer entre la méthode par courrier postal et la méthode par ordinateur traditionnel (CAPI : *Computer Assisted Personal Interview*). En effet, les réponses se font au siège de l'entreprise, au moment souhaité par le répondant qui n'a pas d'interaction avec le chercheur puisqu'auto-administré, mais elles sont contrôlées automatiquement par un programme qui facilitera le traitement statistique. Cependant, nous pensons que cette méthode apporte beaucoup plus de possibilités pour le chercheur que les sondages par Minitel qui semblent ne pas avoir eu un succès très élevé (problème de la méfiance pour Andrieu et Robinet, 1993 : 159 ; problème de la sur-représentation pour Evrard, Pras et Roux : 168).

Une dimension d'importance est celle concernant la perspective épistémologique. La connaissance initiale des enquêtés est très faible. La connaissance issue de l'enquête se retrouve contingentée aux questions posées puisque nous nous situons dans une perspective positiviste. L'objet étudié n'est véritablement observé qu'au travers des aspects analysés. Ainsi pour reprendre Le Moigne (1995 : 72) une démarche limitée par ce type d'enquête serait celle

*"invitant à concevoir un réel construit par l'acte de connaître plutôt que donné par la perception objective du monde"*, à savoir une démarche constructiviste. Bien que non spécifiquement propre à une méthodologie d'administration menée par Internet, l'hypothèse interactionniste caractérisant la relation entre l'observateur et l'observé, se trouve fortement contrainte.

Cette distanciation au terrain renforce l'aspect positiviste de la méthode mais cependant permet un rapprochement entre le chercheur et le répondant. En effet, la simplicité et la rapidité d'utilisation des courriers électroniques permet une interaction plus aisée. C'est ainsi que nous avons pu expliquer 5% des non réponses totales, car certains enquêtés nous adressaient spontanément les raisons de leur refus de répondre par mail de retour. Notons qu'il s'agissait essentiellement soit d'une perception trop académique de la recherche et du questionnaire, soit d'un manque de confiance en la démarche. Est-ce que beaucoup d'entreprises prendraient la peine de rédiger un courrier postal pour signifier ce type d'observation ? C'est ainsi que nous pensons que l'interaction entre l'enquêteur et l'enquêté est sensiblement plus forte que lors d'une administration par voie postale.

A n'en pas douter, ces tests de pertinence d'une méthodologie doivent trouver d'autres prolongements. Notamment, il nous semblerait des plus pertinent de comparer empiriquement les différentes méthodes d'enquêtes quantitatives traditionnelles (postales ou par téléphone) avec cette méthodologie, en insistant sur la qualité des réponses afin d'identifier d'éventuels biais. D'autre part, nous pensons que sa généralisation doit passer précédemment par une meilleure analyse des réponses en fonction de la taille des entreprises. Une de nos limites pour la généralisation de nos résultats est que nous nous sommes adressé volontairement à des entreprises de petites tailles.

Cependant nous pensons que ce type de méthodologie est résolument d'avenir, certains y voient la méthode standard de recueil des données du 21<sup>ème</sup> siècle pour les chercheurs (Schuldt et Totten, 1994) et peut ouvrir de nouvelles perspectives aux études quantitatives à grande échelle, du fait de ses nombreux avantages.

Pour notre part, nous y avons trouvé une technique d'enquête extrêmement flexible permettant un échange avec les dirigeants des entreprises étudiées. Notons que la diffusion des résultats

pour les entreprises répondante s'est également effectuée exclusivement par Internet. Les dirigeants pouvaient télécharger, à partir d'un site, un rapport d'une soixantaine de pages leur restituant les principales informations obtenues.

Nous avons donc essayé de présenter les particularités de notre méthode d'administration reposant sur Internet. Nous avons construit un questionnaire qui était accessible en ligne. Deux fonctionnalités avaient été programmées par nos soins : la définition de certains termes et la vérification des réponses permettant d'éviter l'envoi de questionnaires incomplets. Il nous semble que ce mode d'administration comporte de nombreux avantages (fonctionnalités, indicateurs de mesure, rapidité, saisie, coût,...) mais il est nécessaire de prendre des précautions quant à son utilisation (sous-représentation de certaines populations, manque de confiance de la part des répondants, utilisation excessive, distanciation par rapport au terrain,...). Nos réflexions nous conduisent à penser que les enquêtes par Internet peuvent remplacer les enquêtes par voie postale. De plus, nous avons essayé d'effectuer une analyse des taux de réponse en fonction du type d'adresse électronique afin de faciliter le travail de constitution de base de données pour de prochaines recherches.

Les données saisies, nous avons pu entamer la procédure permettant de traiter les diverses informations obtenues. Avant de mener nos tests statistiques (chapitre 4), il nous faudra nous assurer de la pertinence des méthodes que nous emploierons. De ce fait, nous envisagerons dans la partie à venir les moyens nous permettant de vérifier nos hypothèses tout en nous reposant sur des mesures valides, à savoir sur des échelles épurées.



## SECTION 2. PHASES PREPARATOIRES AU TRAITEMENT DES DONNEES

---

Au sein de cette section, nous allons présenter les étapes essentielles qui nous permettront de valider méthodologiquement notre démarche de recherche. Dans un premier temps, nous aborderons le thème des outils en fonction du type de test à mener. L'aperçu succinct que nous allons livrer s'inscrira dans une perspective de **description des outils statistiques utilisés** par la suite. La plupart des méthodes abordées sont largement répandues dans les sciences de gestion et sont souvent utilisées dans les travaux doctoraux. Nous axerons particulièrement notre réflexion sur le problème du test des variables modératrices qui relève d'un large débat en management stratégique mais aussi dans d'autres disciplines de gestion telles que le marketing.

Le deuxième point abordé dans cette section concernera **l'épuration du questionnaire**. En effet, nous avons vu que nos échelles se sont construites partiellement à travers les mesures utilisées dans la littérature sur le sujet. Mais le réarrangement effectué peut entraîner des difficultés et il nous sera particulièrement important de mesurer la cohérence de nos instruments de mesure. Par ailleurs, les comportements de réponse peuvent varier d'un secteur d'activité à l'autre et il nous faudra juger de la pertinence de nos propositions méthodologiques. Pour ce faire, nous suivrons un processus d'épuration qui devrait permettre de conférer à notre travail fiabilité et validité.

### 1. Les outils utilisés

Notre démarche de présentation, exposée ici, repose sur la nécessité méthodologique qu'impose une recherche doctorale. En effet, divers tests devront être effectués sur les résultats obtenus. La finalité de ces tests sera différente en fonction des hypothèses sous-jacentes et des conditions de traitement. A partir de ce que le chercheur souhaite faire et du type de variables manipulées, l'utilisation d'outils statistiques robustes, couramment utilisés en management

stratégique, pourra s'avérer judicieuse pour peu que le choix des méthodes de traitement se montre pertinent.

Nous pouvons présenter les méthodes statistiques retenues pour notre démarche à travers le processus de recherche suivi. Il nous faudra, dans un premier temps, mesurer la pertinence de nos échelles de mesures. Outre certains outils décrits au moment opportun (alpha de Cronbach, coefficients de corrélations,...), il sera utile d'évaluer **l'unidimensionnalité de nos construits** en fonction des réponses obtenues. Pour ce faire, nous utiliserons **l'analyse en composante principale**. Fréquemment employée dans ce type de travail (Fabre, 1997 ; Le Roy, 1994), cette technique vérifiera que les différents items qui composent une mesure évaluent le même phénomène.

Les mesures obtenues, nous rentrerons dans l'analyse des résultats et nous aurons à **comparer les différentes réponses** provenant de PME évoluant ou pas au sein du secteur Internet. Les tests de comparaisons tels que **le Khi 2, le t de Student** ou **l'analyse de variance**, nous aiderons grandement dans cette tâche. Il sera intéressant **de valider les regroupements constatés** à travers un outil plus synthétique. Nous utiliserons donc la technique **de l'analyse discriminante** qui nous permettra de vérifier que l'appartenance à l'un ou l'autre des secteurs envisagés est fondée.

La partie "descriptive" passée, nous aurons à tester nos hypothèses de recherche en essayant de mesurer les liens qui existent entre les nombreuses variables utilisées pour notre étude (variables environnementales, stratégiques, de performance). Bref, nous aurons essentiellement à **mesurer les liens entre diverses variables quantitatives** qui, combinées entre elles, peuvent permettre d'expliquer le comportement ou l'obtention du résultat des PME de nos échantillons. Comme nous le verrons, nous **utiliserons des régressions linéaires simples ou multiples**.

Les outils évoqués jusqu'à présent sont couramment utilisés dans notre discipline. A ce titre, nous adjoindrons à l'explication de chacune des méthodes une illustration tirée de notre revue de la littérature, afin de confirmer la pertinence de leur utilisation au sein de notre processus de

recherche. Leur emploi prête peu à la contradiction et nous essayerons d'être le plus bref et synthétique possible.

En revanche, nous nous intéresserons un peu plus au cas des variables environnementales qui ont un effet sur la relation stratégie - performance. Il nous **faudra identifier les variables modératrices** qui sont l'un des objectifs de nos propositions de travail. Après avoir discuté du concept de "fit" (adéquation) nous envisagerons les diverses méthodes possibles. **L'analyse de régression modérée** et **l'analyse en sous-groupes** seront, comme expliqué par la suite, retenus comme outils statistiques permettant de tester nos hypothèses. L'importance de cette mesure des variables modératrices fera l'objet d'une sous-section particulière.

## **1.1. Les outils statistiques classiques**

### **1.1.1. Mesurer l'unidimensionnalité de nos mesures**

Nous utiliserons l'**analyse en composante principale** (ACP). Il s'agit d'une méthode d'analyse factorielle. Cette technique vise à décrire les individus d'une population en fonction de plusieurs variables quantitatives. Le but sera de rechercher de nouvelles variables (les composantes principales), non corrélées entre elles, résumant le mieux possible les informations issues de toutes les variables utilisées pour l'analyse. Ces composantes peuvent être qualifiées de variables latentes. Il s'agit d'une technique descriptive par excellence puisqu'elle permettra de visualiser les individus en fonction des variables initiales les plus proches entre elles.

Nous utiliserons cette technique pour juger de la multi ou de l'unidimensionnalité des concepts étudiés<sup>33</sup>. En effet, l'ACP permettra de structurer les données de telle sorte que si les items mesurant un même phénomène se trouvent trop éloignés, plusieurs composantes seront identifiées et on pourra avancer un caractère multidimensionnel du concept étudié. Les sous-dimensions mises en évidence permettront d'améliorer ou de confirmer la fiabilité de nos échelles.

---

<sup>33</sup> Voir, plus loin, le paragraphe concernant l'épuration des données.

Le nombre de composantes peut se déterminer à l'aide du critère de Kaiser. En effet, l'ACP vise à expliquer en quelques variables le maximum de variance possible. Cette règle de décision est considérée comme la plus utilisée (Evrard et al. : 383). Elle préconise de retenir les composantes ayant une valeur propre supérieure à 1, c'est à dire les composantes qui restituent le plus de variance totale. Il en ressort que le premier axe peut être souvent identifié comme le reflet de l'intensité des variables.

Une fois les axes obtenus puis retenus, il faut pouvoir les identifier qualitativement. Pour ce faire, nous utiliserons la **matrice des composantes** qui permet d'évaluer les liaisons qu'entretiennent les variables avec les composantes. L'étude de la corrélation doit laisser supposer qu'un coefficient inférieur à 0,50 ne permet pas l'intégration de la variable comme partie constitutive de la dimension statistique trouvée. Le regroupement des variables initiales au sein de certains axes permettra de qualifier, de nommer les dimensions obtenues.

Par ailleurs, le chercheur pourra "forcer" la constitution des composantes par le biais d'une rotation VARIMAX. Cette technique permettra de clarifier la constitution des axes en augmentant les différences de corrélation avec les variables. Nous procéderons à ce type de rotation lorsque l'interprétation de dimension s'avérera difficile. Notons également que la visualisation des résultats obtenus peut se faire au niveau des individus (disposition en fonction des axes) et au niveau des variables utilisées par l'étude. Le cercle des corrélations (Tenenhaus, 1996) va représenter les variables initiales dans un espace constitué par les axes principaux. Plus une variable se trouvera à l'extrémité d'une composante, plus on pourra estimer qu'elle a une importance forte dans la constitution de cette composante.

A titre d'illustration, nous pouvons citer l'article de Dess, Lumpkin et Covin (1997) qui utilisent ce type d'analyse factorielle pour identifier quatre types de comportement stratégique (participatif, entrepreneurial, adaptatif et simple) à partir de 25 variables stratégiques (prise de risque, dynamisme des employés, innovation,...). La proximité de certaines de ces variables leur permet d'identifier des grandes tendances dans les comportements et ainsi de construire leur typologie.

### 1.1.2. Comparer les réponses obtenues

Lors de l'analyse des réponses aux différents items, nous allons systématiquement comparer les réponses provenant des entreprises du secteur Internet à celles des PME non Internet. Notre but sera d'évaluer le degré de différence qui existe entre ces deux types d'entreprises. Nous aurons essentiellement des variables quantitatives qui se répartiront donc en deux groupes indépendants<sup>34</sup>. Nous procéderons au **test du t**, proposé par notre logiciel de traitement statistique<sup>35</sup>, pour évaluer le degré de significativité des différences. Remarquons qu'une correction doit être apportée si la dispersion des deux groupes comparés diffère fortement<sup>36</sup>. Comme dans tout test de comparaison, on cherchera à savoir si l'hypothèse d'égalité des moyennes est acceptée ou non. Pour plus de deux groupes de comparaison, nous aurons recours à l'analyse de variance.

**L'analyse de variance (Anova)**, qui vise à étudier la relation entre une variable qualitative et une variable quantitative, est une extension du test de comparaison des moyennes, vu précédemment. La différence essentielle est qu'elle va s'intéresser à plus de deux groupes indépendants. Ce seront les écarts de la variance à la moyenne des populations étudiées qui permettra d'évaluer la pertinence de la séparation. Cette technique statistique repose sur le principe suivant : *"La variation totale des mesures que l'on observe à partir de tous les échantillons que l'on désire comparer est le résultat de la somme de la variation produite par chacun de ces échantillons et la somme de la variation résultant de la différence entre ces observations"* (Guéguen, 1997 : 148). Ce principe de variance intra- et inter-classes sera abordé plus précisément dans le paragraphe concernant l'analyse discriminante.

La comparaison de la variance intergroupe et intragroupe permettra d'obtenir une statistique suivant la loi de Fisher-Snedecor qui servira à juger l'importance des différences entre les échantillons étudiés. Pour déterminer quels groupes sont différents, le chercheur pourra utiliser le test de Duncan qui va comparer par paire les groupes retenus. Sutcliffe et Huber (1998) vont

---

<sup>34</sup> Nous parlerions d'échantillons appariés s'il existait une condition de dépendance entre les deux groupes. C'est le cas, par exemple, lorsqu'on compare les résultats d'un même échantillon avant et après l'administration d'un traitement.

<sup>35</sup> Le logiciel utilisé est SPSS.

utiliser l'analyse de variance pour comparer les différences de perception environnementale selon que les répondants se trouvent dans un même secteur d'activité ou pas; le secteur d'activité apparaissant ici comme la variable qualitative et permettant d'effectuer des regroupements.

Lorsque nous aurons à comparer deux groupes en termes de fréquence (variables qualitatives) nous procéderons (comme vu précédemment pour la mesure du taux de réponse aux questionnaires par Internet) à un **test du Khi 2** en fonction d'un tableau de contingence. Outil privilégié dans l'analyse des tableaux croisés, le test du Khi 2 va permettre de déterminer s'il existe une dépendance entre les réponses et les groupes. Pour ce faire, le chercheur comparera les réponses observées aux réponses théoriques (issues d'une répartition proportionnelle des catégories de variables : total ligne x total colonne / total général). Par exemple, Messeghem (1999) va comparer les réponses qualitatives de PME engagées ou non dans une démarche qualité afin de savoir si l'appartenance à cette démarche a une influence, notamment sur les caractéristiques organisationnelles de ces entreprises. Notons qu'en raison d'une forte sensibilité à la taille de l'échantillon, l'effectif théorique minimum doit être de cinq.

### **1.1.3. Valider les regroupements constatés**

**L'analyse discriminante** est une méthode multidimensionnelle permettant d'étudier la relation entre une variable à expliquer nominale (exemple : l'appartenance à un groupe) et plusieurs variables explicatives qui sont quantitatives. Cette technique vise trois objectifs (Evrard et al., 1997) :

- 1) Déterminer les variables explicatives qui contribuent le plus à différencier les classes définies par la variable à expliquer.
- 2) Déterminer dans un but prédictif la classe d'appartenance d'un individu non encore classé.
- 3) Construire un espace discriminant (représentation des différences entre groupes).

De plus, nous pourrions ajouter que cette méthode permet de valider les classifications obtenues.

---

<sup>36</sup> Le test de Levene d'égalité des variances (statistique F) nous permettra de juger systématiquement des différences de variance entre groupes.

Afin de mener l'analyse discriminante, on devra s'assurer que les variables explicatives ne sont pas fortement colinéaires, suivent une distribution multinormale et que les matrices de variances - covariances ne sont pas significativement différentes d'un groupe à l'autre<sup>37</sup>. L'analyse discriminante est considérée comme suffisamment robuste si l'échantillon est supérieur à 100 et donc permet de limiter les biais induits par la colinéarité.

La structure analytique obtenue se présentera sous la forme de fonctions discriminantes linéaires qui expliqueront le mieux l'appartenance aux classes formées par la variable expliquée. Le nombre de fonctions que l'on peut obtenir sera égal au nombre de classes initiales moins un. La fonction discriminante aura la forme :

$$Z = b_1X_1 + b_2X_2 + \dots + b_kX_k$$

Avec :

$Z$  : le score discriminant (dont le pouvoir est mesuré par la corrélation canonique) ;

$b_k$  : les coefficients discriminants (effet des variables sur le score discriminant) ;

$X_k$  : variables sur lesquelles sont mesurées les individus ou les objets (variables explicatives).

Cette technique pourra être qualifiée de méthode de régression des variables qualitatives (Volle, 1997 : 208). Dans un premier temps, le chercheur pourra mesurer le pouvoir discriminant des variables  $X_k$  en utilisant l'analyse de variance à un facteur comme vu précédemment (Tenenhaus, 1996). Ensuite, il pourra trouver une ou plusieurs combinaisons linéaires des variables explicatives différenciant au mieux les  $k$  classes formées par la variable à expliquer. En d'autres termes,  $Z$  devra être un bon prédicteur de l'appartenance d'une observation à une classe.

La technique se fonde sur le théorème de Huyghens (Bialès, 1988 ; Evrard et al., 1997) selon lequel la variance totale d'une population se décompose en deux parties : la variance interclasse et la variance intraclasse des groupes. L'intérêt de la méthode sera donc de maximiser la variance interclasse et de minimiser la variance intraclasse : les individus les plus proches se

---

<sup>37</sup> Cette condition peut être testée soit à l'aide du test de Bartlett, soit à l'aide du test de Box.

retrouveront au sein de mêmes groupes qui seront les plus éloignés possibles les uns des autres.

Il faudra rechercher les axes Z ayant un rapport de corrélation maximum avec les variables (corrélations canoniques) mais qui ne seront pas corrélés entre eux (indépendance des axes). Les axes Z seront appelés "variables discriminantes". Afin de vérifier la pertinence des axes obtenus, il faudra s'assurer que les centres de gravité des classes sont significativement différents. Le but sera d'évaluer le degré de liaison entre la variable à expliquer et les variables explicatives. Ce test sera mené à l'aide du lambda de Wilks qui va évaluer le rapport: variance - covariance intraclasse / variance - covariance totale. Plus le lambda sera faible, meilleur sera le pouvoir discriminant des variables explicatives (la variance intraclasse étant minimisée). La relation entre les axes discriminants obtenus et les variables explicatives s'évaluera en fonction des coefficients des combinaisons linéaires traduisant le poids de la variable dans la formation de l'axe et les coefficients de structure (coefficients de corrélation entre les axes et les variables explicatives).

Notre utilisation essentielle de l'analyse discriminante se fera afin de valider ou pas l'appartenance d'une entreprise à un type d'activité ou à un type de stratégie. Par exemple, nous nous poserons la question suivante : est-ce que le fait qu'une entreprise appartienne au secteur Internet lui confère des variables environnementales discriminantes vis-à-vis d'entreprises n'appartenant pas à ce secteur ? Comme le notent Evrard et al. (1997), il s'agira de valider la classification obtenue à partir des variables initiales ou à partir d'une technique de typologie (variable composée). A cette fin, on établira une **matrice de confusion** qui sera construite en comparant le groupe théorique d'appartenance d'une entreprise à son groupe d'appartenance réel. Plus le nombre d'entreprises présentes dans le groupe réel correspondra au nombre d'entreprises du groupe théorique (issu de l'analyse discriminante), plus sera élevée la qualité du regroupement initial.

Par exemple, Lewis et Thomas (1990) utilisèrent la technique de l'analyse discriminante pour étudier la relation unissant l'appartenance à un groupe stratégique et l'obtention de la performance. Les entreprises de leur étude sont regroupées en fonction de leur niveau de performance et les variables stratégiques sont utilisées en qualité de variables explicatives. L'intérêt de l'utilisation de cette technique fut d'évaluer le pourcentage d'entreprises



correctement classées (matrice de confusion) et ainsi de pouvoir affirmer que les dimensions stratégiques retenues étaient de bons facteurs discriminants dans l'obtention de la performance.

#### 1.1.4. Etablir les liens entre variables quantitatives

L'étude du rapport qu'entretient une variable  $X_1$  avec une variable  $X_2$  peut passer par l'étude du **coefficient de corrélation linéaire** de Pearson, s'il s'agit de variables quantitatives. Sa valeur comprise entre 0 et |1| indique la force de l'association entre les deux variables. Son signe indique si l'évolution des deux variables s'effectue dans le même sens (+) ou pas (-). Par ailleurs, le degré de liaison peut présenter un caractère probabilistique significatif en fonction de seuils classiques. Notons cependant que le coefficient se limite uniquement à une analyse bidimensionnelle des variables. De plus, on ne peut véritablement le considérer comme un outil explicatif car son interprétation ne peut être causale. En d'autres termes, le coefficient indique simplement si deux variables vont évoluer concomitamment sans pour autant pouvoir imputer les causes de la variation à l'une des variables.

**L'analyse de régression** permet de déterminer la causalité d'une variation puisqu'elle repose sur le postulat qu'une variable expliquée  $Y$  dépendra d'une variable explicative  $X$ . Nous pouvons formaliser cette relation en écrivant :  $Y = f(X_1, \dots, X_n)$  où pour accentuer le paramètre de linéarité :  $Y = C + a_1X_1 + a_2X_2 + \dots + a_pX_p + e$ . Notons que cette dernière expression concerne la régression linéaire multiple puisqu'intégrant plusieurs variables explicatives  $X_p$ . Dans le cas d'une régression simple, seul  $a_1X_1$  serait étudié avec la constante ( $C$ ) et le terme d'erreur ( $e$ ).

Evrard et al. (1997) nous rappellent les hypothèses statistiques nécessaires à l'utilisation de la régression :

- *Pour chaque  $X$ ,  $Y$  doit suivre une distribution normale ;*
- *Les moyennes de ces distributions suivent une ligne droite ;*
- *Les distributions de  $Y$  ont des variances égales.*

Par ailleurs, il faudra s'assurer de l'indépendance des variables  $X_p$  dans le choix des facteurs explicatifs. En effet, l'existence de corrélations entre variables pourra rendre instable

l'estimation des coefficients de régression. Cependant, les erreurs de mesures réduisent la possibilité d'une totale multicollinéarité. Il faudra pourtant prendre des précautions lors de la construction du modèle de régression. L'examen de la matrice de corrélation peut permettre d'établir un premier diagnostic. Si les liens entre variables s'avèrent trop élevés, le chercheur pourra opter pour l'un des choix suivants :

- Ne retenir que les variables qui sont faiblement liées entre elles ;
- Utiliser les composantes principales issues d'une ACP menée sur les variables initiales comme facteurs explicatifs. Nous avons vu plus haut que l'ACP identifie des axes indépendants entre eux, donc non sujets à la multicollinéarité ;
- Effectuer une régression pas à pas, tant ascendante que descendante ;

Pour la construction de modèles d'estimation, nous retiendrons cette dernière technique. Elle va consister à sélectionner, étape par étape, la variable explicative  $X_p$  qui va maximiser le coefficient de détermination ( $R^2$ ) de  $Y$  avec l'ensemble des variables sélectionnées préalablement. Une variable sera retenue si son apport marginal à l'explication de la variation de  $Y$  se révèle significatif. Si ces précautions sont respectées, la régression obtenue devrait permettre de trouver un modèle qui puisse expliquer suffisamment l'obtention de la variable  $Y$  tout en étant parcimonieux, c'est-à-dire en retenant le plus petit nombre de variables explicatives possible.

Le pouvoir explicatif du modèle peut s'évaluer tant au niveau global (toutes les variables) qu'au niveau particulier (pertinence de  $X_p$ ). Le coefficient de détermination  $R^2$  va permettre d'expliquer la part de variation de  $Y$  pouvant être imputée à la variation des  $X$ . Il va indiquer le pourcentage de la variation de la variable dépendante qui sera expliqué par les variables indépendantes. Le coefficient de corrélation multiple  $R$  va indiquer le sens de la relation entre la fonction constituée par les  $X_p$  et  $Y$ . On pourra évaluer ce pouvoir explicatif par le biais d'un test  $F$  (Fisher - Snedecor). Plus la valeur du  $F$  sera élevée, plus le pouvoir explicatif sera grand puisqu'on rejettera l'hypothèse selon laquelle les coefficients de régression ne sont pas significatifs.

La contribution de chacune des variables indépendantes  $X_p$  se mesurera en regard des coefficients de régression  $a_p$ . L'idée sera de juger si la présence de la variable  $X_p$  apporte une

information supplémentaire dans la constitution du modèle. Toutes les variables insérées dans la fonction peuvent donc être envisagées sous l'angle de leur contribution à l'obtention de Y. On mesurera cet apport par le biais d'un test t.

Par ailleurs, le chercheur devra déterminer si les résidus (différence entre les valeurs observées et prédites) sont indépendants des variables explicatives. Notamment, on devra s'assurer (par un examen graphique) que leur variance est constante. Par exemple, si l'on s'aperçoit que plus Y augmente, plus les résidus s'écartent de leur axe, on pourra supposer, alors, un problème dans la construction du modèle de régression. Peut-être que la relation attendue n'est pas linéaire. En fait, l'examen des résidus ne doit montrer aucune tendance, aucune structure. Si cela s'avérait, le chercheur devra trouver le modèle de régression (quadratique, logarithmique,...) le plus adéquat.

Un exemple d'utilisation de cet outil statistique peut être donné en citant Birley et Westhead (1990) qui utilisent des régressions multiples pas à pas ascendantes afin de mesurer l'influence de plusieurs variables internes (âge, intégration des clients et fournisseurs, présence des fondateurs dans le capital,...) et externes (nombre de fournisseurs, renouvellement des clients, zone d'implantation,...) sur trois types de variables mesurant la croissance de petites entreprises (nombre d'employés, niveau des ventes et niveau de rentabilité). Mais comme nous l'avons déjà dit, les régressions sont fréquemment utilisées dans les recherches en management stratégique.

## **1.2. Identifier les variables modératrices**

Les recherches en management stratégique ont souvent pour objet d'identifier les relations existant entre plusieurs variables. Par exemple, Lawrence et Lorsch (1967) vont constater que plus l'incertitude de l'environnement sera forte, plus la coopération entre divisions d'une entreprise sera importante, nécessitant dès lors un fort niveau d'intégration et de différenciation. C'est ainsi que la théorie de la contingence ou l'approche configurationnelle (Drazin et Van de Ven, 1985 ; Miller, 1986 ; Venkatraman et Prescott, 1990 ; Dess, Lumpkin et Covin, 1997) supposent que la performance est liée à un ensemble de variables internes (stratégie, organisation) et externes (environnement, industrie). L'exemple classique de ce type de travaux peut se retrouver chez Hambrick et Lei (1985) qui, à partir des données du PIMS,

vont identifier dix facteurs environnementaux<sup>38</sup> modifiant la relation stratégie - performance. En effet, assez fréquemment le chercheur en stratégie pourra tenter de déterminer si l'interaction entre les conditions environnementales et la stratégie ont une influence sur le niveau de performance de l'entreprise (Mc Arthur et Nystrom, 1991). C'est également l'un des buts de notre présent travail.

L'idée sous-jacente, à ces deux approches, est qu'il n'existe pas un comportement stratégique ou structurel universel mais que des contextes particuliers nécessitent l'adoption de stratégies et de structures particulières (contingence) ou de profils types (configuration). Ces relations peuvent porter différents noms : coalignement, consistance, contingence, congruence, adéquation ou "*fit*" (Venkatraman, 1989a) mais ont souvent le souci de faire correspondre des variables de contexte exogènes (le type d'environnement) avec des variables endogènes (la performance, la structure organisationnelle).

Cependant, Drazin et Van de Ven (1985) font une nette séparation entre congruence et contingence. Une **proposition congruente** visera à établir l'hypothèse d'une simple association entre deux variables sans condition de résultat. Par exemple, on peut faire l'hypothèse, que plus sera élevé le dynamisme de l'environnement, plus l'entreprise adoptera un comportement entrepreneurial. Plus contraignante est l'hypothèse de contingence. En effet, **une proposition contingente** mettra en avant une association conditionnelle de deux ou plusieurs variables indépendantes avec un résultat qui sera directement lié à cette association et susceptible de faire l'objet d'un test empirique. Par exemple, l'effet du dynamisme sur le comportement entrepreneurial affectera la performance de l'entreprise. Cependant, cette perspective contingente conduit à une vision déterministe, car la stratégie sera considérée comme une simple réponse à l'environnement plutôt qu'un élément pouvant modifier le contexte d'évolution de l'entreprise (Miller, 1988).

Ce sera la combinaison simple (contingence) ou complexe (configuration) de ces variables indépendantes qui permettra d'atteindre un certain niveau d'efficacité pour l'entreprise. Par exemple, Dess et al. (1997) vont comparer le pouvoir prédictif de ces deux types de

---

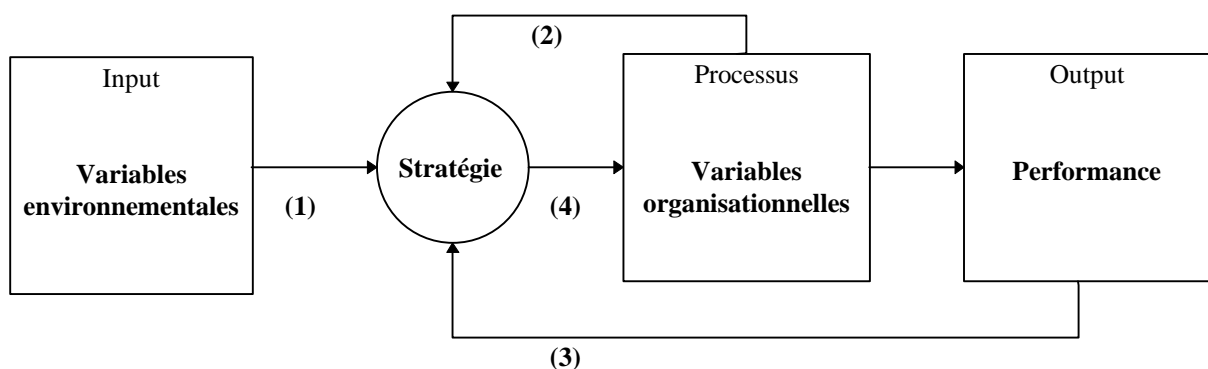
<sup>38</sup> Il s'agit, par ordre d'importance de l'effet de contingence, du type de marché (biens intermédiaires ou finaux), de la fréquence d'achat, du cycle de vie du produit, de l'importance de l'achat, du changement technologique, de

combinaison. Leur **modèle contingent** va envisager le rôle modérateur de l'environnement sur la relation entre un comportement stratégique entrepreneurial et la performance tandis que leur **modèle configurationnel** va évaluer les effets combinés du comportement entrepreneurial, des variables stratégiques et de l'environnement sur la performance. Ce type de comparaison peut se retrouver également chez Drazin et Van de Ven (1985). Il nous faut donc pouvoir estimer le type de modèle que notre recherche utilisera.

### 1.2.1. Le choix d'un cadre méthodologique de mesure

Les relations à envisager, quel que soit le type de modèle retenu, ne se limitent pas seulement à l'étude de la relation entre une stratégie et un environnement produisant un certain niveau de performance. Ginsberg et Venkatraman (1985) identifient quatre liens de contingence, généralement examinés dans les recherches en management stratégique, qui évaluent l'obtention de la performance. Le graphique suivant explicitera leur propos :

*Schéma 3.2 : Les liens de contingence*



*Source : Ginsberg et Venkatraman (1985)*

La relation la plus souvent étudiée est celle unissant l'environnement à la stratégie (1). Si on considère X1 comme l'environnement, X2 la stratégie et Y1 la performance, les auteurs

---

la différenciation marketing, du degré d'importations, de l'instabilité de la demande, de la concentration et de l'instabilité des parts de marché.

identifient alors l'existence d'un effet de contingence, à partir de travaux antérieurs, en estimant que<sup>39</sup> :

- Plus est grand X1, plus est grand l'impact de X2 sur Y1 ;
- Pour X1 donné, on a un état de X2 qui donne la plus grande valeur à Y1. Une variation de ces états introduit alors une réduction de Y1 ;
- Il existe une relation causale entre X1, X2 et Y1, la performance pouvant être également envisagée comme une variable exogène.

Notons qu'un modèle configurationnel visera à associer des niveaux particuliers d'environnement, de stratégie et d'organisation au sein d'une même dimension explicative de la performance alors qu'un modèle contingent mesurera un type particulier d'environnement avec un niveau particulier de stratégie.

Mais la relation unissant X1 à X2, qui permet d'expliquer Y1, peut se définir de plusieurs façons. Dans un article visant à identifier ces différents types de relation, Venkatraman (1989a) envisage six perspectives de *fit* qui nécessitent des significations théoriques et l'utilisation d'outils méthodologiques distincts :

(1) ***Fit as moderation*** : l'impact d'une variable explicative X sur une variable expliquée Y dépendra du niveau d'une troisième variable Z nommée variable modératrice. C'est le cas classique où l'impact d'un type de stratégie sur la performance dépendra du type d'environnement. Le chercheur tentera d'identifier la validité de l'équation suivante :

$$Y = f(X, Z, X.Z)$$

où X.Z sera l'effet interactif. Par exemple, Covin et Slevin (1989) vont identifier l'effet modérateur entre l'hostilité environnementale et le comportement stratégique de petites entreprises. On mesure traditionnellement cette équation par le biais d'une *moderated regression analysis*. Nous verrons par la suite comment mener ce test statistique.

(2) ***Fit as mediation*** : l'effet médiateur peut s'expliquer de la façon suivante : Y dépend de Z et de X qui dépend lui-même de Y. La variable médiatrice a donc une influence sur la

---

<sup>39</sup> Nous reprenons ici la terminologie des deux auteurs. Par la suite nous nommerons X1, Z et X2, X.

variable expliquée et sur la variable explicative. La présence de cet effet indirect modifiera le niveau de Y. Cette perspective méthodologique a été moins souvent utilisée que la précédente. On ne peut établir une supériorité dans un sens ou dans l'autre. C'est surtout la perspective théorique retenue qui permettra d'identifier la méthode la plus idoine.

**(3) *Fit as matching*** : la rencontre envisagée concernera les variables X et Z et ne sera pas immédiatement examinée dans sa contribution à l'obtention de Y. Ce seront les écarts constatés entre X et Z qui serviront à mesurer le degré de performance. Cette mesure de l'adéquation repose sur un corpus théorique qui permet d'affirmer qu'un certain niveau de X nécessite un certain niveau de Z. Naman et Slevin (1993) établissent dans une recherche un indice de non-alignement. Celui-ci se calculera en sommant les différences entre le niveau de turbulence et le style entrepreneurial, la structure organisationnelle et la mission stratégique. Le niveau de turbulence va correspondre au niveau entrepreneurial désiré. Les valeurs absolues de ce non-alignement sont retenues<sup>40</sup> puis peuvent être pondérées par +1 ou -1 en fonction de la relation que l'on souhaite tester. C'est ainsi qu'ils effectuent une régression linéaire pour évaluer la force de la relation entre le non-alignement et la performance des entreprises constituant leur échantillon.

**(4) *Fit as gestalts*** : ce *fit* sera utilisé lorsque le chercheur identifiera les relations provenant de nombreuses variables de différentes natures. Celles-ci pourront être regroupées en termes d'archétype et on évaluera leur contribution dans l'obtention de la performance. Miller (1986) va estimer que les caractéristiques de structure, d'environnement et de stratégie vont se regrouper au sein de configurations où les interrelations seront nombreuses. L'intérêt de ce type de démarche sera de regrouper un ensemble d'attributs théoriques ayant une forte proximité. C'est ainsi que le chercheur n'aura pas à évaluer les relations prises deux à deux, pouvant donner lieu à une infinité de tests réduisant ainsi la portée du modèle proposé. Nous nous retrouvons ici dans l'approche configurationnelle.

**(5) *Fit as profile deviation*** : le chercheur tentera d'identifier les profils idéaux permettant d'obtenir une forte performance. Ces profils correspondront aux dimensions stratégiques pondérées par leur importance. Venkatraman et Prescott (1990) utilisent cette

---

<sup>40</sup> Miller (1992), dans le calcul d'un indice de non-alignement, va élever au carré ces valeurs absolues afin d'accentuer le poids de l'écart.

technique en réalisant une régression multiple entre 17 variables stratégiques et la performance pour huit types d'environnements différents. Les variables significatives sont alors identifiées et on évalue le score moyen obtenu sur ces variables par les entreprises ayant la performance la plus élevée. Ces entreprises représentent le profil idéal. Les auteurs mesurent ensuite l'écart existant, pour chaque variable stratégique, entre le score moyen de l'ensemble de l'échantillon et le score moyen obtenu par les meilleures entreprises. Cet écart est pondéré par le poids de la variable lors de la première régression. Enfin, ils établissent les corrélations entre ces écarts et la performance pour déterminer l'impact des différences de profil sur l'obtention du résultat.

**(6) *Fit as covariation*** : le *fit* sera considéré comme un modèle de covariation dans un ensemble de variables sous-jacentes. Les variables exogènes qui sont cohérentes entre elles seront regroupées afin de justifier de leur apport sur le niveau de performance obtenu. Une analyse factorielle permettra le regroupement des variables initiales en variables sous-jacentes. Cette perspective se rapproche de la vision de l'adéquation comme une *gestlat* mais elle nécessite une plus grande précision dans la définition des relations attendues.

En fait, chacune de ces six perspectives se définit au travers de la spécificité des relations (le degré de spécificité sera plus élevé lorsque peu de variables sont utilisées dans l'équation qui mesure le lien) et le degré de liberté accordé au choix de la variable à tester. Ainsi, une mesure qui cherche à évaluer la relation entre un type déterminé de comportement stratégique et un état identifié de l'environnement (spécificité élevée) sur l'obtention d'un niveau particulier de performance (élevé ou faible : le degré de liberté est réduit) devrait retenir une perspective modératrice.

Ce découpage des perspectives est à rapprocher de celui effectué, par la suite, par Venkatraman et Prescott (1990) qui vise à identifier la **perspective réductionniste** (où l'étude porte sur le coalignement de quelques caractéristiques de l'environnement avec quelques caractéristiques de la stratégie) de la **perspective holistique** (où le chercheur effectue une large conceptualisation du coalignement entre plusieurs caractéristiques de la stratégie et plusieurs caractéristiques de l'environnement). Si la perspective réductionniste permet d'isoler précisément les différents liens théoriques, elle a du mal à identifier les conflits de contingence (interactions multiples faussant les résultats). En revanche, la perspective holistique, de par sa



nature systémique, tend à retenir la complexité des interrelations mais diminue la capacité de généralisation du modèle d'adéquation du fait de l'ambiguïté des hypothèses sous-jacentes.

Encore une fois, on ne peut conclure quant à la supériorité d'un modèle sur un autre. C'est le chercheur qui, en fonction de ses hypothèses de travail, devra retenir la perspective la plus satisfaisante en termes de méthode. Notre travail cherche à isoler quelques types de perceptions environnementales afin de juger de leur inférence sur des comportements stratégiques particuliers. Nous devons donc adopter un point de vue qui permet d'identifier séparément les variables indépendantes tout en évaluant un résultat singulier. **C'est ainsi que nous considérerons comme méthodologiquement important pour notre recherche de retenir une vision de l'adéquation stratégie - environnement dans une perspective réductionniste incluant des tests d'effets modérateurs**<sup>41</sup>. Nous allons dès lors identifier les méthodes qui concourent à mesurer et vérifier cette perspective.

### 1.2.2. La mesure de l'effet modérateur

Les types de mesures à réaliser par le chercheur, qui souhaite identifier la présence d'un effet modérateur dans une perspective réductionniste, sont l'analyse en sous-groupes, l'analyse de variance et / ou l'analyse de régression multiple en fonction du terme d'interaction<sup>42</sup> (Venkatraman et Prescott, 1990 ; Miller, 1988 ; Ginsberg et Venkatraman, 1985, Arnold, 1982, Sharma, Durand et Gur-arie, 1981, McArthur et Nystrom, 1991). Notons que nous allons nous centrer sur des méthodes déjà utilisées dans des recherches proches (par exemple, Le Roy, 1994).

Les outils statistiques de mesure retenus doivent être choisis en fonction du type d'hypothèses à tester. Un chercheur adoptant la perspective de l'effet modérateur doit faire une distinction entre la force et la forme de la modulation (Venkatraman, 1989a). En effet, Sharma et al. (1981 : 291) considèrent que le modérateur concerne ces deux types d'effets : "*A moderator*

---

<sup>41</sup> Nous retiendrons donc la perspective du "*fit as moderation*" de Venkatraman (1989a).

<sup>42</sup> Cette dernière technique statistique correspond, lors de l'analyse de l'effet interactif dans une équation de régression, à la *moderated regression analysis* (MRA).

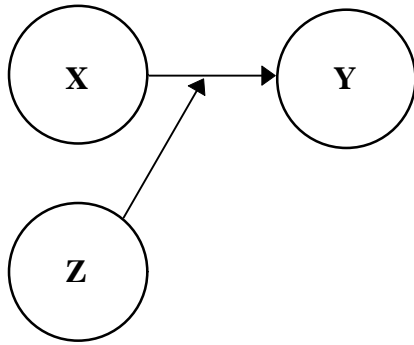
*variable has been defined as one which systematically modifies either the form and / or strength of the relationship between a predictor and a criterion variable".*

Tester **la force** de la modération reviendra à tester l'hypothèse selon laquelle la capacité prédictive de la variable explicative diffère en fonction de la variable modératrice. Par exemple, la capacité d'un comportement entrepreneurial à expliquer la performance dépendra du niveau de dynamisme environnemental. L'effet portera donc sur le **degré** de la relation (Arnold, 1982). Le test de la force doit s'effectuer à partir d'une **analyse en sous-groupe**. Comme le notent McArthur et Nystrom (1991 : 353) "(...) *a subgrouping approach means that a different or changed environmental condition does not call for a different set of strategies but merely a change in the relative emphasis among some set of optimal strategies*". La force concernera donc l'ajustement de la stratégie à l'environnement.

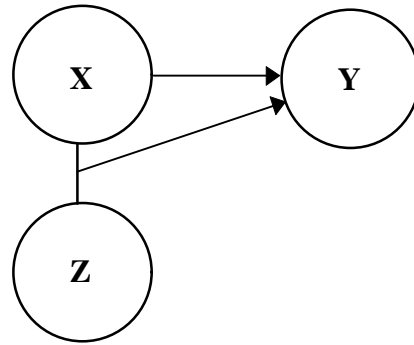
En revanche, tester **la forme** de la modération revient à tester l'hypothèse selon laquelle l'obtention de la variable expliquée se détermine par l'interaction des variables explicatives et modératrices. Par exemple, la performance est obtenue par l'effet interactif du comportement entrepreneurial et du dynamisme environnemental. Ce test doit être réalisé par l'intermédiaire d'une *moderated regression analysis* (**MRA**). Ce test permettra de déterminer s'il existe une condition de dépendance de la relation stratégie - performance par rapport à l'environnement. D'une façon, plus abstraite, Arnold (1982 : 145) nous rappelle que "*If the form of the relationship varies with Z, then X and Z are said to interact in determining Y (or equivalently, Y is said to be a joint function of X and Z), and it can be said that the form of the relationship of X to Y is 'conditioned by', 'depends on,' or 'varies with' Z*". La forme concernera donc le changement de la stratégie en fonction de l'environnement.

Nous pouvons représenter ces deux types d'hypothèses à l'aide du schéma simplifié suivant que nous compléterons par la suite :

### ***Schéma 3.3 : Représentation des hypothèses de force et de forme du modérateur***



**Effet sur la force** de la relation



**Effet sur la forme** de la relation

L'analyse en sous-groupes consiste à séparer l'échantillon en deux ou plusieurs groupes sur la base de la variable modératrice  $Z^{43}$ . L'hypothèse d'adéquation sera significative lorsqu'il existe une différence probante dans la comparaison des coefficients de corrélation entre la variable explicative (X) et expliquée (Y) en fonction des sous-groupes retenus. L'hypothèse de la force de la modulation est ainsi vérifiée. Cependant, d'autres tests de la variable modératrice existent.

Drazin et Van de Ven (1985) se proposent d'établir un comparatif de mesures entre trois approches de l'adéquation environnement - structure sur l'efficacité et la satisfaction au travail. Ces trois approches sont comparables à celles précédemment évoquées. Ils mettent en évidence, à travers une revue de la littérature :

- **l'approche sélective** : elle vise à mesurer une proposition purement congruente et se mesure à travers des tests de corrélation.
- **l'approche interactionniste** : elle est semblable au *fit as moderator* de Venkatraman (1989a) vue plus haut et nous intéresse donc prioritairement.
- **l'approche des systèmes** : elle correspond à la perspective configurationnelle et vise à sélectionner les modèles de structure et de processus ayant la plus forte cohérence interne.

Les auteurs proposent deux types de mesures de l'interaction fréquemment utilisés. Le premier vise à effectuer une série d'analyses de variance avec les variables d'environnement, de structure et leurs interactions comme variables indépendantes et la performance comme

<sup>43</sup> Venkatraman (1989a) note qu'il est aussi possible, dans certains cas (sans les préciser), de diviser l'échantillon en fonction de la variable explicative. Arnold (1982 : 154) note, en ce qui concerne la forme, qu'il existe une symétrie statistique des relations.

variable dépendante. Afin de mener ce test, la variable quantitative mesurant l'environnement est décomposée en trois catégories égales (haut, moyen, bas) tandis que les variables de structures sont séparées en deux niveaux (faible et élevé). Plusieurs interactions multiplicatives sont testées mais seulement 4 sur 22 révèlent un effet significatif. Le second type de mesure consiste à établir des droites de régression entre les variables de structure et d'environnement. Les résidus obtenus, qui correspondent à des scores de déviation, sont, à leur tour, utilisés dans une régression linéaire avec la performance comme variable explicative afin de juger du degré de significativité de l'écart. Seulement 3 corrélations sur 22 possibles montrent un niveau de significativité suffisant.

Les deux méthodes proposées apparaissent donc comme faiblement performantes en regard d'hypothèses qui devaient se vérifier. Ces résultats conduisent d'ailleurs les auteurs à s'interroger sur la pertinence de la perspective interactionniste. Cependant d'autres études utilisent cette approche (avec les méthodes citées plus haut) et obtiennent des résultats satisfaisants.

C'est le cas de Covin et Slevin (1989) dans leur mesure de l'effet modérateur de l'hostilité environnementale avec le niveau de structure organique et le comportement stratégique. Les auteurs utilisent la technique du MRA qui apparaît comme fortement appropriée pour tester les hypothèses de relations contingentes à partir du terme d'interaction. Mise en évidence par Sharma, Durand et Gur-Arie (1981) cette technique vise à mesurer la forme et / ou la force de l'impact d'une variable modératrice sur une variable explicative. Le chercheur devra tester l'effet de l'interaction en effectuant une régression de la variable prédite en fonction de la variable explicative, de la variable modératrice et du produit de ces deux dernières variables.

Nous aurons donc une équation du type :

$$Y = a + bX + cZ + dXZ + e$$

XZ correspondra au terme d'interaction. Aguinis et Pierce (1999) précisent qu'il suffit simplement de créer une variable dont la valeur correspondra à la multiplication de X par Z et d'exécuter la procédure de régression.

Covin et Slevin (1989) considèrent que si l'addition du terme d'interaction augmente significativement le pouvoir de l'équation de régression dans l'explication de la variance de Y, alors l'effet d'interaction existe. Si le coefficient (d) se révèle significatif dans le test de Fisher-Snedecor (test F), alors l'interaction sera jugée également significative et la présence du modérateur est validée. En d'autre terme, le pouvoir explicatif de l'équation doit être supérieur à celui de  $Y = a + bX + cZ + e$ .

Mais, il est nécessaire de réfléchir en amont sur la validité de cette interaction. Le modérateur peut prendre diverses formes. C'est ainsi que Sharma et al. (1981) identifient quatre types qui dépendent de la relation qu'entretient la variable modératrice avec les variables explicatives et à expliquer. Nous pouvons reproduire leur typologie des variables modératrices avec le schéma suivant :

**Schéma 3.4 : Typologie des variables modératrices**

		Related to criterion and/or predictor	
		Yes	No
Interaction with predictor	No	Intervening, exogenous, antecedent, suppressor, predictor (1)	Homologizer moderator (2)
	Yes	"Quasi" moderator (3)	Pure moderator (4)

*Source : Sharma et al., 1981*

Dans les cas (3) et (4) le modérateur va modifier la forme de la relation entre X et Y. Afin de déterminer l'existence de cet effet, le chercheur procédera à une MRA. Cependant, le "*quasi moderator*" diffère du "*pure moderator*" car la variable modératrice est corrélée significativement à X ou à Y pour l'ensemble de l'échantillon.

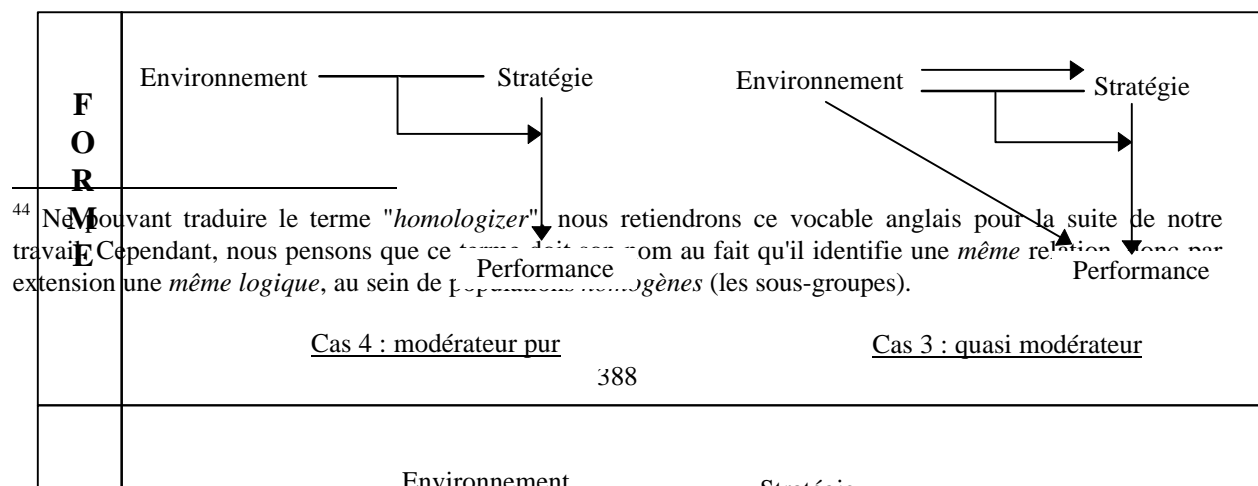
Par contre, bien que l'interaction de Z avec X ne se soit pas révélée significative, il peut exister une modification de la force de la relation. Ce sera le cas avec (2) où le type "*homologizer*

*moderator*<sup>44</sup> ne montre pas d'interaction avec X sur l'explication de Y mais modifie les corrélations de X sur Y. Pour s'en assurer, le chercheur devra procéder à une analyse en sous-groupes afin de savoir si les corrélations sont significativement différentes d'un groupe à l'autre. Notons que la variable modératrice ne doit pas être corrélée significativement sur l'ensemble de l'échantillon avec X ou Y. Sinon, ce ne serait plus une variable modératrice (1). En effet, elle aurait un effet direct sur les variables. L'intérêt de ce type de test est de mesurer le rôle indirect de l'environnement.

McArthur et Nystrom (1991) proposent une représentation graphique des trois grands types d'effets modérateurs (4, 3, 2). Nous reproduisons leurs schémas qui nous aident à mieux comprendre les différences entre les trois effets envisagés (schéma 3.5, page suivante).

En d'autres termes, s'il existe un **modérateur pur**, la variable d'environnement va modifier la relation entre la stratégie et la performance. C'est la forme de la relation qui est envisagée. Un changement dans le type d'environnement va modifier **la forme** de la relation stratégie - performance et peut nécessiter l'adoption d'une stratégie radicalement différente. De plus, si l'environnement est significativement lié à la stratégie ou à la performance, il existera donc un effet direct unissant l'environnement à l'une des deux variables en complément d'un effet indirect. Nous serons dans le cas d'un **quasi modérateur**. S'il existe un *homologizer moderator*, l'influence portera sur **la force** de la relation stratégie - performance et un changement de l'environnement nécessitera simplement un ajustement de la stratégie. Dans ce cas, la stratégie va expliquer plus de variation de la performance pour un état donné de la dimension environnementale (élevée ou faible).

**Schéma 3.5 : Représentation des effets modérateurs**



Adapté de McArthur et Nystrom, 1991 : 353

De ce fait, nos équations de régression peuvent être finalement de quatre types (Sharma et al., 1981) :

Cas 1 : <i>no moderator</i>	Cas 2 : <i>homologizer moderator</i>	Cas 3 : <i>quasi moderator</i>	Cas 4 : <i>pure moderator</i>
$Y = a + bX + e$	$Y = a + bX + Ze$	$Y = a + bX + cZ + dXZ + e$	$Y = a + bX + dXZ + e$

Lorsque le modérateur sera pur (cas 4), ce sera seulement son interaction avec la variable explicative qui pourra être considérée comme significative ( $dXZ$ ). En revanche, s'il existe un effet direct de la variable modératrice sur la variable expliquée ( $cZ$ ), en sus de la significativité du terme d'interaction, alors il s'agira d'un *quasi moderator* (cas 3). Le cas 2 est identifié par l'impact de la variable Z sur le terme d'erreur  $e$  ( $Ze$ ). En effet, on considérera que la force de la relation variera à travers les sous-groupes car la taille du terme d'erreur sera différente entre les sous-groupes<sup>45</sup>. De ce fait, la présence d'un effet modérateur sera identifiée dans un groupe et pas dans un autre, il s'agira d'un *homologizer moderator*. Notons qu'il peut exister un

<sup>45</sup> Si l'on sépare l'effectif en populations homogènes (analyse en sous-groupe) sur la base de Z, le terme d'erreur devrait diminuer puisque les entreprises (dans notre cas) se trouveraient regroupées avec des entreprises proches. De ce fait, le modérateur doit avoir un impact significatif sur la dispersion si les différences entre sous-groupes sont fortes et ainsi révéler que la force de la relation entre X et Y dépend de la taille du terme d'erreur qui peut être minimisé par la variable modératrice. Si ce n'était pas le cas, il n'existerait pas d'effet modérateur du type *homologizer*.

cinquième cas du type :  $Y = a + bX + cZ + e$  où la variable Z a un impact sur Y mais pas d'effet interactif (donc pas de modération) avec X. Cette équation se rapproche, dans l'idée, du cas 1.

Afin de respecter cette recherche de variables modératrices, souvent utilisée, nous allons suivre la procédure adoptée par Slater et Narver (1994) ou par Prescott (1986) à la suite de Sharma et al. qui peut se décomposer en trois étapes<sup>46</sup> :

1) Dans un premier temps, il faut tester les hypothèses modératrices sur l'échantillon entier à l'aide d'une MRA où sera jugé le degré de significativité statistique de l'interaction multiplicative X.Z. On établira donc une régression de Y en fonction de X, de Z et de X.Z. Si le coefficient de détermination de ce dernier élément est significatif, alors le modérateur existe.

2) Il faut déterminer si Z est corrélée avec X. S'il existe une corrélation et que l'interaction est significative, alors Z ne sera pas considérée comme un modérateur pur mais comme un quasi modérateur. En revanche, si l'interaction n'est pas significative, il faut passer à la troisième étape en conservant les résultats de ce test de corrélation.

3) Si le terme d'interaction n'est pas significatif, il faut tester le "*homologizer moderator*" à partir d'une analyse en sous-groupes. Pour ce faire, on pourra diviser l'échantillon à la médiane de Z afin d'obtenir deux sous-groupes présentant la caractéristique Z à un niveau élevé et faible. Si la différence des coefficients de corrélation apparaît comme significative entre les sous-groupes, il y a une modification de la force de la relation entre X et Y et on peut penser qu'il existe un "*homologizer moderator*".

Notons que le test de différence entre les corrélations obtenues par sous-groupes peut s'effectuer par l'intermédiaire du test de Chow (Hambrick et Lei, 1985 ; Le Roy, 1994 ; Thiétart et al. 1999 : 321) qui est un test de Fisher. Il est généralement employé pour ce type de comparaisons bien qu'il puisse être jugé comme insuffisamment précis dans l'étude d'un faible nombre de relations (Miller, 1988). Ce test, visant à mesurer la différence des coefficients de régression entre plusieurs groupes, va comparer les résidus issus d'une

---

<sup>46</sup> La séquence proposée par Sharma et al. (1981 : 296) comporte 4 étapes. Nous avons regroupé les étapes 3 et 4 afin de résumer la méthode.



régression effectuée sur l'ensemble de la population aux résidus provenant de l'analyse en sous-groupe. Il se formule de la façon suivante (Hambrick et Lei, 1985) :

$$F = \frac{\frac{SSE_p - (SSE_1 + SSE_2)}{k}}{\frac{SSE_1 + SSE_2}{n_1 + n_2 - 2k - 2}}$$

Avec :

$SSE_p$  = somme des erreurs au carré pour l'ensemble de l'échantillon ;

$SSE_{1,2}$  = somme des erreurs au carré pour les sous-groupes 1 et 2 ;

$n_{1,2}$  = taille des groupes 1 et 2 ;

$k$  = nombre de variables indépendantes.

Comme le précisent Hambrick et Lei, ce test va permettre de mesurer les différences obtenues par les régressions sur les deux sous-échantillons. En effet, le but sera de comparer les erreurs provenant de l'ensemble de l'échantillon (sans dichotomisation sur la base de la variable modératrice) avec celles issues des deux groupes. Si ces dernières sont relativement plus petites que celles provenant de l'analyse de régression effectuée sur l'ensemble de l'échantillon, alors on pourra conclure que les "sous-régressions" diffèrent significativement.

Cependant notre mesure de la variable dépendante ne nous permettra pas d'identifier plusieurs facteurs indépendants au sein d'une seule équation de régression multiple. Nous n'aurons qu'à mesurer la relation entre une variable explicative et une variable dépendante. De ce fait, nous effectuerons une analyse des corrélations partielles issues des sous-groupes (entre le comportement stratégique et la performance) en utilisant **le test Z de Fisher** comme utilisé par Miller (1988), Slater et Narver (1994), Arnold, (1982), Lefebvre et al. (1997) ou encore Becherer et Maurer (1998) lorsque deux sous-groupes sont distingués. Ce test pourra prendre la forme suivante (Thiétart, 1999 : 319) :

$$(1) \quad Z = \frac{1}{2} \frac{\ln \left( \frac{1 + r_1}{1 - r_1} \times \frac{1 - r_2}{1 + r_2} \right)}{\sqrt{\frac{1}{n_1 - 3} + \frac{1}{n_2 - 3}}}$$

Où :

$r_1$  et  $r_2$  correspondent aux coefficients de corrélation entre la stratégie et la performance pour les sous-groupes 1 et 2 ;

$n_1$  et  $n_2$  correspondent à la taille des sous-groupes 1 et 2.

Nous remarquerons que cette expression respecte la structure traditionnelle du test Z permettant de comparer les coefficients de corrélation (Arnold, 1982) telle que présentée dans la littérature :

$$(2) \quad Z = \frac{Z'_1 - Z'_2}{\left( \frac{1}{n_1 - 3} + \frac{1}{n_2 - 3} \right)^{1/2}}$$

Où  $Z'_1$  et  $Z'_2$  correspondront à la transformation Z de Fisher des coefficients de corrélation des sous-groupes 1 et 2.

En effet, cette transformation s'écrira :

$$(3) \quad Z' = 0,5 \cdot [ (\ln (1+r)) - (\ln (1-r)) ]$$

Et comme  $\ln X - \ln Y = \ln (X/Y)$  nous pouvons adopter la forme (1) afin d'automatiser nos calculs des différences car si nous effectuons la transformation (3) au sein de (2) nous obtiendrons une équation du type :

$$0,5 \cdot [ \ln X_1 - \ln X_2 - \ln Y_1 + \ln Y_2 ]$$

ce qui revient à écrire :

$$0,5 \cdot [ \ln (X_1/X_2) + \ln (Y_2/Y_1) ]$$

et comme  $\ln X + \ln Y = \ln (X \cdot Y)$ , nous parvenons à l'écriture suivante :

$$0,5 \cdot [ \ln ((X_1/X_2) \cdot (Y_2/Y_1)) ]$$

qui correspond à l'expression du numérateur de (1).

Nous remarquerons que cette transformation des coefficients, permettant de rendre normale la distribution, peut éventuellement être évitée (Arnold, 1982). Cependant, nous préférons retenir les techniques les plus couramment utilisées dans notre domaine de recherche et nous choisirons donc d'effectuer les transformations.

Ce test, largement répandu, nous permettra donc d'asseoir statistiquement la présence d'un effet modérateur. Lorsqu'une corrélation sera significative au sein d'un sous-groupe, nous pourrons conclure à la pertinence de la variable environnementale, retenue pour constituer les sous-groupes, comme facteur modifiant la relation. Par exemple, si nous nous apercevons que le coefficient de corrélation entre la stratégie de pérennisation collective et la performance d'indépendance obtenu pour des PME connaissant une complexité qualitative élevée est significativement différent de celui obtenu pour des PME ayant une faible complexité, nous pourrons raisonnablement penser que la complexité qualitative modifie la force de la relation stratégie - performance.

Cependant, notre méthodologie, tant dans l'utilisation de l'analyse de régression modérée que dans celle de l'analyse en sous-groupe, est parfois remise en cause par certains auteurs. Nous allons rapidement souligner les critiques généralement attribuées à notre procédure du test de l'effet modérateur.

### **1.2.3. Les critiques**

Drazin et Van de Ven (1985) mettent en avant les problèmes concernant les termes de l'interaction dans les analyses de régression. Pour ces deux auteurs, la mesure retenue limite la forme de l'interaction seulement aux effets d'accélération et de décélération. De plus, les interactions sont souvent corrélées avec les variables à partir desquelles elles ont été développées, causant ainsi des problèmes de multicollinéarité dans les analyses. Cependant, Venkatraman (1989a) rejette cette assertion en remarquant qu'une simple transformation de l'échelle à partir de l'origine permet de réduire le niveau de corrélation constaté entre le terme d'interaction et les variables.

Par ailleurs, il fait remarquer que la MRA et l'analyse en sous-groupes ne sont que partiellement substituables. En effet, si l'on n'adopte pas la perspective complémentaire des deux méthodes utilisées dans notre travail, on peut se rendre compte que les résultats obtenus sont différents. Arnold (1982) proposera deux exemples hypothétiques où, dans le premier cas, il existera une différence de force de la relation entre les sous-groupes alors que la forme ne différera pas. Le second exemple sera l'inverse : la forme sera différente mais pas la force.

Strain (1999) fait remarquer que l'analyse en sous-groupes permet d'identifier plus d'effets interactifs que la MRA, diminuant en cela sa pertinence car cette technique tend à induire systématiquement des erreurs en rejetant faussement l'hypothèse d'égalité des coefficients. Le problème essentiel de ce type d'analyse sera que le chercheur doit constituer arbitrairement deux sous-groupes. Et le choix du point de séparation peut entraîner de fortes modifications dans les résultats. Remarquons cependant que la plupart des travaux optent logiquement pour la médiane de l'effectif (Slater et Narver, 1994).

A l'inverse, on peut penser que l'analyse de régression modérée est trop contraignante pour détecter les effets d'interactions (Brown et Kirchhoff, 1997). Et même, dans les cas où elle met en évidence cet effet, elle risque de leur attribuer une significativité très faible (Aguinis et Pierce, 1999). Ce problème d'identification de la relation peut s'expliquer par un nombre insuffisant de niveaux dans les échelles de mesure (entraînant une perte d'information) ou par une forte hétérogénéité dans l'échantillon<sup>47</sup>.

Toujours est-il que certaines précautions peuvent être prises pour mener à bien une mesure de l'interaction. Comme le soulignent Ginsberg et Venkatraman (1985), il est essentiel de mener l'étude tant par l'analyse en sous-groupes que par la MRA afin d'identifier la force et la forme de l'effet de la variable environnementale. De plus, le chercheur devra essayer de mesurer les relations non linéaires pouvant découler de la présence des trois variables étudiées (présence d'effets quadratiques entre X, Z et Y).

---

<sup>47</sup> Aguinis et Pierce (1999) répertorient plusieurs problèmes pouvant survenir lors de l'utilisation de ce type d'équation. Ces difficultés conduisent fréquemment à diminuer le pouvoir explicatif de la méthode. D'ailleurs, les deux auteurs pensent que beaucoup de tests publiés dans de grandes revues en management s'avèrent faux et devraient être recalculés.

Que penser de ces diverses critiques ? L'analyse en sous-groupes tendrait à trouver des interactions là où il n'y en a pas, tandis que l'analyse de régression modérée, à l'inverse, ne pourrait identifier que les interactions très évidentes. Cela confirme **l'importance de militer pour une complémentarité de ces deux techniques** (Sharma et al. 1981) qui devrait nous permettre d'identifier le type de modérateur qui constitue la dimension environnementale tant dans sa force que dans sa forme dans l'étude de la relation stratégie - performance.

## **2. Epuration des instruments de mesure et construction des échelles synthétiques**

Nous souhaitons, au sein de ce paragraphe, épurer et clarifier nos instruments de mesure. Ce souci, courant dans toute recherche quantitative, va permettre de retenir des échelles synthétiques qui seront issues de l'agrégation des items de notre enquête.

Le regroupement de certaines variables nous permettra tant de décrire avec plus de pertinence nos résultats que de tester l'acuité de nos hypothèses de travail. C'est ainsi que nos diverses mesures (notamment les dimensions de l'environnement) seront évaluées afin de conférer aux tests à venir une plus grande rigueur.

## 2.1. Méthode

En effet, le chercheur en sciences sociales peut tenir pour acquis que les mesures qu'il a élaboré dans son questionnaire d'enquête vont refléter avec exactitude et assurance la réalité recherchée. Or, il lui sera nécessaire de remettre en cause ses instruments de recueil afin de légitimer statistiquement son étude. Celle-ci se doit d'être rigoureuse et réutilisable par d'autres chercheurs. Il devra confronter ses intentions de recherche avec les instruments qu'il utilise. Nous nous conformerons à cette nécessité en testant et en améliorant la validité et la fiabilité de nos échelles de mesure afin de diminuer les erreurs possibles en nous référant aux travaux ou manuels abordant la théorie de la mesure.

Selon celle-ci la valeur  $M$  obtenue par le chercheur à l'issue d'une enquête empirique peut s'écrire de la façon suivante :

$$M = V + E_s + E_a$$

où :

$M$  : mesure obtenue par le chercheur ;

$V$  : vraie valeur. C'est la mesure parfaitement adéquate avec le phénomène étudié ;

$E_s$  : erreur systématique ou constante. C'est un biais récurrent, inhérent à l'instrument de mesure. Plus cette erreur systématique sera faible, plus la validité sera grande ;

$E_a$  : erreur aléatoire. Elle correspond au degré de fiabilité de l'instrument de mesure.

On considère que la mesure sera fiable si  $E_a = 0$  et valide si  $E_s = E_a = 0$  (Perrien et al. 1984 : 174).

La fiabilité (ou fidélité) et la validité sont donc les deux critères essentiels dans l'instrumentalisation de la recherche. Nous pouvons reprendre Evrard et al. (1997 : 287) pour définir les notions de fiabilité et de validité :

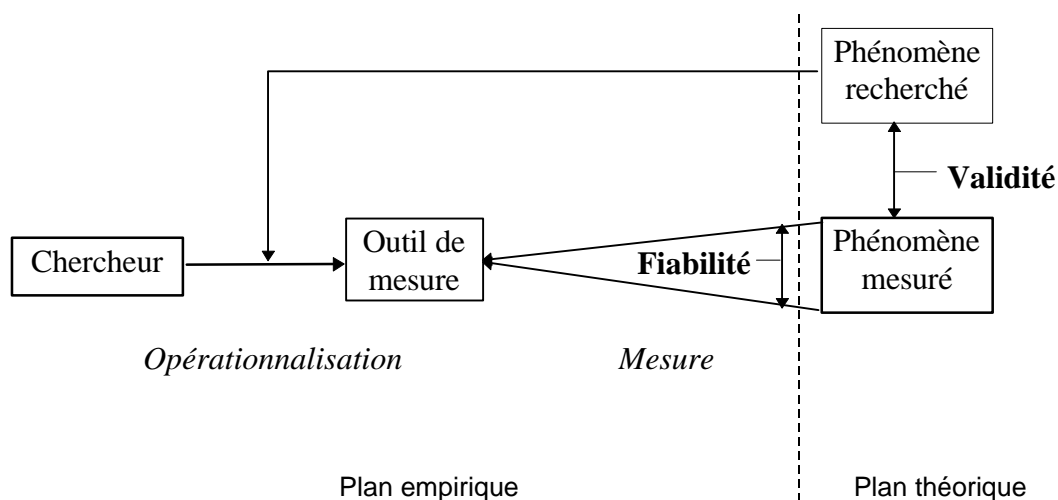
- **Fiabilité** : si on mesure un phénomène plusieurs fois avec le même instrument, les résultats doivent être identiques. Par exemple, si deux chercheurs mesuraient au même moment, dans les

mêmes conditions, avec les mêmes outils l'incertitude environnementale perçue d'un même échantillon d'entreprises, ils devraient aboutir aux mêmes résultats, si leurs échelles sont fiables.

- **Validité** : les instruments de mesure doivent permettre d'appréhender le mieux possible le phénomène que l'on cherche à mesurer. Par exemple, si un chercheur doit appréhender la complexité quantitative de l'environnement, telle qu'elle est définie dans la littérature en management stratégique, d'un échantillon d'entreprises par le biais de questionnaires, il devrait aboutir aux mêmes résultats que ceux issus d'un relevé précis des diverses relations que nouent les entreprises étudiées.

Le chercheur devra s'efforcer d'améliorer ses instruments de mesure afin de minimiser les erreurs issues du manque de fiabilité et de validité. Celles-ci se retrouvent au niveau de la relation épistémique<sup>48</sup> qui unit un phénomène (au niveau théorique, non observable) et sa mesure (au niveau empirique, observable). Les biais jouant sur cette correspondance peuvent diminuer la pertinence de la recherche. Nous les schématiserons de la façon suivante :

**Schéma 3.6 : Représentation de la fiabilité et de la validité**



La phase d'opérationnalisation va correspondre à l'élaboration d'un outil de mesure, considéré comme un indicateur, en fonction du phénomène conceptuel recherché. La phase de mesure va

<sup>48</sup> Evrard et al. (1997 : 277) parlent de relation épistémique ou règles de correspondance afin d'identifier les relations existant entre les phénomènes du domaine théorique et les observations du domaine empirique.

permettre de recueillir des données. Le degré de validité va estimer la distance séparant le phénomène recherché du phénomène mesuré tandis que le degré de fiabilité va évaluer la distance séparant les mesures, effectuées avec un outil, d'un même phénomène.

Le chercheur va cependant pouvoir disposer de techniques, de procédures visant à réduire ces risques d'erreurs.

### 2.1.1. Mesures de l'estimation de la fiabilité (ou fidélité)

Le degré de fiabilité de la recherche devra s'assurer que les données collectées vont refléter, d'une façon constante, la réalité observée. Comme nous l'avons vu pour le modèle de la vraie valeur, des erreurs aléatoires vont diminuer cette fiabilité ; par exemple si les enquêteurs modifient la formulation du questionnaire, ou si le lieu d'administration est différent d'un répondant à l'autre. Outre les précautions à prendre pour respecter un même protocole d'enquête, le chercheur peut disposer de quatre techniques afin d'améliorer la fiabilité de ses instruments de mesure.

• **La mesure de la consistance interne** : cette mesure part de l'idée selon laquelle *"les énoncés utilisés pour mesurer un construit ne sont qu'un échantillon de tous les énoncés possibles pouvant mesurer ce construit"* (Perrien et al., 1984 : 176). On peut la mesurer par la corrélation entre les énoncés, il s'agira du **coefficient de Spearman-Brown**. On peut également mesurer la consistance interne en fonction des variances / covariances des items, il s'agira de **l'alpha de Cronbach**. Celui-ci aura la formulation suivante :

$$\alpha = \left( \frac{k}{k-1} \right) \left( 1 - \frac{\sum_i \sigma_i^2}{\sum_i \sigma_i^2 + 2 \sum_i \sigma_{i,j}} \right)$$

Avec :

- k : nombre d'items ;
- $\sigma_i^2$  : la variance de l'item i (erreur aléatoire  $E_a$ ) ;
- $\sigma_{i,j}$  : la covariance entre l'item i et l'item j.



Plus la covariance inter-items sera forte, plus  $\alpha$  tendra vers 1, et si cette covariance est faible alors  $\alpha$  tendra vers 0 car les items mesurant le même phénomène doivent être corrélés puisque mesurant la même chose. En d'autres termes, si l'alpha de Cronbach d'un ensemble d'items est suffisamment proche de 1, le chercheur pourra agréger les scores obtenus par les questions en une seule échelle. Sinon, il devra tenter d'améliorer la qualité de la consistance interne en supprimant les items les moins performants.

Ce coefficient variera en fonction :

- **du nombre d'items dans l'échelle.** Plus l'échelle comporte d'énoncés, plus elle aura tendance à être fidèle ;
- **du nombre de points de l'échelle** (graduation). Plus le nombre de point est élevé, plus l'échelle aura tendance à être fidèle ;
- **de la taille de l'échantillon**<sup>49</sup> ;
- **du nombre de dimensions du concept étudié.** L'utilisation du coefficient ne sera pertinente que dans le cas où il y a unidimensionnalité du phénomène<sup>50</sup> ;
- **de la nature de la recherche.** Une recherche reposant sur des travaux antérieurs (confirmatoire) devra avoir un coefficient de fidélité supérieur à une recherche exploratoire.

Le niveau que doit atteindre le coefficient alpha doit se situer pour Perrien et al. (1984) entre 0,50 et 0,60 pour une recherche exploratoire avec un maximum de 0,80 et d'au moins 0,90 pour des recherches appliquées (confirmatoire). Evrard et al. (1997) situent un  $\alpha$  acceptable entre 0,60 et 0,80 pour les études exploratoires et au-dessus de 0,80 pour les études confirmatoires. Thiétart et al. (1999) estiment qu'une valeur de 0,70 est acceptable.

---

<sup>49</sup> Praveen K. Kopalle "Alpha inflation ? the impact of eliminating scale items on Cronbach's alpha", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, June 1997, pp. 189-197. L'article porte notre attention sur l'effet de l'élimination d'items sur le calcul de l'alpha de Cronbach.

<sup>50</sup> Jose M. Cortina "What is coefficient alpha ? An examination of theory and applications", *Journal of Applied Psychology*, 1993, vol. 78, n°1, pp. 98-104. L'auteur met en avant l'importance de l'unidimensionnalité des échelles dans l'utilisation de ce test de cohérence interne et l'intercorrélation des items.

- **La technique du "split-half"** : le chercheur va diviser son échantillon en deux groupes. Le coefficient de corrélation entre les scores obtenus au sein d'une même échelle de mesure est calculé pour chacune des deux moitiés. Mais cette méthode est considérée comme inférieure aux techniques de mesure de la consistance interne.

- **La méthode du "test-retest"** : le principe est d'administrer le même questionnaire au même échantillon à deux périodes différentes. L'instrument de mesure utilisé sera considéré comme fiable s'il n'y a pas de différence entre les réponses<sup>51</sup>. Ce test comporte, cependant, des problèmes : il peut exister un biais puisque le répondant aura déjà répondu à ce questionnaire et risque, ainsi, de se souvenir des réponses apportées initialement. Il en ressort que le temps entre les deux tests devra être suffisamment long pour éliminer ce biais (on considère que le délai doit être au moins de deux semaines). Mais cette attente risque d'introduire une nouvelle difficulté, si l'environnement du répondant a changé entre temps.

- **La méthode des formes multiples** : on va administrer aux mêmes sujets et au même moment (dans le même questionnaire) des instruments différents visant à mesurer les mêmes phénomènes. Les différences entre instruments peuvent correspondre à une différence de formulation par exemple.

### 2.1.2. Mesures de l'estimation de la validité

La validité repose sur la notion de concept qui est une représentation commune de construits théoriques souvent non observables directement. C'est ainsi, par exemple, que la turbulence est un concept abstrait, sans existence réelle, qui va se concrétiser par des manifestations, des perceptions interprétées par le chercheur. L'utilisation de concepts nécessitera donc des définitions strictes afin de ne pas rendre flou l'objet théorique que l'on veut cerner et tendre

---

<sup>51</sup> Pour une utilisation de la méthode du test-retest en ce qui concerne la mesure de l'incertitude environnementale, voir l'article de Aaron A. Buchko "Conceptualization and measurement of environmental uncertainty : an assessment of Miles and Snow perceived environmental uncertainty scale", Academy of Management Journal, 1994, vol. 37, n°2, pp.410-425. L'auteur considère que la limite de cette méthode réside

ainsi vers une compréhension commune tant au niveau des chercheurs d'une même discipline que des praticiens. Ce sera la validité qui pourra conférer au concept un caractère général, universel car réutilisable.

Cependant cette notion est fortement complexe, bien que cruciale, et hétérogène. A ce titre, Zaltman, Pinson et Angelmar<sup>52</sup> identifient plusieurs types de validité :

**Tableau 3.10 : Les différentes validités**

<b>Validité d'observation</b>	Degré auquel un concept peut se réduire à des observations.
<b>Validité de contenu</b>	Degré auquel une opérationnalisation représente le concept qui doit être généralisé.
<b>Validité <i>criterion related</i></b>	Degré auquel le concept permet de prédire la valeur d'un autre concept qui constitue le critère.
<b>Validité prédictive</b>	Sous-type de validité <i>criterion related</i> dans lequel la mesure du critère est séparée dans le temps de la mesure du concept.
<b>Validité concurrente</b>	Sous-type de validité <i>criterion related</i> dans lequel la mesure du critère et du concept est simultanée.
<b>Validité du construit</b>	Degré auquel une opérationnalisation permet de mesurer le concept qu'elle est censée représenter.
<b>Validité convergente</b>	Degré auquel deux mesures du même concept par deux méthodes différentes sont convergentes.
<b>Validité discriminante</b>	Degré auquel un concept diffère d'un autre concept.
<b>Validité nomologique</b>	Degré auquel les prévisions basées sur un concept, qu'un instrument est supposé mesurer, sont confirmées.
<b>Validité systémique</b>	Degré auquel un concept permet l'intégration de concepts antérieurs ou la génération de nouveaux concepts.
<b>Validité sémantique</b>	Degré auquel un concept a un usage sémantique univoque.
<b>Validité de contrôle</b>	Degré auquel un concept peut être manipulé et capable d'influencer d'autres variables.

*Source : Thiétart et al. (1999 : 259)*

Une mesure sera considérée comme valide si elle mesure exactement le phénomène qu'elle doit évaluer. De ce fait, les conclusions à tirer de la recherche auront un caractère fortement pertinent. Nous nous attarderons sur trois types particuliers de validité qui apparaissent comme les plus importants bien que seule la validité du construit semble être utilisable dans les recherches en sciences sociales (Thiétart et al., 1999 : 260) :

---

dans sa trop grande sensibilité à la perception du répondant qui peut très fortement évoluer d'un instant  $t_1$  à un instant  $t_2$  surtout en ce qui concerne son avis sur des dimensions conceptuelles.

<sup>52</sup> C. Zaltman, C. Pinson, R. Angelmar, *Meta-theory and Consumer Research*, New York, Holt, Reinhart and Winston, 1973 (cité par Thiétart et al. 1999 : 259).

- la validité de prédiction ;
- la validité du contenu ;
- la validité du construit ;

• **La validité de prédiction** : est-ce que l'instrument va prédire avec efficacité un critère ? Par exemple, une entreprise connaît un certain nombre de changements objectifs dans son environnement. Le chercheur peut être amené à lui administrer un questionnaire concernant les variations rencontrées selon une grille d'enquête très précise permettant de calculer un score de variations environnementales. La validité de prédiction sera élevée s'il apparaît une forte corrélation (s'il existe une relation linéaire) entre le score de variation et les changements objectifs. La difficulté essentielle dans le test de cette validité est qu'il faut pouvoir obtenir une mesure objective, parfaitement réelle. Cela sera d'autant plus ardu lorsque la mesure porte sur des construits conceptuels.

• **La validité du contenu (ou validité faciale)** : est-ce que les instruments utilisés sont représentatifs de ce qui va être mesuré ? Perrien et al. (1984) notent qu'il n'existe pas d'indices pour s'assurer de la validité du contenu. Il s'agira d'effectuer une démarche méthodologique permettant de respecter l'obtention de cette validité et se détermine a priori. Elle repose sur l'intersubjectivité au sein d'une même communauté de recherche. Cette démarche vise à répondre à la question suivante : est-ce que l'instrument utilisé retient les différents aspects du phénomène théorique ? Cette validité repose sur une confrontation des vues du chercheur avec d'autres avis.

Par exemple, nous avons vu que Venkatraman (1989a) note qu'il peut exister une forte inconsistance entre les définitions du "*fit*" stratégique et leurs mesures empiriques. Bien souvent, un type de *fit* sera testé avec les méthodes ou instruments réservés à d'autres types d'adéquation. Il en ressort donc un manque de correspondance entre le concept et sa formulation mathématique menaçant le lien entre le construit et son test. Cela peut entraîner des résultats inconsistants.

• **La validité du construit** : est-ce que l'instrument mesure parfaitement et uniquement le construit considéré ? L'instrument devra être fortement représentatif du concept mesuré.

Cette validité s'inscrit dans une démarche de réfutation. Elle peut se décomposer en validité nomologique et en validité de trait.

**La validité nomologique** va correspondre à l'adéquation entre le construit utilisé et la théorie s'y afférent. Elle se rapproche de la validité de consensus.

**La validité de trait** va correspondre à la relation entre le construit et les instruments chargés de le mesurer. En d'autres termes, les échelles mesurent-elles bien ce que le chercheur souhaite mesurer ?

Cette dimension de la validité du construit peut être quantifiée par la matrice "multitraits-multiméthodes" (MTMM). Le but sera d'évaluer la validité d'un construit en utilisant des coefficients de corrélation. Le chercheur pourra administrer n méthodes les plus différentes possibles pour mesurer n construits. L'analyse des coefficients de corrélations obtenus entre méthodes et construits permettra de juger la validité du construit. Outre la fidélité des instruments, le chercheur pourra faire ressortir la **validité convergente** (diverses méthodes mesurent de la même façon un seul construit) et la **validité discriminante** (les mesures d'un même construit seront plus fortement corrélées entre elles que d'autres mesures non prévues pour ce même construit<sup>53</sup>). Par ailleurs, le chercheur pourra avoir recours à des techniques tel que l'analyse factorielle afin d'identifier les diverses dimensions inhérentes à l'objet recherché.

### 2.1.3. Un processus d'épuration : le paradigme de Churchill

Churchill<sup>54</sup> propose un processus permettant de tendre vers des mesures justes, précises et cohérentes, proches de la valeur vraie (schéma 3.7).

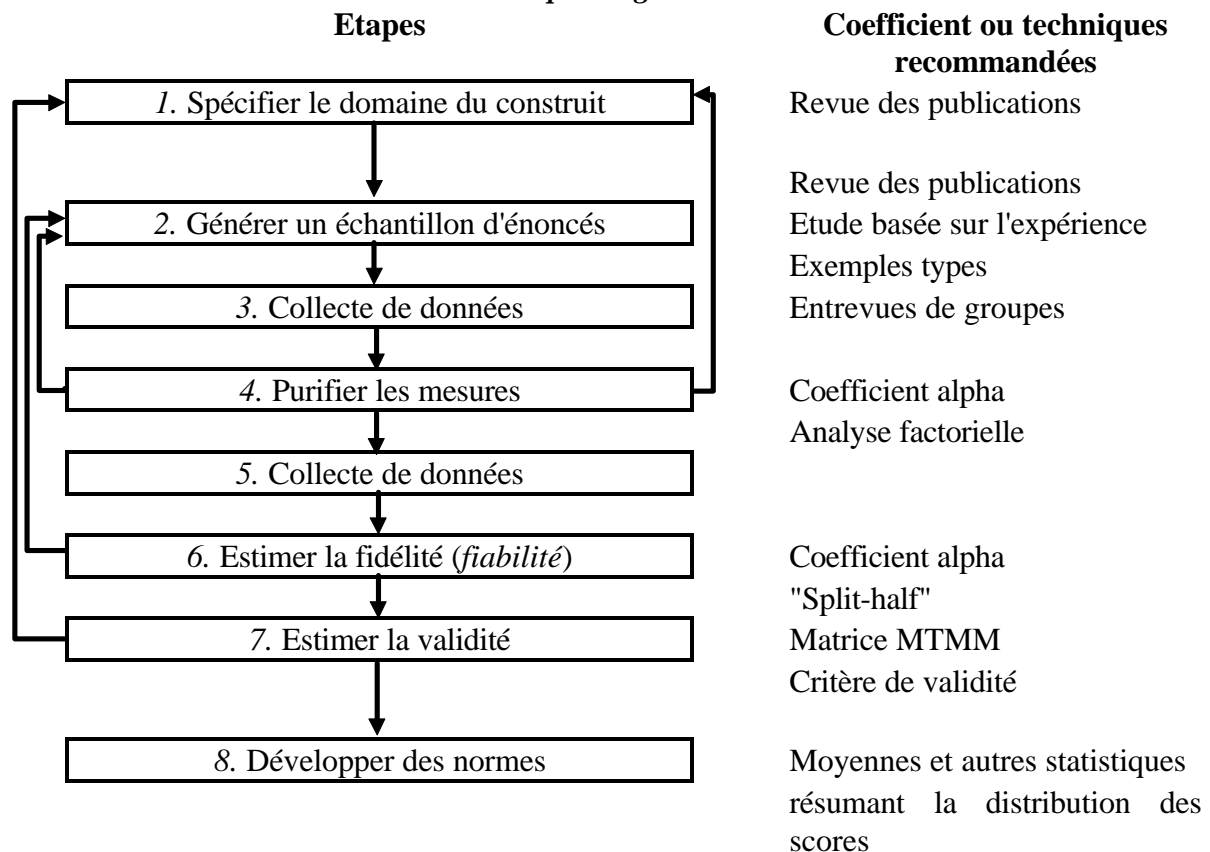
Nous noterons que la succession de ces étapes est souvent respectée dans les recherches en gestion (voir, par exemple, le travail de Fabre, 1997). De ce fait, nous souhaitons rapidement présenter cette démarche qui a guidé notre réflexion méthodologique.

---

<sup>53</sup> Ou en reprenant Evrard et al. (1997 : 304, note n°16) : *"la corrélation entre des indicateurs mesurant des phénomènes différents doit être plus faible que la corrélation entre des indicateurs supposés mesurer le même phénomène"*.

<sup>54</sup> G. A. Churchill "A paradigm for developping better measures of marketing constructs", Journal of Marketing Research, 1979, pp. 64-73.

**Schéma 3.7 : Le paradigme de Churchill**



*Source : Perrien et al. (1984 : 196)*

Applicable à tous les construits utilisés dans la recherche, ce processus met en œuvre différentes étapes qui sont liées. Dans un premier temps, il sera nécessaire de spécifier le construit que l'on cherche à mesurer. C'est ainsi qu'une définition claire et précise du phénomène devra être utilisée afin de spécifier avec exactitude les limites du concept. Pour ce faire, le chercheur devra utiliser les travaux antérieurs abordant le sujet. Il lui sera ainsi possible d'identifier les notions cruciales qui forgent le caractère saillant du phénomène au sein de sa communauté de recherche.

Cependant d'importants problèmes peuvent survenir lorsqu'il y a plusieurs types de définitions. Comme le fait remarquer Castrogiovanni (1991), les limites principales inhérentes aux recherches sur l'environnement résident en une "**surabstraction**" (lorsque la définition de l'environnement est trop large) et en une **ambiguïté conceptuelle** (lorsque les chercheurs utilisent différents noms pour décrire un même construit ou un même nom pour décrire

différents construits). Cette première étape permettra donc d'améliorer la validité faciale et nomologique.

Dans un second temps, le chercheur mettra au point ses instruments de mesures en identifiant les diverses échelles, traditionnellement utilisées, permettant d'évaluer le phénomène. Par exemple, la notion d'incertitude perçue de l'environnement peut être mesurée avec des échelles ayant des énoncés différents. Les plus connues sont celles de Lawrence et Lorsch (1967), Duncan (1972), Miles et Snow (1978) ou Milliken (1987). Par ailleurs, la mesure de l'environnement peut se faire à travers des données perceptuelles, subjectives ou archivées, objectives (Boyd, Dess et Rasheed, 1993). La difficulté résidera dans l'absence de consensus flagrant quant à l'utilisation d'une de ces échelles. Le chercheur devra trancher subjectivement afin de retenir les dimensions qui lui apparaissent comme les plus pertinentes.

Il s'en suivra, dans un troisième temps, une collecte des données permettant de tester les instruments retenus. Cette étape est étroitement liée avec la quatrième qui a pour objectif de purifier les instruments de mesure tant à l'aide de l'analyse de la consistance interne, permettant d'évaluer la cohérence inter-items, que de l'utilisation de l'analyse factorielle, permettant d'évaluer le nombre de dimensions du construit. A l'issue de ces deux étapes, le chercheur devrait disposer d'un instrument fidèle lui permettant une évaluation fiable du phénomène.

L'étape suivante sera l'administration finale du questionnaire auprès de l'échantillon retenu. A l'issue de ce point, le chercheur jugera une nouvelle fois la fidélité afin d'évaluer le degré de concordance des items avec les scores obtenus. Il s'en suivra l'estimation de la validité du construit en prenant en considération, en plus de l'erreur aléatoire, l'erreur systématique. Outre l'utilisation d'une matrice MTMM, le chercheur pourra tenter de vérifier si les résultats du construit prédisent les résultats d'un autre construit, tels que théoriquement ils devraient le faire (Perrien et al. 1984 : 199) en toute logique.

Par exemple, on peut penser qu'une bonne mesure du dynamisme de l'environnement doit laisser transparaître une corrélation positive avec l'évolution du chiffre d'affaires des entreprises. En effet, s'il y a dynamisme de l'environnement, il y a une évolution positive du nombre de clients. Puisqu'une augmentation du nombre de clients doit se traduire par une augmentation du chiffre d'affaire, le dynamisme est alors lié positivement avec l'augmentation

du chiffre d'affaire. Mais ces syllogismes peuvent être réfutés car une partie de l'analyse du dynamisme peut être liée non pas aux marchés mais aux technologies utilisées ou encore si l'arrivée de nouveaux concurrents est proportionnelle à l'évolution de la clientèle. Cependant, nous objecterons que si des entreprises mettent au point de nouveaux procédés ou entrent sur de nouveaux secteurs, c'est qu'elles pensent que les débouchés seront plus nombreux.

Enfin, la dernière étape aura pour objectif de développer des normes qui permettront de classer les éléments de l'échantillon. On pourra alors mener une comparaison entre le particulier (le score d'un répondant) et le général (le score total de l'échantillon).

Comme l'envisagent Evrard et al. (1997 : 301) ce paradigme doit être considéré comme une définition d'échelles multiples a posteriori où se succèdent phases exploratoires (étapes 2 à 4) et confirmatoires (étapes 5 à 8). Le grand intérêt de cette approche est de mettre en œuvre des boucles de rétroactions entre étapes. Nous ferons nôtre ce principe et en fonction de nos possibilités, nous avons essayé de correspondre à ces nécessités méthodologiques dans une perspective d'épuration et de clarification de nos échelles.

#### **2.1.4. Les choix retenus**

Subséquemment aux propos tenus précédemment et aux contraintes tant matérielles que théoriques rencontrées, les échelles seront construites afin de les rendre claires, fiables et valides, autant que possible. Cependant, du fait des problèmes liés aux construits environnementaux, la présente description s'attachera à minimiser les risques d'erreurs plus qu'à maximiser la qualité de la mesure.

La collecte de nos données s'est effectuée sur une seule phase. En effet, nos premières tentatives nous ont révélées un taux de réponse assez bas. De ce fait, nous avions peur de ne pouvoir atteindre un effectif suffisant pour mener l'ensemble de nos tests en utilisant une méthode de collecte originale. Par la suite, les taux se sont améliorés après avoir modifié le type d'adresses mail à contacter<sup>55</sup>. En raison des difficultés rencontrées pour obtenir des

---

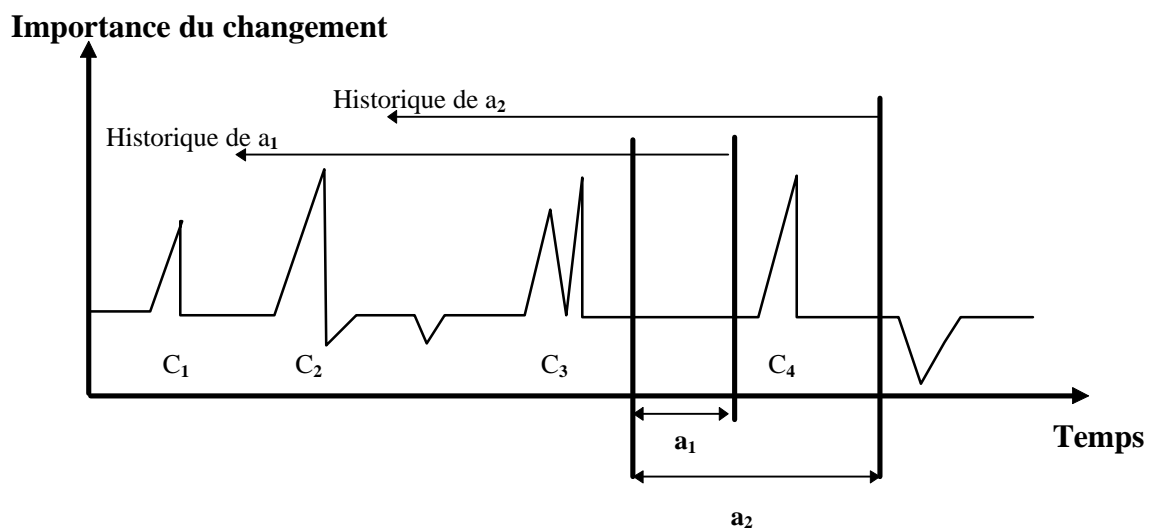
<sup>55</sup> Sur ce point, voir section précédente.



adresses Internet, nous avons présumé que les réponses ne pourraient être plus nombreuses par la suite et perdraient de leur pertinence vis-à-vis des premiers résultats.

En effet, la recherche abordait un thème qui avait un espace temporel d'importance. Les perceptions sur les dimensions environnementales peuvent évoluer très rapidement (Buchko, 1994) surtout sur des secteurs naissants, fortement dynamiques tel que celui de l'Internet. Il nous était impératif d'avoir une amplitude d'enquête (période d'administration du questionnaire) non heurtée par de graves modifications de l'environnement qui sont par nature rarement prévisibles (faillite d'un leader du secteur, désengagement généralisé des investisseurs,...). Si ces modifications avaient eu lieu durant l'amplitude, les données auraient été biaisées sauf si nous avions séparé l'analyse de nos effectifs en fonction des événements. Il peut paraître paradoxal de mener des recherches sur les turbulences environnementales et en même temps redouter l'apparition de profondes modifications. Notre étude souhaitait avoir un échantillon de dirigeants d'entreprises pouvant donner leur perception en fonction d'un passé commun et relativement homogène. Notre pensée peut être précisée par le schéma suivant :

**Schéma 3.8 : Homogénéité des crises environnementales**



Avec :

$a_n$  : amplitude d'administration du questionnaire.

$C_n$  : événement important pouvant modifier la perception de l'environnement.

Les entreprises interrogées, si l'amplitude équivaut uniquement à  $a_1$ , auront un historique de l'environnement marqué par  $C_1$ ,  $C_2$  et  $C_3$ . Si l'amplitude avait été  $a_2$ , nous aurions eu des entreprises avec un historique marqué par  $C_1$ ,  $C_2$  et  $C_3$ , tandis que d'autres auraient  $C_4$  en plus, ce qui ajoute une dispersion forte au cadre de l'étude. Afin de réduire ce biais, nous nous sommes efforcé de concentrer l'amplitude de l'enquête entre octobre et décembre 1999 et nous avons effectué un seul recueil des données bien que conscient des limites méthodologiques qui en résultent. A posteriori, notre prudence s'est révélée judicieuse. En effet, le début de l'année 2000 fut marqué par une violente chute des titres boursiers Internet qui, répercutée sur l'ensemble des entreprises du secteur, même non cotées, pouvait entraîner une modification des perceptions concernant l'environnement<sup>56</sup>.

En termes d'outils, nous utiliserons donc :

➡ **Les coefficients de corrélation entre les items et le score global de l'échelle.**

Nous éliminerons des échelles générales les items n'ayant pas une corrélation supérieure à 0,50 avec le score global. Il s'agira de pouvoir séparer les items en fonction de leur capacité à indiquer les mêmes mesures.

➡ **Le calcul de l'alpha de Cronbach** pour toutes les échelles et sous-échelles. Ce calcul nous permettra d'identifier les items ayant la plus faible consistance interne en identifiant la valeur de l'alpha sans l'item concerné. Il pourra être vu comme un instrument évaluant la fiabilité des échelles tout en les épurant. Cependant nous n'éliminerons pas directement les items ayant une faible contribution car ils peuvent appartenir à une dimension mise en évidence par l'analyse factorielle.

➡ **Les coefficients de corrélation inter-items.** Ceux-ci nous permettront d'identifier les items faiblement corrélés entre eux afin de pouvoir procéder à un regroupement par la suite en sous-échelles. Cela nous permettra d'évaluer la validité convergente en retenant les items corrélés entre eux au sein d'une même échelle avec un coefficient au moins égal à 0,50.

---

<sup>56</sup> Il eut été fort maladroit d'associer dans un ensemble considéré comme homogène les perceptions des dirigeants alors que le contexte de réponse était modifié du fait de ce réajustement financier des valeurs. Cette diminution des valeurs pouvait laisser craindre une évolution moins positive de ce secteur d'activité muant l'éventuel succès des "start-up" Internet en hypothétiques difficultés des "start-down".

➡ **L'analyse en composante principale (ACP) simple.** Le but sera de voir si notre construit est unidimensionnel ou pas. Nous accepterons les items ayant une contribution d'au moins 0,50 sur un axe. Si ce n'est pas le cas, nous le rejeterons du calcul du score de l'échelle globale. Par ailleurs, cela nous permettra de mettre en évidence d'éventuelles dimensions non prévues initialement. Lorsque l'interprétation des axes sera difficile, nous procéderons à une ACP avec rotation VARIMAX pour "forcer" les sous-dimensions des échelles et ainsi obtenir une lecture des contributions plus claires. Pour chacun des axes identifiés nous procéderons de nouveau à un calcul des coefficients de corrélations avec les sous-échelles et une analyse des alphas de Cronbach.

➡ **Les coefficients de corrélation entre sous-échelles** pour évaluer la validité divergente. En effet, il nous sera nécessaire d'estimer le degré de pertinence des séparations réalisées. Si le coefficient de corrélation est élevé (Fabre, 1997 : 361, l'estime à 0,70) les échelles ne sont pas suffisamment divergentes entre elles et on peut supposer qu'elles mesurent le même phénomène.

## **2.2. Epuration des échelles de mesure**

Nous allons réaliser, en fonction des pré-requis méthodologiques présentés plus haut, la construction des échelles de mesure sur la base des réponses obtenues pour l'ensemble de l'échantillon. Pour chacune des échelles à construire, nous allons rappeler les libellés des items puis nous effectuerons les calculs qui seront suivis de l'interprétation statistique permettant d'obtenir nos instruments de mesure. Nos échelles vont concerner les quatre dimensions environnementales recherchées et la performance des entreprises.

### 2.2.1. L'échelle de la complexité

La complexité perçue est mesurée à l'aide de 6 items. Deux mesurent la complexité en termes de quantité des relations nouées par l'entreprise et du nombre de biens ou services différents produits (C2RELATI et C4HETERO). Les quatre autres s'intéressent au degré plus général de complexité perçu par les dirigeants tant en termes de compréhension (C1COMPRD, C3ORIGIN et C6COMPLE) que d'apprentissage (C5FORMAL).

**Tableau 3.11 : Libellé des items de la complexité**

Item	Libellé
C1COMPRD	L'environnement externe de mon entreprise est difficile à comprendre
C2RELATI	Mon entreprise est en relation avec de nombreuses autres entreprises pour la production et la distribution de ses produits
C3ORIGIN	Il n'est pas toujours évident d'identifier l'origine d'un changement dans l'environnement de mon entreprise
C4HETERO	Mon entreprise produit différents biens et services
C5FORMAL	Le savoir-faire de mon entreprise ne peut être formalisé
C6COMPLE	L'environnement de mon entreprise est complexe

L'étude des corrélations des items accompagnée du score global et l'alpha de Cronbach nous montrent que les deux items mesurant la complexité en termes de quantité ne sont pas très fortement corrélés avec le score global de l'échelle. La suppression de C4HETERO permettrait de relever le score de l'alpha de Cronbach qui, à ce stade, est faible (0,52). La suppression de C2RELATI ne gênerait pas excessivement l'obtention de cet alpha. Nous devons donc nous demander s'il n'existe pas une dimension bien identifiable dépendante de ces deux items.

**Tableau 3.12 : Corrélations avec l'échelle et alpha de Cronbach sans l'item**

	Corrélations	Alpha sans l'item
C1COMPRD	0,673**	0,37
C2RELATI	0,488**	0,51
C3ORIGIN	0,601**	0,43
C4HETERO	0,341**	0,56
C5FORMAL	0,546**	0,49
C6COMPLE	0,590**	0,43
<b>Score de l'alpha</b>		<b>0,52</b>

\*\* La corrélation est significative au niveau 0,01.

La corrélation inter-items confirme notre première idée puisque nous pouvons remarquer la très faible adéquation de C4HETERO avec l'ensemble des items (si ce n'est avec C2RELATI). La complexité liée au nombre important de relations est par ailleurs liée (à un faible niveau) avec l'item révélant une difficulté à identifier l'origine d'un changement (C3ORIGIN). Nous pouvons souligner que les corrélations inter-items ne sont pas très élevées.

**Tableau 3.13 : Corrélations inter-items**

	C1COMPRD	C2RELATI	C3ORIGIN	C4HETERO	C5FORMA L	C6COMPLE
C1COMPRD	1,00	0,09	0,48**	-0,02	0,27**	0,39**
C2RELATI	0,09	1,00	0,14*	0,22**	0,03	0,07
C3ORIGIN	0,48**	0,14*	1,00	-0,10	0,14*	0,32**
C4HETERO	-0,02	0,22**	-0,10	1,00	0,09	0,00
C5FORMAL	0,27**	0,03	0,14*	0,09	1,00	0,16*
C6COMPLE	0,39**	0,07	0,32**	0,00	0,16*	1,00

\*\* La corrélation est significative au niveau 0,01.

\* La corrélation est significative au niveau 0,05.

Nous devons donc essayer d'établir la bidimensionnalité de notre construit théorique en faisant apparaître une complexité que nous qualifierons de "*qualitative*" et qui mesurera la difficulté cognitive du dirigeant vis-à-vis de son environnement et une complexité "*quantitative*" qui s'attachera à évaluer l'importance des relations, de la production de l'entreprise. Pour ce faire nous allons réaliser une analyse en composante principale en retenant le critère de Kaiser. Les deux facteurs obtenus restituent plus de 50 % de la variance et nous montrent l'opposition qui existe entre les deux sous-dimensions évoquées. Nous pouvons également réaliser une ACP avec VARIMAX mais celle-ci ne nous apporte pas d'éléments d'analyse supplémentaires.

**Tableau 3.14 : Analyse en composante principale**

	Facteur 1 (32,43 %)	Facteur 2 (20,24 %)
C1COMPRD	0,809	-0,088
C2RELATI	0,256	0,681
C3ORIGIN	0,742	-0,165
C4HETERO	-0,001	0,830
C5FORMAL	0,461	0,149
C6COMPLE	0,681	-0,071
Nom de la sous échelle	Complexité qualitative	Complexité quantitative

**Tableau 3.15 : Analyse en composante principale avec Varimax**

	<b>Facteur 1 (32,22 %)</b>	<b>Facteur 2 (20,44 %)</b>
C1COMPRD	0,813	-0,016
C2RELATI	0,166	0,708
C3ORIGIN	0,757	-0,068
C4HETERO	-0,108	0,823
C5FORMAL	0,438	0,207
C6COMPLE	0,684	-0,017
<i>Nom de la sous échelle</i>	<b><i>Complexité qualitative</i></b>	<b><i>Complexité quantitative</i></b>

Nos deux dimensions de l'échelle obtenues, nous allons maintenant observer les nouvelles corrélations avec les sous-échelles et calculer les nouveaux alphas de Cronbach. En ce qui concerne la complexité qualitative, les corrélations deviennent plus importantes et nous obtenons un alpha supérieur à 0,60. Nous pouvons remarquer que la suppression de C5FORMAL peut augmenter le score de l'alpha. Nous ne souhaitons pas l'enlever afin de conserver l'idée d'apprentissage qui justifie pleinement la notion de difficulté de formalisation relative aux environnements émergents.

Pour la complexité quantitative, les corrélations avec le score de la sous-échelle sont évidemment élevés. Cependant l'alpha obtenu est très faible (0,35). Mais, comme le souligne Fabre (1997 : 365), se faisant l'écho d'autres auteurs, l'intérêt du calcul d'un alpha de Cronbach pour une échelle constituée de deux items n'est pas prouvé. On pourrait même penser que l'alpha ne devrait pas être employé pour des échelles constituées d'aussi peu d'items. Nous nous contenterons donc de ce résultat sur la base de notre ACP montrant nettement la constitution de la deuxième dimension<sup>57</sup>.

---

<sup>57</sup> D'une façon plus théorique, Atlan (1979 : 80) distingue trois types de complexité : la complexité comme *variété*, la complexité comme *mesure du manque de connaissance* et la complexité comme *désordre*. La première peut s'apparenter à la complexité quantitative et la seconde à la complexité qualitative. En ce qui concerne la troisième, considérée par l'auteur comme une répartition statistiquement homogène due au hasard, nous ne pouvons directement la mettre en évidence du fait de nos outils de mesure.

**Tableau 3.16 : Corrélations avec la sous-échelle et alpha de Cronbach sans l'item**

	<b>Complexité qualitative (SCOCOMP1)</b>		<b>Complexité quantitative (SCOCOMP2)</b>	
	<b>Corrélation</b>	<b>Alpha sans l'item</b>	<b>Corrélation</b>	<b>Alpha sans l'item</b>
C1COMPRD	0,78**	0,43		
C3ORIGIN	0,69**	0,52		
C5FORMAL	0,61**	0,66		
C6COMPLE	0,67**	0,54		
C2RELATI			0,82**	-
C4HETERO			0,74**	-
<b>Alpha</b>		<b>0,62</b>		<b>0,35</b>

\*\* La corrélation est significative au niveau 0,01.

Il faut, maintenant, nous assurer de la validité discriminante de nos deux sous-échelles. En effet, il ne faudrait pas qu'elles mesurent le même phénomène (si leur corrélation est élevée). Nous nous apercevons de la nullité de la corrélation. Ce résultat est surprenant puisqu'en toute logique l'augmentation du nombre d'éléments que doit intégrer le dirigeant dans sa perception de l'environnement devrait renforcer les difficultés cognitives. Pour l'heure, nous nous limiterons à ce constat mais nous l'analyserons dans la section suivante.

**Tableau 3.17 : Validité discriminante des sous-échelles par les corrélations**

	<b>Complexité qualitative</b>	<b>Complexité quantitative</b>
Complexité qualitative	1	0,077
Complexité quantitative	0,077	1

Au final, nous avons donc deux sous-échelles (SCOCOMP1 et SCOCOMP2) qui vont représenter respectivement la complexité qualitative, cognitive (avec C1COMPRD, C3ORIGIN, C5FORMAL et C6COMPLE) et la complexité quantitative (avec C2RELATI et C4HETERO). La **complexité qualitative** est envisagée comme la difficulté à comprendre les événements de l'environnement. Elle fait appel à la notion d'équivocité telle qu'envisagée par Weick<sup>58</sup> (1979). La **complexité quantitative** se réfère pour sa part à la notion d'hétérogénéité ou tout du moins à une vision quantifiée de l'environnement dans laquelle un grand nombre de relations ou d'acteurs sont perçus. Nous pouvons donc mettre en avant le fait que l'une des complexités peut aller sans

<sup>58</sup> Weick (1979 : 174) pense qu'un événement est équivoque lorsqu'il peut être classifié en deux ou plusieurs objets ou significations différents. L'équivoque est donc considérée comme indéterminée, incompréhensible, ambivalente, contestable et permet de multiples significations. Le processus d'enactment, dans sa phase de sélection (p. 130), permet de réduire l'équivocité.

l'autre. Un chef d'entreprise peut avoir le sentiment qu'il existe un grand nombre d'acteurs dans son environnement et pourtant avoir l'impression d'en saisir tous les tenants. En effet, il pourra avoir, par exemple, une bonne connaissance de ces acteurs issue de son expérience dans son secteur d'activité. Notre analyse de corrélation entre ces deux sous-échelles confirme ce fait puisque le coefficient s'avère non significatif (mais positif).

### 2.2.2. L'échelle de l'incertitude des acteurs

Nous avons déjà évoqué nos doutes quant à l'intérêt d'une échelle globale qui regrouperait les différents acteurs environnementaux, régulièrement identifiés dans la littérature sur l'environnement organisationnel. Ceux-ci peuvent être éventuellement classés en termes de proximité avec l'entreprise. Du plus proche au plus éloigné nous pouvons donc établir la hiérarchie suivante : les employés, les savoir-faire, les clients, les fournisseurs, les concurrents et l'Etat. Ceci n'est qu'une indication, tout dépendra de la place de l'entreprise dans son environnement et de l'influence qu'elle y exerce. Somme toute, nous pouvons nous demander si certains regroupements peuvent être opérés entre acteurs concomitamment à leur niveau d'incertitude.

Nous pouvons rappeler dans un premier temps les items utilisés :

**Tableau 3.18 : Libellé des items de l'incertitude des acteurs**

Item	Libellé
ICLI	Degré d'incertitude de mes clients
ICCRT	Degré d'incertitude de mes concurrents
IEMPL	Degré d'incertitude de mes employés
IETAT	Degré d'incertitude de l'Etat
IFRN	Degré d'incertitude de mes fournisseurs
ITECH	Degré d'incertitude de mes technologies ou savoir-faire que j'utilise

Comme le montre le tableau suivant, IEMPL et IETAT ont un score de corrélation insuffisamment élevé avec l'échelle globale. L'alpha de Cronbach obtenu est faible et se trouverait augmenté si nous enlevions l'incertitude caractérisant l'Etat (IETAT) de notre mesure.



**Tableau 3.19 : Corrélations avec l'échelle et alpha de Cronbach sans l'item**

	Corrélations	Alpha sans l'item
ICLI	0,521**	0,36
ICCRT	0,500**	0,41
IEMPL	0,471**	0,40
IETAT	0,408**	0,51
IFRN	0,555**	0,35
ITECH	0,558**	0,37
<b>Score de l'alpha</b>		<b>0,46</b>

\*\* La corrélation est significative au niveau 0,01.

Les corrélations inter-items nous montrent que seule l'incertitude des technologies et savoir-faire utilisés (ITECH) est suffisamment corrélée avec les autres questions de l'échelle (si ce n'est avec l'Etat). Les résultats sont faibles et ne nous laissent pas augurer une validité importante de la mesure.

**Tableau 3.20 : Corrélations inter-items**

	ICLI	ICCRT	IEMPL	IETAT	IFRN	ITECH
ICLI	1,00	0,15*	0,13	0,01	0,26**	0,28**
ICCRT	0,15*	1,00	0,08	0,09	0,13*	0,13*
IEMPL	0,13	0,08	1,00	0,04	0,10	0,24**
IETAT	0,01	0,09	0,04	1,00	0,13*	-0,08
IFRN	0,26**	0,13*	0,10	0,13*	1,00	0,22**
ITECH	0,28**	0,13*	0,24**	-0,08	0,22**	1,00

\*\* La corrélation est significative au niveau 0,01.

\* La corrélation est significative au niveau 0,05.

Les deux facteurs obtenus par l'intermédiaire de l'ACP restituent 47 % de la variance totale mais sans que le premier axe émerge significativement. En effet, si IETAT se situe nettement sur le second facteur et que ICLI, IFRN et ITECH peuvent être apparentés au premier facteur, l'interprétation du positionnement de ICCRT et IEMPL n'est pas évidente. Nous devons forcer l'ACP afin de dégager des tendances plus nettes.

**Tableau 3.21 : Analyse en composante principale**

	Facteur 1 (28,62 %)	Facteur 2 (18,46 %)
ICLI	0,665	-0,088
ICCRT	0,435	0,339

IEMPL	0,487	-0,185
IETAT	0,118	0,854
IFRN	0,615	0,265
ITECH	0,675	-0,388

La rotation VARIMAX conserve ITECH et ICLI sur le premier axe et IETAT sur le second. IEMPL contribue maintenant principalement au premier facteur (avec un niveau faible) mais IFRN se retrouve sur le second axe sans que ICCRT puisse s'identifier à l'une des sous-dimensions. Nous supprimons donc ICCRT et émettons des réserves en ce qui concerne IFRN et IEMPL.

*Tableau 3.22 : Analyse en composante principale avec Varimax*

	Facteur 1 (28,62 %)	Facteur 2 (18,46 %)
ICLI	0,637	0,212
ICCRT	0,242	0,495
IEMPL	0,518	-0,047
IETAT	-0,268	0,820
IFRN	0,437	0,508
ITECH	0,777	-0,053

La suppression des items de notre échelle d'incertitude des acteurs ne nous permettrait pas de faire émerger des dimensions saillantes et interprétables. De ce fait, nous décidons de **ne pas calculer le score d'incertitude des acteurs** et préférons utiliser les résultats obtenus par les items au cas par cas et non plus agrégés d'une façon générale dans la suite de notre analyse. Le "non résultat" obtenu ne doit pas surprendre, car les liaisons entre les incertitudes des acteurs ne doivent pas forcément concourir à une même mesure. Ce n'est pas parce que les fournisseurs sont incertains que les clients doivent l'être obligatoirement. Tout au plus, un tel type de mesure tendrait à évaluer l'homogénéité de l'incertitude perçue des acteurs environnementaux de la part des dirigeants des PME. Nous travaillerons sur ces aspects dans la suite de notre analyse.

### 2.2.3. L'échelle de l'incertitude

L'incertitude se mesurera avec des items mesurant des aspects de l'incertitude mis en avant par Milliken (1987). Il s'agit des items I2COMPOR, I3RESULT et I5ERREUR. Le manque d'information (I1INFORM) et les erreurs dans les prévisions (I5ERREUR), qui caractérisent l'incertitude, se retrouvent dans notre échelle. I6INCERT mesure l'avis direct du dirigeant quant à l'incertitude de son environnement.

**Tableau 3.23 : Libellé des items de l'incertitude**

Item	Libellé
I1INFORM	Mon entreprise n'a pas toujours les bonnes informations pour prendre une décision
I2COMPOR	Mon entreprise a du mal à prévoir le comportement des acteurs environnementaux
I3RESULT	Mon entreprise a du mal à prévoir le résultat des actions des acteurs environnementaux
I4REPOS	Mon entreprise a du mal à trouver la meilleure réponse aux changements des acteurs environnementaux
I5ERREUR	Mon entreprise se trompe souvent dans ses prévisions sur les acteurs environnementaux
I6INCERT	L'environnement de mon entreprise est incertain

Tous les items sont corrélés avec l'échelle globale et le niveau de l'alpha est satisfaisant (0,86). Tous les items de notre mesure contribuent à la fiabilité évaluée par sa consistance interne. Comme nous pouvons le voir avec le tableau des corrélations inter-items, les liens au sein de l'échelle sont bons. Nous sommes donc en train de mesurer le même phénomène.

**Tableau 3.24 : Corrélations avec l'échelle et alpha de Cronbach sans l'item**

	Corrélations	Alpha sans l'item
I1INFORM	0,727**	0,84
I2COMPOR	0,826**	0,81
I3RESULT	0,838**	0,80
I4REPOS	0,756**	0,83
I5ERREUR	0,717**	0,84
I6INCERT	0,711**	0,85
<b>Score de l'alpha</b>		<b>0,86</b>

\*\* La corrélation est significative au niveau 0,01.

**Tableau 3.25 : Corrélations inter-items**

	I1INFORM	I2COMPOR	I3RESULT	I4REPOS	I5ERREUR	I6INCERT
I1INFORM	1,00	0,58**	0,56**	0,43**	0,41**	0,33**
I2COMPOR	0,58**	1,00	0,68**	0,52**	0,48**	0,52**

I3RESULT	0,56**	0,68**	1,00	0,60**	0,48**	0,51**
I4REPONS	0,43**	0,52**	0,60**	1,00	0,50**	0,39**
I5ERREUR	0,41**	0,48**	0,48**	0,50**	1,00	0,48**
I6INCERT	0,33**	0,52**	0,51**	0,39**	0,48**	1,00

\*\* La corrélation est significative au niveau 0,01.

L'ACP réalisée nous montre l'unidimensionnalité du construit avec un facteur 1 restituant plus de 58 % de la variance totale. Nos items représentent la même facette de l'incertitude sans pour autant faire apparaître les distinctions suggérées par Milliken. Notons que notre but, dans la construction de l'échelle, n'était pas là. Nous voulions avoir un instrument large mais fiable pouvant évaluer le degré d'incertitude de l'environnement d'une façon générale.

**Tableau 3.26 : Analyse en composante principale**

	<b>Facteur 1 (58,44 %)</b>
I1INFORM	0,721
I2COMPOR	0,836
I3RESULT	0,846
I4REPONS	0,753
I5ERREUR	0,725
I6INCERT	0,693

Il ressort donc de notre mesure que l'incertitude perçue de l'environnement se mesurera avec les six items utilisés (SCOINCER). L'ensemble des items concourent à mesurer la perception d'un même phénomène de la part des dirigeants.

#### **2.2.4. L'échelle du dynamisme**

Le dynamisme perçu que nous voulons identifier est global. En effet, l'échelle proposée cherche à mesurer les aspects tangibles tels que les pratiques marketing (D4MKTG) ou l'apparition de nouveaux concurrents (D1NVCCRT) ainsi que les éléments plus difficilement évaluables tels que les connaissances (D3EVOCON) ou les savoir-faire (D5EVOTCH). C'est un parti pris volontaire puisque nous mesurons un dynamisme perçu et non objectif. De ce fait, il nous faut pouvoir identifier le contexte général de dynamisme dans lequel évolue l'entreprise. Cependant, peut-être que certaines différences vont apparaître entre les items utilisés et ainsi nous chercherons à vérifier s'il faut mettre en évidence différentes dimensions de notre construit.

**Tableau 3.27 : Libellé des items du dynamisme**

<b>Item</b>	<b>Libellé</b>
D1NVCCRT	Il apparaît souvent de nouveaux concurrents sur mon secteur d'activité
D2CYCVIE	Le cycle de vie des produits ou services de mon entreprise change souvent
D3EVOCON	Les connaissances nécessaires à mon activité évoluent souvent
D4MKTG	Mon entreprise change fréquemment ses pratiques marketing
D5EVOTCH	Mon entreprise utilise une technologie ou un savoir-faire qui évolue très souvent
D6DYNA	L'environnement de mon entreprise est dynamique

Tous les items sont nettement corrélés avec le score global du dynamisme et l'alpha de Cronbach obtenu se révèle satisfaisant. Tous les items envisagés permettent d'asseoir la fiabilité de notre échelle en contribuant à l'obtention du score.

**Tableau 3.28 : Corrélations avec l'échelle et alpha de Cronbach sans l'item**

	<b>Corrélations</b>	<b>Alpha sans l'item</b>
D1NVCCRT	0,653**	0,79
D2CYCVIE	0,734**	0,76
D3EVOCON	0,773**	0,74
D4MKTG	0,608**	0,79
D5EVOTCH	0,830**	0,72
D6DYNA	0,647**	0,77
<b>Score de l'alpha</b>		<b>0,80</b>

\*\* La corrélation est significative au niveau 0,01.

L'analyse des corrélations inter-items se révèle satisfaisante. Nous remarquerons que les libellés de D3EVOCON et D5EVOTECH sont très proches en termes de compréhension. De ce fait, nous obtenons un coefficient très élevé entre les deux items (0,75). Cela réduit d'autant la pertinence de la présence des deux items puisque leur validité discriminante est très faible. Un seul des deux items eut été suffisant dans la construction du questionnaire. Nous garderons cependant les deux énoncés dans notre analyse mais nous prendrons acte de ce constat.

**Tableau 3.29 : Corrélations inter-items**

	D1NVCCRT	D2CYCVIE	D3EVOCON	D4MKTG	D5EVOTCH	D6DYNA
D1NVCCRT	1,00	0,38**	0,36**	0,26**	0,37**	0,33**

D2CYCVIE	0,38**	1,00	0,42**	0,37**	0,52**	0,30**
D3EVOCON	0,36**	0,42**	1,00	0,26**	<b>0,75**</b>	0,54**
D4MKTG	0,26**	0,37**	0,26**	1,00	0,40**	0,28**
D5EVOTCH	0,37**	0,52**	<b>0,75**</b>	0,40**	1,00	0,51**
D6DYNA	0,33**	0,30**	0,54**	0,28**	0,51**	1,00

\*\* La corrélation est significative au niveau 0,01.

L'ACP nous montre l'unidimensionnalité de notre construit avec une restitution sur le premier axe de plus de 50 % de la variance totale. Notre échelle semble donc pertinente et homogène. Notons, à titre indicatif, que le dynamisme dans les pratiques marketing a la moins forte contribution. Peut-être que l'utilisation, sur de plus grandes entreprises, pouvant se permettre de mener des politiques commerciales d'envergure, de cette échelle du dynamisme perçu aurait donné d'autres résultats.

**Tableau 3.30 : Analyse en composante principale**

	<b>Facteur 1 (51,14 %)</b>
D1NVCCRT	0,607
D2CYCVIE	0,697
D3EVOCON	0,815
D4MKTG	0,565
D5EVOTCH	0,859
D6DYNA	0,701

Nous considérerons que l'échelle de mesure du dynamisme perçu (SCODYNA) s'appuiera sur les six items initiaux. L'homogénéité de l'échelle utilisée semble conférer une cohérence à notre instrument de mesure.

### 2.2.5. L'échelle de la turbulence

L'échelle de la turbulence perçue voudra mesurer le degré auquel les changements de l'environnement de l'entreprise sont perçus comme menaçants (T2MENACE), rapides (T3RAPIDE), nouveaux (T4NVEAUX) et imprévisibles (T5IMPREV). Par ailleurs nous tenterons d'associer ces caractéristiques avec la fluctuation du volume des ventes (T1VTRFLU) et une perception globale de la turbulence (T6TURBUL).

**Tableau 3.31 : Libellé des items de la turbulence**

Item	Libellé
T1VTRFLU	Le volume des ventes de mon entreprise fluctue beaucoup d'une année à l'autre
T2MENACE	Les changements de l'environnement de mon entreprise peuvent être menaçants
T3RAPIDE	Les changements de l'environnement de mon entreprise se produisent à intervalles courts
T4NVEAUX	Les changements de l'environnement de mon entreprise sont parfois nouveaux
T5IMPREV	Les changements de l'environnement de mon entreprise sont imprévisibles
T6TURBUL	L'environnement de mon entreprise est turbulent

Pour une échelle construite dans le but de cette recherche, nous avons un coefficient alpha de Cronbach que nous considérerons comme satisfaisant (0,75). Les liens avec l'échelle sont également bons. Nous remarquerons que T1VTRFLU est l'item qui contribue le moins à l'obtention de la consistance interne sans pour autant la diminuer. La corrélation inter-items est tout autant jugée comme bonne, conférant à notre échelle une validité de trait acceptable.

**Tableau 3.32 : Corrélations avec l'échelle et alpha de Cronbach sans l'item**

	Corrélations	Alpha sans l'item
T1VTRFLU	0,618**	0,74
T2MENACE	0,639**	0,71
T3RAPIDE	0,741**	0,67
T4NVEAUX	0,674**	0,69
T5IMPREV	0,649**	0,71
T6TURBUL	0,656**	0,71
<b>Score de l'alpha</b>		<b>0,75</b>

\*\* La corrélation est significative au niveau 0,01.

**Tableau 3.33 : Corrélations inter-items**

	T1VTRFLU	T2MENACE	T3RAPIDE	T4NVEAUX	T5IMPREV	T6TURBUL
T1VTRFLU	1,00	0,26**	0,41**	0,34**	0,20**	0,14*
T2MENACE	0,26**	1,00	0,37**	0,27**	0,35**	0,28**
T3RAPIDE	0,41**	0,37**	1,00	0,48**	0,32**	0,39**
T4NVEAUX	0,34**	0,27**	0,48**	1,00	0,30**	0,39**
T5IMPREV	0,20**	0,35**	0,32**	0,30**	1,00	0,44**
T6TURBUL	0,14*	0,28**	0,39**	0,39**	0,44**	1,00

\*\* La corrélation est significative au niveau 0,01.

\* La corrélation est significative au niveau 0,05.

L'analyse factorielle menée restitue sur le premier axe une variance moins importante que pour l'incertitude ou la complexité. Cependant son niveau de 44 % préserve l'unidimensionnalité de notre mesure. Nos six items évaluent bien le même phénomène. Ici encore<sup>59</sup>, la fluctuation du volume des ventes est l'item le plus "litigieux" en contribuant légèrement à l'obtention du premier axe.

**Tableau 3.34 : Analyse en composante principale**

	<b>Facteur 1 (44,53 %)</b>
T1VTRFLU	0,564
T2MENACE	0,623
T3RAPIDE	0,761
T4NVEAUX	0,714
T5IMPREV	0,652
T6TURBUL	0,672

Nos tests de fiabilité et de validité menés sur la dimension environnementale de turbulence nous permettent d'obtenir une échelle (SCOTURBU) prenant en compte les six items mentionnés.

### 2.2.6. L'échelle de la performance

Notre échelle globale de la performance regroupe différents items pouvant relever d'une mesure objective (RENT, EFFE et CHAF) ou d'une perception (QUALI, MOTI, INVULNER, REPU). Les sept items constituant l'échelle de la performance veulent être représentatifs d'un

<sup>59</sup> En référence à l'item de mesure de l'évolution des pratiques commerciales utilisé pour l'échelle du dynamisme (D4MKTG).



niveau global. Les mesures sont effectuées avec des libellés mettant en avant l'évolution sur les dernières années des divers critères pouvant contribuer à l'efficacité de l'entreprise.

**Tableau 3.35 : Libellé des items de la performance**

Item	Libellé
RENT	Evolution au cours de ces dernières années de la rentabilité
EFFE	Evolution au cours de ces dernières années de l'effectif
CHAF	Evolution au cours de ces dernières années du chiffre d'affaires
QUALI	Evolution au cours de ces dernières années de la qualité des produits ou services
MOTI	Evolution au cours de ces dernières années de la motivation
INVULNER	Evolution au cours de ces dernières années de la vulnérabilité (échelle inversée : invulnérabilité)
REPU	Evolution au cours de ces dernières années de la réputation

L'alpha de Cronbach peut être jugé comme satisfaisant. Sans qu'il soit excessif, il peut être amélioré si nous supprimons INVULNER. Cet item a d'ailleurs une corrélation insatisfaisante avec le score global de l'échelle. Nous considérerons donc avec attention son cas. L'item QUALI a une force de liaison avec l'ensemble assez faible mais, en regard de nos seuils utilisés jusqu'à présent, acceptable.

**Tableau 3.36 : Corrélations avec l'échelle et alpha de Cronbach sans l'item**

	Corrélations	Alpha sans l'item
RENT	0,648**	0,63
EFFE	0,633**	0,63
CHAF	0,749**	0,58
QUALI	0,506**	0,65
MOTI	0,574**	0,64
INVULNER	0,445**	0,72
REPU	0,612**	0,63
<b>Score de l'alpha</b>		<b>0,70</b>

\*\* La corrélation est significative au niveau 0,01.

L'item INVULNER se trouve peu corrélé significativement avec les autres items pris séparément (si ce n'est, à un faible niveau, avec RENT et REPU). Nous pouvons trouver au sein du tableau des corrélations inter-items quelques liaisons fortes (par exemple entre CHAF et EFFE) mais le tout ne nous semble pas présager une forte validité. Peut-être nous faudra-t-il identifier des facettes différentes du concept de performance par le biais d'une analyse factorielle ?

**Tableau 3.37 : Corrélations inter-items**

	RENT	EFFE	CHAF	QUALI	MOTI	INVULNER	REPU
RENT	1,00	0,21**	0,43**	0,17**	0,16*	0,28**	0,24**
EFFE	0,21**	1,00	<b>0,65**</b>	0,15*	0,30**	-0,03	0,36**
CHAF	0,43**	<b>0,65**</b>	1,00	0,27**	0,29**	0,07	0,44**
QUALI	0,17**	0,15*	0,27**	1,00	0,42**	0,06	0,34**
MOTI	0,16*	0,30**	0,29**	0,42**	1,00	0,08	0,29**
INVULNER	0,28**	-0,03	0,07	0,06	0,08	1,00	0,13*
REPU	0,24**	0,36**	0,44**	0,34**	0,29**	0,13*	1,00

\*\* La corrélation est significative au niveau 0,01.

\* La corrélation est significative au niveau 0,05.

L'ACP réalisée fait apparaître trois facteurs répondant au critère de Kaiser. La somme totale de la variance expliquée est de près de 70 %. Le premier facteur, en termes d'importance d'explication de la variance, regroupe EFFE, CHAF, REPU et MOTI. Si QUALI a une contribution supérieure à 0,5 il contribue aussi fortement au facteur 3 avec, dans une moindre mesure, l'item MOTI. Pour sa part, INVULNER est le seul item du second facteur. RENT est ambivalent entre le premier et second axe. Nous procéderons donc à une seconde ACP avec rotation VARIMAX afin de préciser l'appartenance aux axes.

**Tableau 3.38 : Analyse en composante principale**

	Facteur 1 (37,82 %)	Facteur 2 (16,40 %)	Facteur 3 (15,12 %)
RENT	0,554	0,534	-0,213
EFFE	0,701	-0,305	-0,437
CHAF	0,811	-0,068	-0,377
QUALI	0,557	-0,125	<b>0,640</b>
MOTI	0,599	-0,189	<b>0,493</b>
INVULNER	0,218	0,844	0,154
REPU	0,689	-0,041	0,065

L'ACP avec VARIMAX retire MOTI du premier facteur pour le lier avec QUALI. Ces deux items représentant la qualité des produits et la perception de la motivation au sein de l'entreprise peuvent être envisagés sous une interprétation de "*performance organisationnelle*" (SCOPERF2). Le positionnement de RENT s'est précisé sur l'axe de l'invulnérabilité bien qu'il contribue au second axe. Ces deux items peuvent concourir en une "*performance d'indépendance*" (SCOPERF3) où efficacité financière et comptable se conjuguent. EFFE et CHAFF sont nettement liés au premier axe. Nous pouvons considérer cette liaison comme une "*performance de taille*" (SCOPERF1) où l'effectif et le chiffre d'affaires sont en augmentation.

REPU obtient un score insuffisant à l'aune de cette rotation de l'ACP. Cependant, en raison de la première analyse en composante principale, nous conserverons, pour l'instant, cet item au sein de la première sous-dimension.

**Tableau 3.39 : Analyse en composante principale avec Varimax**

	<b>Facteur 1 (28,33 %)</b>	<b>Facteur 2 (22,65 %)</b>	<b>Facteur 3 (18,36 %)</b>
RENT	0,431	0,041	0,671
EFFE	0,868	0,117	-0,089
CHAF	0,862	0,181	0,171
QUALI	0,063	0,852	0,065
MOTI	0,199	0,773	0,013
INVULNER	-0,118	0,077	0,874
REPU	0,493	0,456	0,171
<i>Nom de la sous échelle</i>	<b><i>Performance taille</i></b>	<b><i>Performance organisationnelle</i></b>	<b><i>Performance d'indépendance</i></b>

L'analyse des corrélations des items avec l'échelle globale montre la qualité des liaisons. Cependant, nous noterons que la faiblesse du nombre d'items ne permettait pas de penser autrement. Remarquons que le score de l'alpha de Cronbach de la performance de taille est plus élevé si nous enlevons REPU qui avait posé problème plus haut. Nous décidons donc de l'enlever de la première sous-échelle.

La faiblesse des alphas des deux autres sous-échelles doit être analysée en fonction des considérations et limites vues lors de l'obtention de l'échelle de complexité quantitative. Si le coefficient inter-items de QUALI et MOTI peut être jugé comme bon (0,42), celui liant INVULNER et RENT peut être sujet à caution. Cependant, en raison du positionnement toujours supérieur à 0,50 de RENT sur l'axe de l'item INVULNER, lors des ACP, nous garderons cette sous-dimension de la performance, bien que son interprétation sémantique soit difficile.

**Tableau 3.40 : Corrélations avec la sous échelle et alpha de Cronbach sans l'item**

	<b>Performance taille (SCOPERF1)</b>		<b>Performance organisationnelle (SCOPERF2)</b>		<b>Performance d'indépendance (SCOPERF3)</b>	
	<b>Corrélation</b>	<b>α sans l'item</b>	<b>Corrélation</b>	<b>α sans l'item</b>	<b>Corrélation</b>	<b>α sans l'item</b>
EFFE	0,869**	0,598				
CHAF	0,872**	0,503				
REPU	0,680**	0,782				
QUALI			0,798**	-		
MOTI			0,885**	-		
RENT					0,797**	-
INVULNER					0,801**	-
<b>Alpha</b>		<b>0,737</b>		<b>0,583</b>		<b>0,435</b>

Nous devons maintenant évaluer la qualité de la validité discriminante entre les trois sous-échelles. Rappelons que leurs niveaux de corrélation ne doivent pas être excessivement élevés, sinon nous serions enclin à penser que les sous-dimensions mesurent identiquement le même phénomène. Les échelles les plus liées sont SCOPERF1 et SCOPERF2 à un niveau que l'on peut juger satisfaisant (0,33). Nos sous-dimensions, bien que corrélées, ne sont pas suffisamment liées pour envisager un seul type de mesure. Elles peuvent concourir à créer un niveau global de performance (en termes de validité) mais sont suffisamment distantes pour justifier leur existence séparée.

**Tableau 3.41 : Validité discriminante des sous échelles par les corrélations**

	SCOPERF1	SCOPERF2	SCOPERF3
SCOPERF1	1	0,333**	0,230**
SCOPERF2	0,333**	1	0,171**
SCOPERF3	0,230**	0,171**	1

\*\* La corrélation est significative au niveau 0,01.

Il nous apparaît donc impossible d'obtenir une seule échelle de la performance. Les trois dimensions obtenues sont donc la **performance de taille** (SCOPERF1 avec EFFE et CHAF), la **performance organisationnelle** (SCOPERF2 avec QUALI et MOTI) et la **performance d'indépendance** (SCOPERF3 avec RENT et INVULNER). L'item REPU ne sera pas pris en compte dans le calcul des échelles du fait de son faible apport à la première sous-échelle.

Essayons maintenant de mieux décrire les sous-échelles de performance :

• **SCOPERF1** : la **performance de taille** obtenue sera considérée, dans la suite de notre analyse, comme un indicateur **du développement et de la croissance** des PME. En effet, tant par l'évolution de son chiffre d'affaires que du nombre de personnes employées, une entreprise connaissant une augmentation de sa performance de taille se verrait attribuer des caractéristiques d'accroissement de volume concourant à refléter l'évolution favorable de sa croissance. Il s'agit donc d'une performance "quantitative" qui témoigne d'un développement de l'activité à travers des ventes plus nombreuses et une organisation qui doit s'agrandir afin de répondre à la demande du marché.

• **SCOPERF2** : la **performance organisationnelle** peut s'apparenter à une **meilleure maîtrise du métier** de la PME. Cette performance se mesure à travers l'évolution positive de la qualité dans la production des biens et services et de la motivation au sein de l'entreprise. Cette maîtrise du métier permettra donc de réaliser une offre plus conforme aux attentes des clients, voire supérieure (qualité). De plus, la gestion en interne des procédés se trouvera améliorée par une plus grande motivation tant du personnel que de l'équipe dirigeante. Il en ressort donc que l'évolution de la performance d'une petite entreprise peut se retrouver au sein d'un indicateur de ce type afin de juger de l'efficacité de l'organisation.

• **SCOPERF3** : nous apparenterons la **performance d'indépendance** à une mesure de la **pérennité** de la PME. Cet indicateur recense une meilleure invulnérabilité de la PME qui peut s'affranchir des changements environnementaux en étant moins soumise aux aléas de l'environnement. Comme le fait remarquer Koenig (1985), avant d'être en difficulté les entreprises sont en état de vulnérabilité et celui-ci se caractérise par un fort risque de défaillance si certains événements<sup>60</sup> se produisent. De ce fait, nous pourrions considérer que les PME s'affranchissent de leur environnement. Par ailleurs, l'évolution de la rentabilité est source d'indépendance puisqu'améliorant la position financière de l'entreprise.

Le fait de caractériser de la sorte nos mesures de la performance peut rendre plus ambiguë l'interprétation des résultats que nous allons obtenir. Cependant, il est de notre devoir de décrire le mieux possible nos construits théoriques afin qu'ils puissent nous permettre d'évaluer

---

<sup>60</sup> L'auteur précise que les événements mentionnés sont des phénomènes non maîtrisables dans le cadre des procédures opérationnelles en vigueur.

sincèrement la réalité par le biais des réponses données par les PME de notre échantillon. Afin de maintenir cette volonté de rigueur, nous présenterons systématiquement les résultats en fonction des trois types de performance. Elles sont différentes bien que la performance taille et organisationnelle se rapprochent. Toutes les trois peuvent nous donner une meilleure vision de l'évolution des entreprises de petite dimension et il sera intéressant de comparer les diverses influences modifiant l'obtention de la performance.

### **2.2.7. Récapitulatif de l'épuration des échelles synthétiques**

Le tableau suivant fait une synthèse des résultats obtenus à la suite des procédures permettant d'épurer nos échelles. Nous rappelons que la faiblesse des alphas de SCOCOMP2, SCOPERF2 et SCOPERF3 est à mettre en rapport avec le nombre d'items constituant ces sous-échelles. Toujours est-il que nos tests concernant la performance et l'environnement se réaliseront au travers de huit échelles synthétiques. Du fait de la difficulté de caractériser l'incertitude des acteurs, nous n'avons pas choisi d'opter pour un résumé de cette information. En effet, nous considérerons l'incertitude particulière aux acteurs environnementaux d'une façon séparée. N'ayant pu trouver de dénominateur commun permettant de regrouper ces perceptions des acteurs, nous préférons analyser les résultats au cas par cas dans la suite de notre recherche.

Seules les échelles mesurant la perception du dynamisme, de l'incertitude générale et de la turbulence se sont révélées suffisamment homogènes pour correspondre à nos souhaits initiaux. Cependant la bi-dimensionnalité de la complexité peut s'avérer pertinente à étudier et à analyser. Nous ne manquerons pas de mettre en évidence les différences relevées lors du chapitre suivant consacré aux résultats de notre étude.

**Tableau 3.42 : Récapitulatif des échelles utilisées**

<b>Dimensions</b>	<b>Echelle / Sous-échelle</b>	<b>Alpha</b>	<b>Nombre d'items</b>	<b>Items</b>
<b>Complexité</b>	<i>Complexité qualitative</i> SCOCOMP1	0,62	4	C1COMPRD, C3ORIGIN, C5FORMAL, C6COMPLE
	<i>Complexité quantitative</i> SCOCOMP2	<b>0,35</b>	<b>2</b>	C2RELATI, C4HETERO
<i>Incertitude des acteurs</i>	<i>Non retenue</i>	0,46	-	-
<b>Incertitude</b>	SCOINCER	0,86	6	I1INFORM, I2COMPOR, I3RESULT, I4REPOS, I5ERREUR, I6INCERT
<b>Dynamisme</b>	SCODYNA	0,80	6	D1NVCCRT, D2CYCVIE, D3EVOCON, D4MKTG, D5EVOTCH, D6DYNA
<b>Turbulence</b>	SCOTURBU	0,75	6	T1VTRFLU, T2MENACE, T3RAPIDE, T4NVEAUX, T5IMPREV, T6TURBUL
<b>Performance</b>	<i>Performance taille</i> SCOPERF1	0,78	2	EFFE, CHAF
	<i>Performance organisationnelle</i> SCOPERF2	<b>0,58</b>	<b>2</b>	QUALI, MOTI
	<i>Performance d'indépendance</i> SCOPERF3	<b>0,44</b>	<b>2</b>	RENT, INVULNER

Après avoir défini nos concepts et évalué tant leur validité que leur fiabilité, nous pouvons maintenant aborder les résultats et commencer le test de nos hypothèses. Munis d'échelles épurées, nous tenterons de dresser un descriptif de notre échantillon afin de mettre en relief les caractéristiques des PME qui le composent puis nous entamerons une série de tests de causalité afin de justifier nos propositions de recherche concernant le caractère déterministe ou volontariste de la relation unissant environnement et entreprises de petite dimension.

Nous allons donc maintenant aborder le quatrième chapitre de notre travail consacré à l'analyse des résultats.



*"Is there any other point to which you would wish to draw my attention ?"  
"To the curious incident of the dog in the night-time".  
"The dog did nothing in the night-time".  
"That was the curious incident," remarked Sherlock Holmes."  
Arthur Conan Doyle*

## **CHAPITRE 4**

### **RESULTATS DE L'ETUDE : UNE RELATIVISATION DE L'IMPORTANCE DE L'ENVIRONNEMENT**

---

Ce chapitre aura pour objectif de tester les différentes propositions et hypothèses mises en avant durant la première partie. Nous trouverons ici des réponses, contingentes à notre échantillon, qui permettront de vérifier nos assertions, ou tout du moins nos suppositions, sur les relations qu'entretiennent les PME avec leur environnement. Les premiers résultats obtenus au sein du précédent chapitre (échelles synthétiques) nous serviront pour mener nos différents tests.

Dans une première section, nous décrirons nos données afin d'établir une comparaison des profils des entreprises appartenant ou non au secteur de l'Internet. Pour ce faire, nous envisagerons les différences concernant l'âge, la taille, la formation du dirigeant ou encore l'effectif. Nous souhaitons rappeler que l'étude du secteur Internet est très récente (bien évidemment du fait de sa nouveauté) et nous espérons apporter une contribution à sa compréhension en dégagant les caractéristiques les plus marquantes des entreprises évoluant au sein de cette activité. Dans un second temps, nous aborderons les variables qui ont motivé notre recherche à savoir celles concernant la stratégie, la perception de l'environnement et la performance. Il ressortira donc de cette première section des éléments nous permettant de juger la pertinence de notre première proposition selon laquelle les attributs des PME diffèrent en fonction du secteur d'activité et ainsi attester que les caractéristiques sectorielles influencent la perception, le comportement et le résultat des PME.

La seconde partie tentera d'identifier les diverses relations causales pouvant exister entre la perception de l'environnement, le comportement stratégique et l'obtention de la performance. Elle envisagera donc les quatre dernières propositions de notre recherche. Est-ce que l'environnement modifie les choix stratégiques ? Est-ce que les comportements stratégiques ont une incidence forte sur le résultat ? Peut-on penser que l'environnement influence la performance des PME ? L'incidence de la stratégie sur la performance est-elle conditionnée par la perception de l'environnement ? Ces quatre questions seront analysées successivement. Dans un premier temps, nous aborderons le thème de l'environnement en identifiant les interrelations entre les diverses dimensions, puis son influence sur les choix stratégiques des PME. En effet, nous essayerons de déterminer si ces choix sont conditionnés ou non par le contexte. Dans un second temps, nous envisagerons les différents niveaux de performance constatés en examinant le rôle de la stratégie, de l'environnement et de l'adéquation environnement - stratégie.

## **SECTION 1. LA DESCRIPTION DES DONNEES : UNE COMPARAISON DES PROFILS DE PME SELON LE SECTEUR D'ACTIVITE**

---

Comme nous l'avons déjà évoqué, cette première section se concentrera sur les différences qui existent entre les PME Internet et non Internet. Ces différences peuvent se mesurer au travers des caractéristiques organisationnelles représentées par l'âge, la formation des dirigeants ou le nombre d'employés (point 1). Mais ce seront les écarts constatés au niveau de la perception de l'environnement, des choix stratégiques ou des niveaux de performance atteints qui nous intéresseront le plus, car ils peuvent avoir une incidence sur la suite de notre étude (point 2). Cependant, les deux thèmes abordés nous serviront pour juger de l'influence du secteur sur les PME.

<b>1. Description de l'effectif</b>
-------------------------------------

Nous allons présenter les traits caractéristiques des entreprises questionnées afin d'établir des regroupements nous permettant de pousser plus en avant notre analyse statistique. Cette description, qui correspondra essentiellement à des comparaisons de fréquences et / ou de moyennes portera sur des données objectives (taille, âge, nombre d'employés, secteur d'activité) et des dimensions perceptuelles (caractéristiques de l'environnement, niveau de performance, type de stratégie). Notre but sera donc de décrire le plus finement possible l'ensemble des 242 entreprises ayant répondu à notre enquête.

Les réponses retenues ont été sélectionnées parmi 302 réponses. 10 étaient incomplètes (97 % de nos questionnaires étaient exploitables, ce qui prouve l'intérêt de l'ajout de fonctionnalité dans l'enquête en ligne). 49 réponses provenaient de non dirigeants. Afin de conforter notre analyse dans l'étude des environnements subjectifs, il nous fallait impérativement obtenir les perceptions d'acteurs influençant directement la stratégie de l'entreprise, de ce fait nous n'avons retenu que les réponses provenant de propriétaires-dirigeants ou de directeurs. A l'issue de l'élimination de ces 59 réponses, une seule ne provenait pas d'une PME. Une fois enlevée, nous avons donc obtenu le chiffre de **242 réponses exploitables**.

### **1.1. Le secteur d'activité**

Bien qu'axant notre recherche sur le secteur d'activité de l'Internet, nous avons souhaité connaître le comportement des PME non basées sur ce média. Les responsables pouvaient donc indiquer si leur activité était liée à Internet ou pas. Cependant, certaines réponses (58 soit 24 % de l'effectif) provenaient d'entreprises qui avaient une activité Internet bien identifiée et une activité a priori non liée directement à Internet (tableau 4.1). Nous avons nommé ces entreprises : "hybrides". Après analyse de leurs réponses, il est apparu qu'elles s'apparentaient au secteur de l'Internet (l'activité non liée étant un support auxiliaire de leur métier Internet : conception de logiciels, conseil en informatique, etc...). Comme le montre le tableau 4.2, notre effectif se compose pour deux tiers d'entreprises liées à Internet et pour un tiers d'entreprises n'ayant aucune activité sur Internet.

***Tableau 4.1 : Proximité du secteur d'activité avec Internet***

Activité	Effectif	Pourcentage
Internet	104	43
Hybride	58	24
Non Internet	80	33
Total	242	100

**Tableau 4.2 : Appartenance au secteur Internet**

Activité	Effectif	Pourcentage
Internet	162	67
Non Internet	80	33
Total	242	100

Cette répartition nous permettra, peu après, d'effectuer différents tests de comparaison entre les PME Internet et les PME non Internet. Notre objectif est de mettre en avant les différences ou les similitudes existant entre ce secteur d'activité naissant et des secteurs d'activités plus anciens. Du fait de sa nouveauté, Internet n'est pas encore bien étudié et notre travail se veut être une contribution à une meilleure connaissance des entreprises de ce secteur d'activité. Mais nous devons, au préalable, décrire précisément les activités de nos entreprises interrogées.

## **1.2. Composantes par secteur**

Nous souhaitons présenter ici le descriptif des différentes activités des entreprises composant notre échantillon. Comme nous avons particulièrement axé notre perspective de recherche sur celles appartenant à Internet, nous serons plus précis quant à la description des métiers des entreprises considérées comme appartenant à la nouvelle économie. Cependant, nous établirons quand même la liste des secteurs d'activité des entreprises non Internet. Dans ce cas, la description sera moins fine.

### 1.2.1. Le cas des entreprises de l'Internet

Nous proposons, dans notre questionnaire, 15 types de métiers différents au sein de l'activité Internet<sup>1</sup>. Les dirigeants devaient indiquer les secteurs principaux d'activité de leur entreprise parmi<sup>2</sup> :

- **Hébergeur de site** (la PME fournit un accueil de pages personnelles d'internautes ou de sites d'entreprises) ;
- **Fournisseur d'accès** (la PME connecte un particulier ou une entreprise à Internet) ;
- **Concepteur de sites** (la PME crée des sites Internet pour des entreprises clientes) ;
- **Concepteur, éditeur ou distributeur de logiciels** (la PME a une activité d'ingénierie informatique par l'intermédiaire de logiciels dédiés à Internet) ;
- **Publicité sur Internet** (la PME fait office de régie publicitaire) ;
- **Conseil en référencement et promotions de sites** (la PME va permettre d'améliorer la notoriété de sites d'entreprises clientes) ;
- **Conseil et communication en commerce électronique** (la PME va fournir des solutions pour la mise en place du commerce électronique sur Internet) ;
- **Animation et maintenance de site** (il s'agit de la phase venant après la conception du site) ;
- **Portail d'entrée** (la PME joue un rôle actif sur Internet en essayant d'attirer le plus grand nombre d'Internautes possible sur ses pages) ;
- **Moteur de recherche** (la PME fournit la possibilité d'effectuer des recherches selon un moteur ou un annuaire lui appartenant) ;
- **Galerie marchande** (la PME aide à la mise en place d'un regroupement de commerce en ligne) ;
- **Espace de rencontre** (l'activité de la PME est de mettre en relation différents types d'internautes) ;
- **Vente de produits** (la PME utilise Internet comme canal de distribution de biens manufacturés) ;

---

<sup>1</sup> Nous tenons à préciser que ce recensement des métiers provient d'un découpage effectué *a priori* d'une manière intuitive et ne repose pas sur une typologie déjà validée empiriquement.

<sup>2</sup> Plusieurs choix étaient possibles.

- **Vente de services** ( la PME utilise Internet comme vecteur de communication pour vendre des services non listés précédemment) ;
- **Autre activité.**

Cette liste devait permettre d'affiner le plus possible la description des différents métiers de l'Internet. Il apparaît, au vu du tableau 4.3, que les entreprises de notre échantillon ont fortement tendance à être concepteur de sites (75 %) et hébergeur, conseiller en commerce électronique ou animateur de sites (plus de 50 % respectivement). Comme plusieurs réponses étaient possibles, on peut se rendre compte que certains métiers sont très présents et incluent un lien très fort avec d'autres activités. Nous remarquerons que toutes les entreprises se sont retrouvées parmi les choix proposés puisqu'aucune réponse "*autre*" n'a été relevée.

**Tableau 4.3 : Type de métiers par PME Internet**

Activité	Effectif	Pourcentage
Concepteur	121	75,2
Hébergeur	85	52,8
Conseil	81	50,3
Animation	81	50,3
Promotion	73	45,3
Logiciel	59	36,6
FAI	35	21,7
Services	34	21,1
Portail	33	20,5
Galerie	29	18
Produits	26	16,1
Publicité	24	14,9
Moteur	14	8,7
Rencontre	7	4,3
Total : 14	702	100

Le tableau 4.4 nous indique que près de 70 % de nos entreprises ont au moins trois activités différentes. On peut donc présager que la complexité sera d'autant plus grande. Cependant la proximité de certains métiers relativise notre proposition de découpage. Si l'on se penche sur les fréquences entre activités, on remarque que certains métiers sont fortement liés à d'autres. C'est ainsi que le tableau 4.5 montre que 89,4 % des PME déclarant avoir une activité d'hébergeur ont aussi une activité de concepteur ou que 92,6 % des PME ayant une activité

d'animation et de maintenance sont également concepteurs. Ce tableau nous indique donc le degré de liaison, issu des fréquences, entre les diverses activités possibles.

**Tableau 4.4 : Nombre de métiers par PME**

Nombre de métiers	Effectif	Pourcentage	Cumul	Cumul inversé
1	21	13	13	100
2	29	17,9	30,9	87
3	17	10,5	41,4	69,10
4	31	19,1	60,5	58,6
5	13	8	68,5	39,5
6	16	9,9	78,4	31,5
7	13	8	86,4	21,6
8	10	6,2	92,6	13,6
9	8	4,9	97,5	7,4
10	2	1,2	98,7	2,5
11	1	0,7	99,4	1,3
13	1	0,6	100	0,6
Total	162	100		

**Tableau 4.5 : Tableau croisé des métiers du secteur Internet (fréquences)**

	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	m	n
a	100	62,8	24,8	24,8	56,2	62	34,7	54,5	15,7	19,8	5	9,9	13,2	19
b	89,4	100	40	27,1	63,5	63,5	40	62,4	21,2	25,9	7,1	14,1	16,5	20
c	85,7	97,1	100	34,3	62,9	65,7	37,1	60	14,3	28,6	11,4	20	17,1	20
d	90,9	69,7	36,4	100	72,7	69,7	39,4	57,6	21,2	36,4	12,1	30,3	15,2	21,2
e	84	66,7	27,2	29,6	100	72,8	37	65,4	19,8	27,2	8,6	11,1	17,3	17,3
f	92,6	66,7	28,4	28,4	72,8	100	30,9	69,1	23,5	25,9	4,9	12,3	14,8	19,8
g	71,2	5,6	22	22	50,8	42,4	100	42,4	20,3	16,9	8,5	11,9	25,4	13,6
h	90,4	72,6	28,8	26	72,6	76,7	34,2	100	28,8	28,8	5,5	12,3	17,8	21,9
i	79,2	75	20,8	29,2	66,7	79,2	50	87,5	100	25	8,3	16,7	20,8	16,7
j	82,8	75,9	34,5	41,4	75,9	72,4	34,5	72,4	20,7	100	13,8	13,8	24,1	20,7
k	85,7	85,7	57,1	57,1	100	57,1	71,4	57,1	28,6	57,1	100	57,1	42,9	42,9
l	85,7	85,7	50	71,4	64,3	71,4	50	64,3	28,6	28,6	28,6	100	35,7	35,7
m	61,5	53,8	23,1	19,2	53,8	46,2	57,7	50	19,2	26,9	11,5	19,2	100	34,6
n	67,6	50	20,6	20,6	41,2	47,1	23,5	47,1	11,8	17,6	8,8	14,7	26,5	100

(Les lettres renvoient aux types de métiers avec a : concepteur, b : hébergeur, c : fournisseur d'accès, d : portail, e : conseil, f : animation, g : logiciel, h : promotion, i : publicité, j : galerie, k : rencontre, l : moteur, m : produit, n : service)

### 1.2.2. Le cas des PME non Internet

L'effectif des PME non Internet peut se décrire à travers 21 secteurs d'activités différents<sup>3</sup>. Les plus représentés sont l'informatique (22,5 %) et le conseil (13,75 %). Dans l'ensemble, nous constatons une *atomisation* des secteurs qui peut concourir à rendre cet échantillon représentatif vis-à-vis de celui de l'Internet, bien que certaines activités soient proches (vente de matériel informatique par exemple). En effet, nous avons souhaité pouvoir disposer d'un groupe de contrôle suffisamment hétérogène, en termes de secteur d'activité, pour ne pas rencontrer de biais liés au métier. L'agrégation de ces résultats nous permet donc d'envisager d'une manière favorable les comparaisons à venir. Le tableau 4.6 nous donne l'effectif des différents secteurs classés par ordre alphabétique. Nous nous attacherons dès lors à comparer les diverses variables en faisant une différence entre les PME Internet et les non Internet.

**Tableau 4.6 : Répartition des activités hors Internet**

Secteur	Effectif	%	Secteur ( <i>suite</i> )	Effectif	%
Agro-alimentaire	5	6,25	Emballage	1	1,25
Art	1	1,25	Equipement	3	3,75
Assurance	1	1,25	Formation	3	3,75
Automobile	3	3,75	Informatique	18	22,5
Chimie	2	2,5	Menuiserie	3	3,75
Climatisation	1	1,25	Papeterie	1	1,25
Communication	5	6,25	Santé	1	1,25
Conseil	11	13,75	Sous-traitance	3	3,75
Divers	4	5	Tourisme	4	5
Edition	1	1,25	Transport	2	2,5
Electronique	7	8,75	Total	80	100

Nous pouvons remarquer que la répartition des secteurs d'activité semble en cohérence avec les résultats obtenus par l'IDATE (2000) concernant l'internetisation des PME. Il apparaissait que les entreprises de services informatiques, d'études et de services aux entreprises étaient les mieux équipées en termes de connexion à Internet. Parmi les entreprises qui ont répondues à notre enquête beaucoup sont liées à l'informatique et au conseil ce qui correspond aux secteurs précédemment cités.

<sup>3</sup> Les répondants indiquaient leur secteur d'appartenance sous forme de question ouverte. Nous avons procédé à un reclassement par la suite afin de conférer aux résultats une meilleure lisibilité.



### 1.3. Caractéristiques des entreprises

Après avoir identifié les secteurs d'activités de nos entreprises, nous pouvons donner un aperçu de leurs caractéristiques principales tel que l'âge, la taille ou le niveau d'étude du dirigeant. Le but sera de brosser un portrait de nos entreprises, afin d'envisager d'éventuelles différences en fonction du secteur d'appartenance. L'identification, ainsi menée, nous conduira à une meilleure connaissance des PME de notre échantillon.

#### 1.3.1. L'âge des entreprises

A priori, nous pouvions penser que les entreprises Internet étaient les plus jeunes. Le tableau 4.7 nous donne confirmation de cette idée. Notons que notre questionnaire permettait d'avoir pour réponse maximale à la question concernant la date de création de l'entreprise la modalité "avant 1989" soit plus de 10 ans. En effet, notre souci de nous intéresser prioritairement aux PME Internet et notre volonté de traiter le recueil des données par un précodage standardisé ne nous ont pas conduit à identifier avec précision les années de création supérieure à 10 ans. De ce fait, cette variable doit être considérée comme une variable ordinale plus que métrique. Nous devons donc utiliser des tests appropriés pour mener des comparaisons.

Si 41,2 % des PME non Internet ont au maximum neuf années d'existence, ce chiffre est de 85,8 % pour les PME Internet (tableau 4.7). Comme Internet pouvait être difficilement sujet à une entreprise commerciale avant le début des années 90, nous pouvons penser que des entreprises ont transformé ou modifié leur activité principale afin de se tourner vers Internet.

Le tableau 4.8 nous donne les résultats en fonction d'un regroupement du nombre d'années d'existence afin de mener des tests de comparaison. 45,1 % des PME Internet ont au maximum trois années d'existence contre seulement 15 % pour les PME non Internet (soit 35,1 % au niveau total). Le test du Khi 2 se révèle significatif à un seuil de confiance de 99 %. Le nombre d'années d'existence est donc fortement dépendant du secteur d'activité de notre étude. En l'occurrence, nous pouvons donc en conclure que **les PME Internet sont plus jeunes que les PME non Internet.**

**Tableau 4.7 : Nombre d'années d'existence**

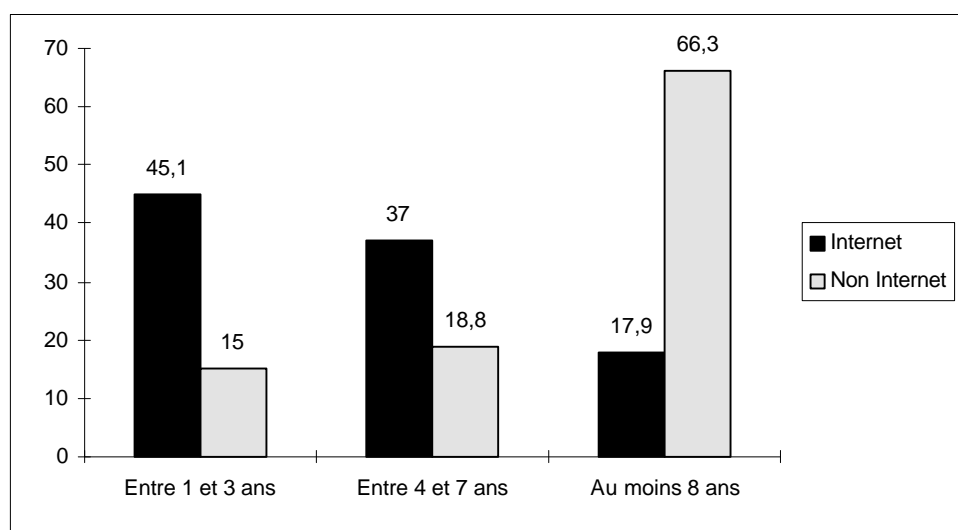
Nombre d'années	Internet		Non Internet		Total	
	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%
1	12	7,4	2	2,5	14	5,8
2	31	19,1	5	6,3	36	14,9
3	30	18,5	5	6,3	35	14,5
4	28	17,3	2	2,5	30	12,4
5	14	8,6	4	5	18	7,4
6	10	6,2	6	7,5	16	6,6
7	8	4,9	3	3,8	11	4,5
8	4	2,5	4	5	8	3,3
9	2	1,2	2	2,5	4	1,7
Plus de 10	23	14,2	47	58,8	70	28,9
Total	162	100	80	100	242	100

**Tableau 4.8 : Regroupement en fonction du nombre d'années depuis la création**

Nombre d'années	Internet		Non Internet		Total	
	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%
Entre 1 et 3	73	45,1	12	15	85	35,1
Entre 4 et 7	60	37	15	18,8	75	31
Au moins 8	29	17,9	53	66,3	82	33,9
Total	162	100	80	100	242	100

Test du Khi 2 significatif pour 0,01. (DDL : 2 ; valeur : 56,50)

Le graphique suivant nous permet de visualiser cette information :

**Schéma 4.1 : Nombre d'années d'existence des entreprises (pourcentage) en fonction du secteur d'activité**

Notons que l'interprétation de l'âge ou de la jeunesse d'une entreprise peut être vue sous différents angles. Coeurderoy et Durand (1999) identifient quatre mesures possibles dans la littérature en management. Il peut s'agir :

- du nombre d'années écoulées depuis sa création (nous avons retenu cette mesure qui peut être considérée comme la plus classique) ;
- de l'ordre d'entrée de la firme dans son activité ;
- de l'âge du secteur d'activité de l'entreprise ;
- des spécificités technologiques utilisées par l'entreprise.

Cependant, la mesure de l'âge n'est pas pour notre recherche un élément prédominant individuellement. Notre souci est plutôt de considérer le secteur d'activité en tant que révélateur d'un état environnemental. De ce fait, notre positionnement nous conduit également à retenir l'âge du secteur d'activité en supposant que celui des PME Internet est jeune, sans affiner encore plus notre analyse.

### **1.3.2. La formation du dirigeant**

Nous nous rendons compte, à l'aune de la lecture du tableau 4.9, qu'il n'existe pas de fortes différences dans la formation des dirigeants des PME de notre échantillon. Il révèle une bonne formation puisque près de 60 % des dirigeants ont au minimum un bac +5 et moins de 8 % ont seulement le bac. Les différences entre secteurs d'activité ne sont pas significatives. Les dirigeants des PME Internet ne sont pas plus formés que les responsables des PME non Internet. Cependant, le niveau de formation très élevé qui caractérise notre échantillon peut être lié directement à l'utilisation d'Internet<sup>4</sup>. Nous avons dit lors de la présentation de la méthodologie d'enquête que nos entreprises pouvaient avoir des caractéristiques de veille environnementale plus élevées, car elles utilisaient ce média de communication. Cette adoption du réseau mondial peut introduire une caractéristique de formation du dirigeant également supérieure. Plus le dirigeant est formé, plus il a accès à Internet. Les constatations que l'on peut faire au niveau de la population peuvent s'appliquer aux responsables d'entreprises. Yolin et al. (1998) précisent que 80 % des Internautes ont un niveau d'études supérieures. Ces

---

<sup>4</sup> Cependant, nous ne rejetterons pas l'idée qu'un biais soit intervenu dans les réponses apportées à cette question.

résultats sont effectivement élevés. L'APCE (2000 : 19 et 49) dresse le profil des créateurs d'entreprises classiques et de start-up. Il apparaît que 56 % des créateurs d'entreprises classiques ont un niveau d'étude inférieur au bac. En revanche, en ce qui concerne les créateurs de start-up, 93 % ont un niveau supérieur au bac (dont 14,6 % provenant d'écoles d'ingénieurs et 29,3 % d'écoles de commerce).

L'homogénéité de ce résultat peut être vu comme satisfaisant au niveau méthodologique. En effet, s'il apparaissait des différences trop grandes en termes de formation, il aurait pu y avoir un biais dans la perception de l'environnement du dirigeant de l'entreprise. Comme **le type de formation est homogène**, quel que soit le secteur d'activité, cette limite n'est plus prégnante dans la comparaison des mesures subjectives entre secteurs que nous avons menée.

**Tableau 4.9 : Niveau d'étude du dirigeant**

Niveau d'étude	Internet		Non Internet		Total	
	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%
CAP/BEP	0	0	1	1,3	1	0,4
Bac	11	7,1	5	6,7	16	6,9
Bac +2	28	17,9	10	13,3	38	16,5
Bac +3	5	3,2	5	6,7	10	4,3
Bac +4	19	12,2	12	16	31	13,4
Bac +5	22	14,1	13	17,3	35	15,2
Ingénieur	59	37,8	20	26,7	79	34,2
Bac +8	11	7,1	9	12	20	8,7
Autre	1	0,6	-	-	1	0,4
Total	156	100	75	100,0	231	100

*Test du Khi 2 non significatif (DDL : 6 ; valeur : 6,26)  
mené sur l'effectif sans CAP/BEP et autre.*

Nous pouvons tenter d'isoler un cas particulier de formation pour voir si une différence existe entre secteurs. C'est ce que nous avons fait avec les ingénieurs après avoir analysé le tableau précédent. Le tableau 4.10, montre qu'il y a significativement plus d'ingénieurs dans les PME Internet que dans les autres entreprises. Nous avons calculé ce tableau en notant d'une façon binaire (oui / non) la détention par le dirigeant d'un titre d'ingénieur. Cependant le degré de significativité statistique est faible (10 %), ce qui nous conduit à avancer le constat suivant : **il y a légèrement plus d'ingénieurs parmi les dirigeants des PME Internet que parmi les autres dirigeants.**

**Tableau 4.10 : Le cas des ingénieurs**

Niveau d'étude	Internet		Non Internet		Total	
	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%
Ingénieur	59	37,8	20	26,7	79	34,2
Non Ingénieur	97	62,2	55	73,3	152	65,8
Total	156	100	75	100	231	100

*Test du Khi 2 significatif à 0,1 (DDL : 1 ; valeur : 2,8)*

### 1.3.3. Le nombre d'employés

Si le nombre moyen d'employés est de près de 12 pour les PME Internet, il est de 30 pour les PME non Internet (tableau 4.11). Nous analysons bien des hypofirmes ayant une taille faible où l'effectif le plus fréquemment rencontré est de 2 pour les entreprises liées à Internet et de 4 pour les autres PME. Un test de comparaison (tableau 4.12) nous permet d'envisager ces différences comme fortement significatives. **Les PME Internet ont donc une taille plus réduite que leurs homologues des secteurs traditionnels.**

**Tableau 4.11 : Caractéristiques de la taille des entreprises**

Activité	Effectif	Moyenne	Mode	Variance	Minimum	Maximum
Internet	162	11,89	2	929,08	1	350
Non Internet	80	30,04	4	2351,20	1	303
Total	242	17,89	2	1464,54	1	350

**Tableau 4.12 : Test de Student sur la taille par activité**

t de Student	DDL	t	Significativité
Taille x Activité	110,77	-3,061	***

*\*\*\* Le test de Student est significatif à 0,001*

Cependant, les différences relevées ne sont pas totalement opposées. Il y a une certaine concordance puisque, quel que soit le secteur, la taille des entreprises de notre échantillon est majoritairement inférieure à 20 salariés, comme l'indique le tableau 4.13 (87 % des PME Internet et 63,8 % des PME non Internet). Notre base de réflexion porte bien sur les petites entreprises et nous pouvons donc effectuer des comparaisons sur des structures a priori semblables.

**Tableau 4.13 : Répartition après regroupement**

Taille	Internet		Non Internet		Total	
	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%
[1-9]	124	76,5	40	50	164	67,8
[10-19]	17	10,5	11	13,8	28	11,6
[20-49]	13	8	16	20	29	12
[50-99]	7	4,3	5	6,3	12	5
Plus de 100	1	0,6	8	10,0	9	3,7
Total	162	100	80	100	242	100

Les caractéristiques de notre échantillon nous permettent donc de savoir que :

- Les PME Internet ont de multiples activités fortement liées entre elles.
- Les PME Internet sont plus jeunes que les PME non Internet.
- Il n'existe pas de différences fortement significatives, en ce qui concerne la formation du dirigeant, quel que soit le secteur d'activité.
- Les PME Internet ont un nombre d'employés significativement inférieur à celui des PME Non Internet.
- Notre échantillon se compose de PME de petites tailles, assez jeunes dont les dirigeants sont fortement diplômés.

Au terme de ce bref aperçu de nos entreprises, nous allons pouvoir identifier les perceptions des dirigeants en matière d'environnement. Nous continuerons à établir des distinctions entre PME Internet et non Internet. Puisque nous travaillons sur des données quantitatives, nous effectuerons des tests de comparaisons à l'aide de la méthode de Student pour des échantillons indépendants.

## **2. Les variables de l'étude**

Il s'agira ici de présenter les résultats descriptifs et de comparaison concernant les variables que nous allons utiliser pour tester nos hypothèses causales. Les comparaisons seront menées essentiellement par le biais d'un test t de Student nous permettant de vérifier si les différences constatées entre secteurs sont fortement significatives. Nous allons d'abord nous intéresser aux caractéristiques environnementales (complexités, incertitude, dynamisme...) puis aux niveaux

de performance constatés. Enfin, les comportements stratégiques relevés seront détaillés. Nous terminerons cette sous-section en mesurant, d'une façon synthétique, la qualité de la distinction, opérée tout au long de ce travail, entre les PME évoluant sur le secteur Internet et celles évoluant sur d'autres secteurs. Pour ce faire, nous procéderons à une analyse discriminante afin de savoir si le découpage Internet / non Internet se retrouve lorsqu'on classe les entreprises en fonction de leurs réponses sur les variables quantitatives. La méthode d'analyse menée permettra de vérifier la validité de notre première proposition selon laquelle les attributs environnementaux, stratégiques et de performances des PME sont différents selon le secteur d'activité.

## **2.1. Les dimensions environnementales**

Nous rappellerons que les différentes dimensions environnementales que nous souhaitons évaluer sont : la complexité (qualitative et quantitative), l'incertitude, le dynamisme et la turbulence. Par la suite, nous identifierons l'incertitude et la turbulence des acteurs environnementaux, puis la performance des PME et enfin leurs comportements stratégiques.

### **2.1.1. La complexité environnementale perçue**

L'analyse de nos échelles, effectuée lors du troisième chapitre de notre travail, nous a permis d'identifier la bi-dimensionnalité de la complexité. Nous avons pu mettre en avant une **complexité qualitative** en termes de difficultés quant à l'interprétation de l'environnement et une **complexité quantitative** mesurée par le nombre de relations et le type de production de biens et services de la PME. Nous avons également remarqué que la liaison entre ces deux mesures était très faible (coefficient de corrélation : 0,077). Bien évidemment, ce résultat nous laisse interrogateur et méritera une analyse plus fine que ce simple constat d'une corrélation. C'est ce que nous effectuerons par la suite. Pour l'instant, intéressons-nous aux deux complexités sans faire de liens.

## **La complexité qualitative**

Les résultats du tableau 4.14 montrent qu'il n'existe pas de différences entre secteurs Internet et non Internet parmi les quatre variables permettant de mesurer la complexité qualitative. Il en ressort que le score de complexité qualitative (SCOCOMP1) est très proche entre les deux types d'activités relevés. Si la difficulté à comprendre l'environnement (C1COMPRD) est supérieure chez les PME Internet, l'identification de l'origine des changements de l'environnement (C3ORIGIN) est plus difficile pour les PME non Internet. L'Item qui connaît le score le plus élevé, quel que soit le secteur d'activité, est celui concernant une appréhension globale de la complexité de l'environnement (C6COMPLE).

Cependant, si les scores ne sont pas discriminants entre types d'activités, nous pouvons noter que la complexité qualitative est supérieure à la moyenne théorique de l'échelle (2,5) puisque le score total moyen obtenu est de 3,04. Nous pouvons donc en conclure que la complexité qualitative perçue de l'environnement de nos entreprises est légèrement forte. La dispersion la plus élevée des réponses concerne la non formalisation du savoir-faire de l'entreprise (variance totale : 1,60). En toute logique, la dispersion la plus élevée se retrouve chez les PME non Internet. En effet, du fait de la non homogénéité de leurs secteurs d'activité (21 secteurs différents permettent de composer cet ensemble), les métiers sont différents et, inévitablement, la propension à formaliser le sera aussi. En revanche, les PME Internet montrent une plus grande homogénéité bien que le score de la variance de cet item soit élevé (1,46). Il nous faudra donc réfléchir à l'incidence des différentes activités composant ce groupe d'entreprises.



**Tableau 4.14 : Score de la complexité qualitative**

Items	Internet (n = 162)		Non Internet (n = 80)		Total (n = 242)		Test de Student		
	Moyenne	Variance	Moyenne	Variance	Moyenne	Variance	DDL	t	Sign.
C1COMPRD	2,91	1,10	2,66	1,37	2,83	1,20	240	1,64	ns
C3ORIGIN	2,96	1,16	3,11	1,37	3,01	1,23	240	-1,03	ns
C5FORMAL	2,77	1,46	2,53	1,87	2,69	1,60	240	1,43	ns
C6COMPLE	3,72	1,11	3,49	1,42	3,64	1,22	240	1,52	ns
SCOCOMP1	3,09	0,56	2,95	0,67	3,04	0,61	240	1,32	ns

### La complexité quantitative

Parmi les deux items mesurant la complexité quantitative, seul celui concernant **la production de différents biens et services** (C4HETERO) est significativement différent entre les PME Internet, qui obtiennent le score le plus haut, et les non Internet. On pourra remarquer que cette complexité est plus élevée que la précédente. En effet, si le score total moyen de SCOCOMP1 était de 3,04 il est de 3,95 pour SCOCOMP2. Encore une fois, les PME Internet ont une perception de la complexité plus élevée que les non Internet. Le sentiment d'une forte hétérogénéité dans leur production (C4HETERO) semble être un élément déterminant dans ce constat. Le nombre de relations avec des partenaires extérieurs (C2RELATI) est légèrement plus élevé pour les non Internet. On peut également remarquer une meilleure homogénéité des réponses lorsque le secteur est, lui aussi, homogène.

**Tableau 4.15 : Score de la complexité quantitative**

Items	Internet (n = 162)		Non Internet (n = 80)		Total (n = 242)		Test de Student		
	Moyenne	Variance	Moyenne	Variance	Moyenne	Variance	DDL	t	Sign.
C2RELATI	3,64	1,31	3,73	1,75	3,67	1,45	240	-0,54	ns
C4HETERO	4,36	0,73	3,96	1,66	4,23	1,06	114	2,49	*
SCOCOMP2	4,00	0,54	3,84	1,21	3,95	0,76	114	1,13	ns

\* Le test de Student est significatif à 0,05.

Ces résultats peuvent être analysés à la lumière du nombre d'activités des entreprises. Comme ce nombre est bien recensé pour les entreprises de l'Internet, nous allons concentrer notre analyse uniquement sur ce type de secteur d'appartenance. Nous voyons dans le tableau 4.16 les coefficients de corrélation existant entre le nombre d'activité et les deux types de

complexité (et leurs items) exclusivement pour les PME Internet. Nous ne constatons pas de corrélations significativement fortes entre le nombre d'activité (NBACTIV) et les mesures globales de la complexité (SCOCOMP1 et SCOCOMP2). Cependant, et afin de nous assurer que notre instrument de mesure est adéquat, nous remarquons que la liaison unissant le nombre d'activités et la production de différents biens ou services (C4HETERO) est significative à un seuil de confiance de 0,05<sup>5</sup>. Donc, en regard de cette absence de significativité des coefficients de corrélation unissant nombre d'activités et échelles de complexité, nous pouvons dire que **ce n'est pas parce que l'entreprise a plus d'activités qu'elle connaît un accroissement de sa complexité perçue**. En d'autres termes, la perception de la complexité semble indépendante de la multiplicité des métiers des PME Internet.

Dans un premier temps, ce résultat peut apparaître comme un paradoxe, voire comme une erreur de mesure. Cependant la liaison significative entre C4HETERO et NBACTIV laisse penser que notre mesure est juste. Nous pouvons en revanche pencher pour l'hypothèse suivante : **la proximité des métiers de l'Internet fait que la complexité n'est pas influencée par le nombre d'activités**. En effet, on peut penser que les connaissances nécessaires à la conception, à l'hébergement de sites ou pour fournir des accès à Internet sont suffisamment proches pour ne pas accroître la complexité perçue de l'entreprise. Des effets de synergie se produisent entre activités, n'augmentant pas ainsi le niveau de complexité ressenti.

**Tableau 4.16 : Corrélations entre le nombre d'activités et les items de complexité (PME Internet)**

<b>Complexité qualitative</b>	C1COMPRD	C3ORIGIN	C5FORMAL	C6COMPLE	<b>SCOCOMP1</b>
NBACTIV	0,03	-0,08	0,02	0,10	<b>0,02</b>
<b>Complexité quantitative</b>	C2RELATI	C4HETERO	<b>SCOCOMP2</b>		
NBACTIV	-0,02	0,19*	<b>0,10</b>		

\* La corrélation est significative au niveau 0,05.

<sup>5</sup> Ce résultat était attendu, en termes logiques, puisque plus l'entreprise a d'activités, plus elle est censée produire différents biens et services.

### 2.1.2. L'incertitude environnementale perçue

**Les différences inter-items ne sont pas significatives** (tableau 4.17). Les scores d'incertitude sont **légèrement supérieurs** pour les entreprises non Internet. L'écart le plus élevé est constaté pour le manque d'information dans la prise de décision (I1INFORM). Le score le plus haut est obtenu pour l'item concernant la difficulté à prévoir le résultat des actions des acteurs environnementaux (I3RESULT). Nous aurions pu penser que le secteur Internet aurait révélé un niveau d'incertitude supérieur. En effet, comme le souligne Porter (1980 : 234-238), les secteurs émergents se singularisent par une forte incertitude tant technologique que stratégique. Cette incertitude entraînera des périodes d'imitation durant lesquelles l'équilibre concurrentiel ne sera pas encore obtenu (Porter, 1996).

Or, outre le fait que le score global d'incertitude perçue (SCOINCER) soit quasiment équivalent entre secteurs, **le niveau atteint est à peine supérieur à la moyenne**. Cependant, les thèses de Porter apparaissent comme logiques. Le secteur Internet connaît, objectivement, de fortes incertitudes. Par exemple, les standards de langage ne sont pas encore fixés, certaines technologies n'ont pas dévoilé tout leur potentiel de pérennité<sup>6</sup>. Nous pouvons penser que les opportunités de profits attendus contrebalancent fortement les perspectives d'incertitudes<sup>7</sup> envisagées sous un angle négatif. A ce titre, d'Amboise, Gasse et Garand (2000) constatent que les entrepreneurs de la nouvelle économie "*apparaissent généralement sereins dans des conditions de changements constants*".

En effet, comme le relate Bronner (1997 : 93), les acteurs soumis à l'incertitude ont tendance à anticiper selon le présent. Cela va entraîner un biais dans l'estimation du futur ou dans la perception du présent qui pourront être vues comme trop optimistes ou trop pessimistes<sup>8</sup>.

---

<sup>6</sup> A ce titre nous noterons qu'il est toujours difficile de prévoir les technologies utilisées dans un avenir proche. Par exemple, Théry, dans un rapport au Premier Ministre, en 1994 évoque les débuts de l'ADSL comme mode de communication en écrivant (p. 95 et s.) que ce système est coûteux et complexe et que seules les USA peuvent assurer son développement. En conclusion, l'auteur du rapport précise que selon lui, l'ADSL n'offre pas de perspectives d'évolutions.

<sup>7</sup> Rappelons que l'enquête a été menée durant la période d'euphorie de la nouvelle économie.

<sup>8</sup> L'auteur mentionne le test suivant pour appuyer la portée de son propos. Un chercheur fait effectuer un calcul de multiplication à deux groupes d'individus. Le premier devra trouver le résultat de  $1 \times 2 \times 3 \times \dots \times 10$  et le second calculera  $10 \times 9 \times 8 \times \dots \times 1$ . Après avoir arrêté le travail de calcul au bout de quelques secondes, le chercheur demande une estimation du résultat final à chaque individu des deux groupes. Il apparaît que les scores donnés par le second groupe sont significativement supérieurs à ceux du premier groupe. Le fait de

Nous voulons mettre en avant l'idée que si les PME Internet connaissent des résultats en termes de performance fortement positifs, leur perception de l'incertitude, considérée comme l'imprévisibilité à s'assurer de la pertinence des choix stratégiques, peut être réduite. La notion d'incertitude peut être envisagée sous l'angle des difficultés de l'entreprise dans l'avenir proche. Il en ressort que si la performance est bonne, la perception de l'incertitude présente sera minorée.

**Tableau 4.17 : Score de l'incertitude**

Items	Internet (n = 162)		Non Internet (n = 80)		Total (n = 242)		Test de Student		
	Moyenne	Variance	Moyenne	Variance	Moyenne	Variance	DDL	t	Sign.
I1INFORM	2,85	0,90	2,98	0,99	2,89	0,93	240	-0,98	ns
I2COMPOR	2,99	0,77	3,03	0,86	3,00	0,81	240	-0,30	ns
I3RESULT	3,15	0,79	3,16	1,05	3,16	0,87	240	-0,06	ns
I4REPONS	2,80	0,88	2,80	1,10	2,80	0,95	240	0,02	ns
I5ERREUR	2,43	0,66	2,44	0,58	2,43	0,63	240	-0,11	ns
I6INCERT	2,85	1,08	2,90	0,88	2,86	1,01	240	-0,40	ns
SCOINCER	2,84	0,46	2,88	0,60	2,86	0,50	240	-0,41	ns

Nous pouvons donc envisager, à la lueur de nos résultats, que **l'incertitude, tout comme la complexité, n'est pas une caractéristique discriminante pour différencier les secteurs d'activités**. Elle nous sera cependant utile pour comprendre le contexte dans lequel la performance s'obtient. Les différents niveaux rencontrés, liés aux autres caractéristiques environnementales, vont conduire, selon la théorie de l'adaptation, les PME à s'aligner sur l'environnement tant en termes stratégiques qu'organisationnels. Nous testerons cette proposition par la suite, tout du moins pour ses aspects stratégiques.

### 2.1.3. Le dynamisme environnemental perçu

Le tableau 4.18 indique que **tous les items concourant à l'obtention du dynamisme environnemental perçu sont significativement différents** (à un seuil d'erreur de 0, 001 selon le test de Student) et penchent en faveur des PME Internet. Ces résultats sont conformes à nos attentes puisque ce secteur semblait connaître de rapides changements conduisant à une

---

commencer le calcul par des chiffres élevés va jouer sur l'estimation finale. Le résultat du présent va donc influencer la perception du résultat futur.

évolution non encore terminée. En effet, l'apparition de nouveaux concurrents (D1NVCCRT), l'évolution des connaissances nécessaires à l'activité de la PME (D3EVOCON), l'évolution des technologies ou savoir-faire (D5EVOTCH) et la perception globale du dynamisme de l'environnement (D6DYNA) obtiennent des scores très élevés pour les PME Internet dépassant le niveau de 4 points sur 5 possibles.

Les changements dans le cycle de vie des produits ou services (D2CYCVIE) et la fréquence des changements des pratiques marketing (D4MKTG) sont aussi supérieurs à la moyenne mais à un niveau moindre. Il apparaît donc que **le dynamisme est plus élevé pour les caractéristiques concurrentielles et de connaissances que pour les items concernant le marketing et les pratiques commerciales**. Cela peut permettre de penser que les PME Internet ont une marge de manoeuvre suffisante leur permettant de ne pas suivre instantanément les modifications de leur espace environnemental. En d'autres termes, elles jouissent d'une plus grande liberté d'adaptation ne les obligeant pas à suivre immédiatement certaines stratégies commerciales.

En conclusion, le score total du dynamisme environnemental perçu (SCODYNA) est largement supérieur et significatif pour les entreprises liées à Internet. Tous les items évoluent dans le même sens. Remarquons toutefois que les PME non Internet ont un score moyen de dynamisme assez élevé (3,36 sur 5). Nous pouvons donc en conclure que **nos deux types d'entreprises perçoivent un fort dynamisme environnemental et ce particulièrement pour les PME Internet**. L'écart le plus grand, constaté entre les deux activités, concerne l'évolution des technologies et du savoir-faire (D5EVOTCH) et l'apparition de nouveaux concurrents (D1NVCCRT). Ce résultat confirme les propos de d'Amboise, Gasse et Garand (2000) pour qui *"le dynamisme de la nouvelle économie fait que tout bouge à une rapidité déconcertante"*. En effet, il semble que les changements fréquents, sans pour autant qu'ils soient menaçants, sont un élément caractéristique des entreprises Internet.

**Tableau 4.18 : Score du dynamisme**

Items	Internet (n = 162)		Non Internet (n = 80)		Total (n = 242)		Test de Student		
	Moyenne	Variance	Moyenne	Variance	Moyenne	Variance	DDL	t	Sign.
D1NVCCRT	4,30	0,88	3,24	1,42	3,95	1,31	128	6,98	***
D2CYCVIE	3,93	1,16	2,95	1,41	3,60	1,45	144	6,19	***
D3EVOCON	4,60	0,55	3,74	1,46	4,31	1,01	109	5,85	***
D4MKTG	3,44	1,08	2,69	0,67	3,19	1,07	194	6,11	***
D5EVOTCH	4,51	0,56	3,44	1,54	4,16	1,14	108	7,13	***
D6DYNA	4,61	0,32	4,09	0,76	4,43	0,52	112	4,83	***
SCODYNA	4,23	0,30	3,36	0,50	3,94	0,54	126	9,68	***

\*\*\* Le test de Student est significatif à 0,001.

#### **2.1.4. La turbulence environnementale perçue**

Le score moyen de la turbulence perçue (SCOTURBU) permet de différencier significativement PME Internet et non Internet (seuil d'erreur de 0,001). **Le secteur Internet apparaît donc comme plus turbulent** (selon notre échelle de mesure) que l'ensemble des autres activités. Les scores obtenus montrent que les deux groupes d'entreprises connaissent une forte turbulence. Cependant, en regard des comparaisons, nous pouvons distinguer deux types d'items :

- Quatre items sont significativement différents d'un secteur à l'autre. Il s'agit de la fluctuation dans le volume des ventes (T1TRFLU), la brièveté des changements se produisant dans l'environnement (T3RAPIDE), le fait que les changements dans l'environnement sont parfois nouveaux (T4NVEAUX) et une perception globale de la turbulence de l'environnement (T6TURBUL). Ces items peuvent être considérés comme discriminants dans l'analyse des différences entre secteurs.

- Deux items ne concourent pas à asseoir cette différence. Il s'agit du degré menaçant des changements de l'environnement (T2MENACE) et de l'imprévisibilité des changements (T5IMPREV). On pourra remarquer que ce sont les PME non Internet qui perçoivent comme le plus menaçant les changements de leur environnement (3,51 contre 3,39). Là encore, nous pouvons présumer que la performance obtenue permet de relativiser le danger et les menaces

de l'environnement, tout comme nous l'avions avancé dans l'analyse des résultats concernant l'incertitude.

Remarquons également que la variance de SCOTURBU est légèrement plus élevée pour les PME Internet que pour les non Internet. Ce résultat vient en contradiction avec nos prévisions puisque l'homogénéité inhérente à la constitution de ce groupe devait permettre d'obtenir des résultats semblables entre entreprises. Plutôt que de pencher pour l'idée selon laquelle le degré de perception des turbulences est fortement différent entre les entreprises Internet, nous pensons que la dispersion des perceptions chez les PME non Internet est exceptionnellement homogène. En effet, le coefficient de variation<sup>9</sup> des PME Internet est seulement de 18,29 % et il n'est pas plus élevé que les variances des autres caractéristiques environnementales recensées jusqu'à présent.

**Tableau 4.19 : Score de la turbulence**

Items	Internet (n = 162)		Non Internet (n = 80)		Total (n = 242)		Test de Student		
	Moyenne	Variance	Moyenne	Variance	Moyenne	Variance	DDL	t	Sign.
T1TRFLU	3,43	1,27	2,80	1,11	3,22	1,29	240	4,20	***
T2MENACE	3,39	1,01	3,51	0,86	3,43	0,96	240	-0,92	ns
T3RAPIDE	3,59	0,89	2,96	0,97	3,38	1,00	240	4,82	***
T4NVEAUX	3,90	0,58	3,50	0,68	3,76	0,65	146	3,59	***
T5IMPREV	3,00	0,91	2,80	1,11	2,93	0,98	145	1,39	ns
T6TURBUL	3,38	0,92	2,88	0,90	3,21	0,97	239	3,85	***
SCOTURBU	3,45	0,41	3,08	0,37	3,32	0,42	240	4,34	***

\*\*\* Le test de Student est significatif à 0,001

L'étude des dimensions environnementales nous permet de savoir que :

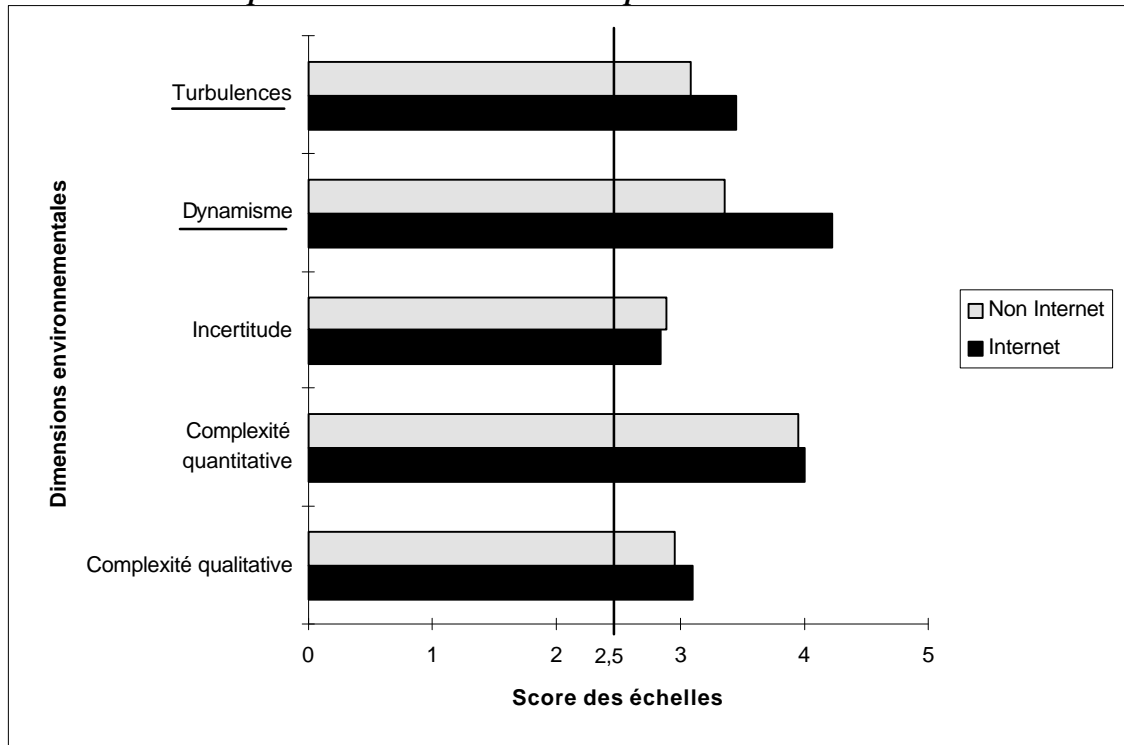
- Il n'existe pas de différences significatives entre PME Internet et non Internet basées sur la complexité et l'incertitude.
- Il existe des différences significatives entre PME Internet et non Internet basées sur le dynamisme et la turbulence.

<sup>9</sup> Le coefficient de variation correspond au rapport écart type / moyenne arithmétique et permet, selon Fenneteau et Bialès (1993 : 37), d'évaluer la significativité de la moyenne. En effet, "la moyenne obtenue sera un résumé numérique d'autant plus fiable que les valeurs de la variable sont peu dispersées autour d'elle". Nous pouvons juger qu'un coefficient de variation de 18,29 % reflète une assez bonne homogénéité de la dispersion.

- Les scores obtenus sur la perception des caractéristiques environnementales de l'ensemble de nos entreprises suggèrent : un dynamisme fort, une complexité quantitative élevée, une turbulence et une complexité qualitative supérieure à la moyenne ainsi qu'une incertitude moyenne.

Le graphique suivant nous permet de résumer ces informations. Les dimensions environnementales soulignées sont celles qui présentent une différence significative en fonction du secteur d'appartenance. La surface des aires est proportionnelle au score obtenu par l'échelle synthétique de chacune des dimensions environnementales.

**Schéma 4.2 : Comparaison des scores obtenus par les dimensions environnementales**



A la lumière de ces différents résultats, nous pouvons envisager notre hypothèse H1.1 pour laquelle la perception des caractéristiques environnementales des PME est différente selon le secteur. S'il n'existe pas de différences significatives entre secteurs pour les variables de complexité et d'incertitude, il apparaît, en revanche, une distinction forte en ce qui concerne le degré de dynamisme et de turbulence perçus. De ce fait, nous pensons que **H1.1 est partiellement vérifiée**.



<b>H1.1</b>	<b>La perception des caractéristiques environnementales des PME est différente selon le secteur</b>	<b>Vérifiée partiellement</b>
-------------	---	-------------------------------

Nous chercherons à savoir si cette différence de perception est également vérifiable lorsque nous nous intéressons aux degrés d'incertitude et de turbulence attribués aux acteurs environnementaux des PME de notre étude.

## **2.2. Caractérisation des acteurs environnementaux**

Après avoir quantifié la perception des caractéristiques environnementales, nous pouvons essayer de voir s'il existe des différences quant à la perception des acteurs environnementaux identifiés comme les clients, les concurrents, les employés, l'Etat, les fournisseurs et les technologies ou savoir-faire utilisés par les PME. Nous effectuerons tout d'abord cette analyse en termes d'incertitude puis en termes de turbulence des acteurs.

### **2.2.1. L'incertitude perçue issue des acteurs**

L'incertitude des acteurs n'a pu donner lieu à la construction d'une échelle synthétique. De ce fait, les résultats seront analysés au cas par cas. On peut se rendre compte (tableau 4.20) que **l'incertitude est considérée comme maximale pour l'Etat (IETAT) et minimale pour les employés (IEMPL)**. Cette constatation prévaut tant pour les PME Internet que pour les non Internet. Nous remarquerons à ce titre qu'aucune différence significative n'est à noter entre les deux types d'activités. Si nous hiérarchisons du plus incertain au moins incertain, nous obtenons le classement suivant : Etat, concurrent, client, fournisseur, technologie / savoir-faire, employés.

**Tableau 4.20 : Score de l'incertitude des acteurs**

Items	Internet (n = 162)		Non Internet (n = 80)		Total (n = 242)		Test de Student		
	Moyenne	Variance	Moyenne	Variance	Moyenne	Variance	DDL	t	Sign.
IETAT	3,36	1,35	3,29	1,35	3,34	1,34	240	0,44	ns
ICCRT	2,91	1,07	3,01	0,92	2,95	1,02	240	-0,72	ns
ICLI	2,91	0,89	2,95	0,91	2,92	0,89	240	-0,33	ns
IFRN	2,66	0,80	2,54	0,68	2,62	0,76	240	1,03	ns
ITECH	2,51	1,20	2,45	1,09	2,49	1,16	240	0,38	ns
IEMPL	2,35	0,80	2,41	0,73	2,37	0,77	240	-0,50	ns

Nous pouvons trouver une certaine similitude entre ces résultats et la proximité des acteurs vis-à-vis de l'entreprise. En effet, les employés font partie de la sphère proche de la PME (accompagnée d'un contrôle et d'une réciprocité de la relation élevés d'autant plus fortes que nous analysons des petites entreprises) tandis que l'Etat s'en trouve éloigné. L'entreprise a plus de dialogue avec ses fournisseurs qu'avec ses concurrents. De ce fait, la correspondance obtenue nous permet de penser que **plus l'acteur environnemental se trouve éloigné de l'entreprise, plus il sera considéré comme incertain**. Nous pouvons avancer l'idée que la distance introduit une moins bonne connaissance et ainsi un sentiment d'incertitude plus élevé. Cette notion ne peut, dans l'état de notre recherche, être confortée par d'autres analyses statistiques. En effet, nous n'avons pas utilisé d'instruments de mesure de la proximité des acteurs dans notre enquête. Nous le regrettons, car cela nous aurait permis d'asseoir nos suppositions concernant la proximité. Cependant en reprenant les caractéristiques de la proximité<sup>10</sup>, il apparaît comme évident que les employés sont source de relations plus proches géographiquement, moins distantes psychologiquement, plus fréquentes et plus informelles que celles nouées avec l'Etat.

Sans pour autant approfondir notre notion de proximité, nous ne pouvons nous limiter à une si simple analyse descriptive de l'incertitude émanant des acteurs environnementaux. Il peut s'avérer particulièrement intéressant de **voir les relations existantes entre chacun de ces acteurs et l'incertitude globale** mesurée avec une échelle différente (SCOINCER). C'est ce que nous propose le tableau 4.20 bis qui répertorie les corrélations entre incertitude des acteurs et incertitude perçue globale.

<sup>10</sup> Chapitre I de ce travail.

**Tableau 4.20.bis : Corrélations entre incertitude des acteurs et niveau d'incertitude global**

	Corrélation de Pearson	
	Incertitude	
	Regroupement de l'activité	
	Internet	Non Internet
Incertitude des clients	,17*	,18
Incertitude des concurrents	,22**	,42**
Incertitude des employés	,29**	,17
Incertitude de l'Etat	,07	,27*
Incertitude des fournisseurs	,26**	,39**
Incertitude des technologies et savoir-faire	,34**	,29**

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

\*\*. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Si la plupart des corrélations sont significatives, des différences existent. En effet, bien que toutes positives ces liaisons marquent des divergences en ce qui concerne l'incertitude des employés et l'incertitude de l'Etat<sup>11</sup> qui apparaissent comme les extrêmes de notre classement de l'incertitude des acteurs (tableau 4.20). Il transparaît donc que l'incertitude de l'Etat est plus fortement liée à l'incertitude générale pour les PME non Internet, tandis que le constat est inverse pour l'incertitude des employés.

Nous pouvons penser que la pénurie des informaticiens et donc la difficulté de recrutement entraîne des éléments concourants à l'incertitude générale. Cependant, une fois en poste, les employés adoptent un comportement qui ne laisse pas présager une incertitude excessive. Car notre résultat peut s'exprimer de la façon suivante : plus il y a d'incertitude en ce qui concerne les employés, plus il y a d'incertitude au niveau général pour les PME Internet. En effet, ces chiffres expriment l'importance qu'accordent les PME des NTIC aux ressources humaines, ce résultat étant minoré pour les non Internet. En revanche l'incertitude perçue de l'Etat, bien qu'importante, est à détacher de l'incertitude générale pour les PME Internet. Le comportement non prévisible de l'Etat ne se localise pas sur des dimensions qui interfèrent avec une perception plus globale de l'incertitude. D'ailleurs, la perception que se font nos PME de

<sup>11</sup> Nous pouvons également remarquer que la corrélation incertitude générale - incertitude des clients est significative pour les PME Internet mais pas pour les PME non Internet. Cependant, les coefficients de corrélation sont très proches et même supérieurs pour les non Internet. La différence de significativité s'explique par une différence dans la taille des deux échantillons et nous jugerons que le rapport de cette variable avec l'incertitude globale est similaire quel que soit le secteur d'activité.

l'Etat est toute particulière comme nous l'indique le point suivant consacré à la turbulence perçue des acteurs.

### 2.2.2. La turbulence issue des acteurs

En plus de l'attitude incertaine des acteurs, nous pouvons évaluer le degré de turbulence perçue des acteurs environnementaux précédemment listés. Pour ce faire, nous avons adopté une méthode de recueil des données différentes puisque les répondants ne doivent plus attribuer un score au cas par cas mais doivent choisir l'acteur le plus turbulent et l'acteur le moins turbulent. Nous avons utilisé cette méthode afin de "forcer" les réponses des dirigeants d'entreprise. Cependant des difficultés de comparaison avec l'incertitude issue des acteurs peuvent survenir puisque nous travaillons maintenant avec des mesures ordinales. Les tableaux 4.21 et 4.22 donnent les fréquences des réponses obtenues.

**Tableau 4.21 : Turbulences maximales**

Acteur le plus turbulent	Internet		Non Internet		Total		Test <sup>12</sup>	
	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%	Khi2	Sign.
Technologie	82	50,6	11	13,8	93	38,4	30,76	***
Clients	36	22,2	30	37,5	66	27,3	6,3	*
Concurrents	27	16,7	21	26,3	48	19,8	3,09	
Etat	14	8,6	12	15	26	10,7	2,26	ns
Employés	1	0,6	5	6,3	6	2,5	nc <sup>13</sup>	
Fournisseurs	2	1,2	1	1,3	3	1,2	nc	
Total	162	100	80	100	242	100		

\*\*\* le test du Khi 2 est significatif à 0,001 ; \* à 0,05 ; † à 0,1.

**Tableau 4.22 : Turbulences minimales**

Acteur le moins turbulent	Internet		Non Internet		Total		Test	
	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%	Khi2	Sign.
Employés	48	29,6	20	25	68	28,1	0,57	ns
Etat	51	31,5	5	6,3	56	23,1	19,17	***
Clients	26	16	16	20	42	17,4	0,58	ns
Fournisseurs	19	11,7	15	18,8	34	14	2,19	ns
Technologie	13	8	20	25	33	13,6	13,10	***
Concurrents	5	3,1	4	5	9	3,7	nc	
Total	162	100	80	100	242	100		

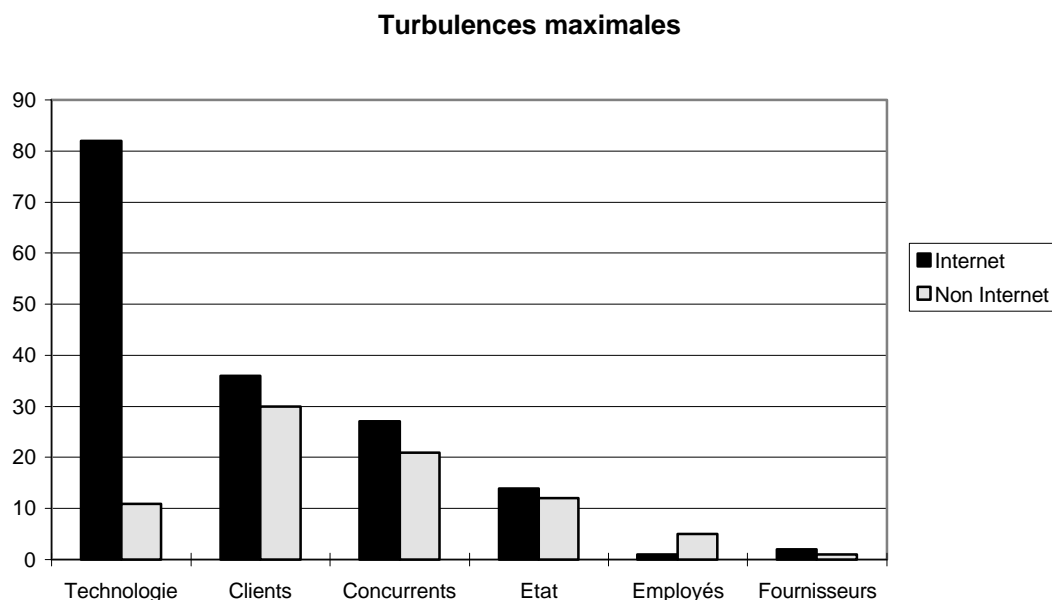
<sup>12</sup> Les tests du Khi 2 pour la turbulence maximale et minimale sont effectués en isolant chacun des acteurs comme une variable binaire (choix / non choix).

<sup>13</sup> Lorsque l'effectif est inférieur à 5 réponses, le test du Khi 2 n'est pas effectué.

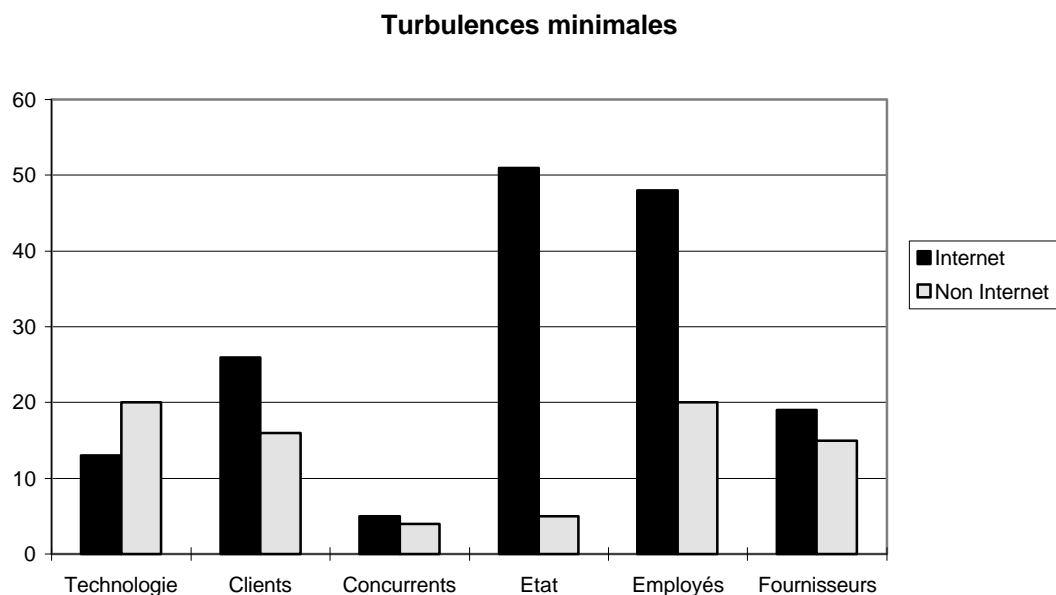
A la lecture de ces tableaux, il apparaît que **les technologies et les savoir-faire sont considérés comme les plus turbulents** suivis par les clients. Par contre, **les moins turbulents sont les employés et l'Etat**. Ces résultats s'opposent à ceux obtenus pour l'incertitude. En effet l'Etat apparaissait comme l'acteur le plus incertain ; ici, il est considéré comme l'un des moins turbulents. Il semble donc **qu'une distinction doit être faite entre turbulence et incertitude des acteurs**. Ceux-ci peuvent être considérés comme incertains et en même temps être perçus comme faiblement turbulents. Ce résultat nous conforte dans l'idée de différencier ces deux dimensions environnementales comme vu dans la première partie de notre travail.

**En termes de différences**, les technologies et savoir-faire sont particulièrement envisagés comme turbulents chez les PME Internet. Cette perception n'est pas partagée par les non Internet qui privilégient les clients (à un seuil significatif élevé). Pour les acteurs les moins turbulents, les réponses concernant l'Etat sont différentes. Si la majorité des PME Internet le considère comme faiblement turbulent, il n'en va pas de même pour les entreprises non Internet. Les graphiques suivant nous aideront à estimer ces chiffres :

*Schéma 4.3 : Turbulences maximales*



#### Schéma 4.4 : Turbulences minimales



Si nous effectuons un classement visant à évaluer le degré de turbulence entre acteurs en effectuant le calcul suivant :

**(nombre de citations de l'acteur jugé comme fortement turbulent) - (nombre de citations de l'acteur jugé comme faiblement turbulent)**

Nous obtenons le classement qui suit (par ordre d'importance de la turbulence) tous secteurs confondus :

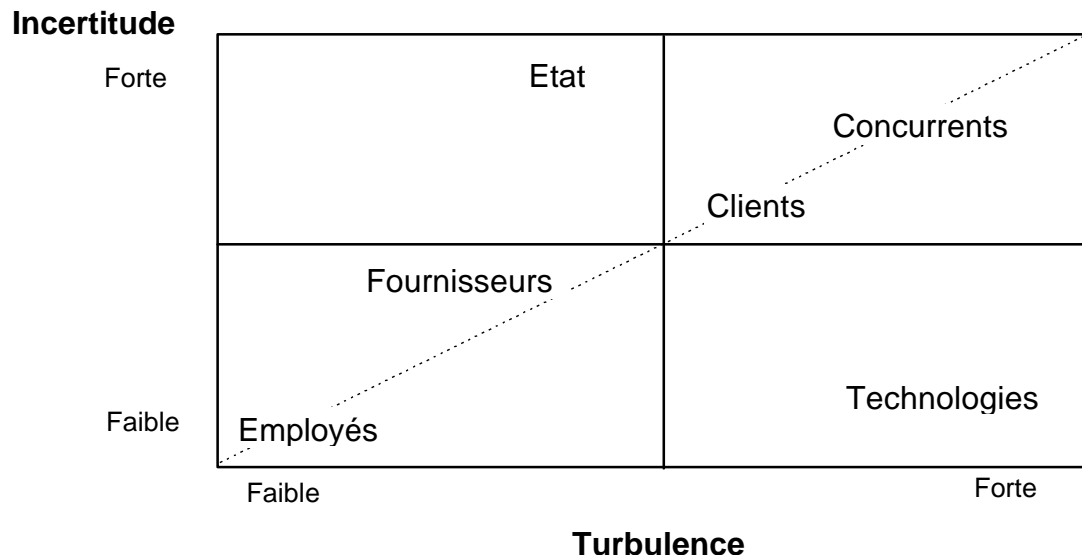
**Tableau 4.23 : Classement des acteurs en fonction de la turbulence**

Rang	Acteurs	Nombre de citations en tant que turbulence maximale	Nombre de citations en tant que turbulence minimale	Différence
1	Technologies	93	33	60
2	Concurrents	48	9	39
3	Clients	66	42	24
4	Etat	26	56	-30
5	Fournisseurs	3	34	-31
6	Employés	5	68	-63

En fonction de ces résultats, nous pouvons dresser un schéma représentant la caractérisation des acteurs en termes de turbulence et d'incertitude. Notre objectif sera de visualiser les

différences de positionnement des acteurs et d'envisager une classification quel que soit le secteur d'appartenance.

**Schéma 4.5 : Représentation des acteurs en fonction de leur classement en termes d'incertitude et de turbulence**



Nous obtenons un regroupement des acteurs avec :

- ① une incertitude et une turbulence élevées : concurrents et clients ;
- ② une incertitude et une turbulence faibles : employés et fournisseurs ;
- ③ une incertitude élevée mais une turbulence faible : Etat ;
- ④ une incertitude faible mais une turbulence élevée : technologies et savoir-faire.

La diagonale, en pointillés, représente un même classement entre incertitude et turbulence (c'est donc le cas pour les employés, les clients et les concurrents). **Les différences observées, en termes d'incertitude et de turbulence, proviennent donc essentiellement de l'Etat et des technologies et savoir-faire.**

Cette étude des perceptions concernant les acteurs environnementaux nous permet de savoir qu'il n'existe pas de différences significatives en ce qui concerne l'incertitude des acteurs. Les scores attribués ne sont pas toujours les mêmes selon le secteur d'activité mais cette différence n'est pas véritablement probante. Par contre, la turbulence attribuée aux comportements des acteurs est source de différences significatives puisque l'Etat, les clients et les concurrents sont envisagés sous des aspects différents en tant que

turbulences maximales tandis que l'Etat et les technologies et savoir-faire sont envisagés différemment en ce qui concerne leur caractérisation de turbulences minimales. De ce fait, **ces résultats confirment notre idée que H1.1 est validée partiellement.**

### 2.3. La performance

Nous allons maintenant présenter les résultats concernant les trois types de performance identifiés précédemment. Le premier est qualifié de "performance taille" (SCOPERF1) et regroupe les items d'évolution de l'effectif et du chiffre d'affaires ; le second concerne la "performance organisationnelle" (SCOPERF2) et se constitue de l'évolution de la qualité et de la motivation ; enfin, le troisième sera la "performance d'indépendance" (SCOPERF3) composée de l'évolution de la rentabilité et de l'invulnérabilité. Nous avons pu remarquer que ces performances étaient significativement corrélées entre elles.

Les résultats montrent une nette distinction d'obtention de la performance entre PME Internet et non Internet pour la performance taille et organisationnelle. **La plupart des items mesurant les performances sont plus élevés pour les entreprises liées à Internet.** Cependant l'item concernant l'invulnérabilité (INVULNER) est supérieur pour les PME non Internet (bien que cette différence ne soit pas significative). Notons que les scores globaux de performance sont tous supérieurs à la moyenne.

**Tableau 4.24 : La performance taille**

Items	Internet (n = 162)		Non Internet (n = 80)		Total (n = 242)		Test de Student		
	Moyenne	Variance	Moyenne	Variance	Moyenne	Variance	DDL	t	Sign.
EFFE	3,77	0,79	3,50	0,79	3,68	0,80	240	2,24	*
CHAF	4,12	0,59	3,93	0,60	4,06	0,60	240	1,88	
SCOPERF1	3,95	0,57	3,71	0,56	3,87	0,58	240	2,29	*

*\* le test de Student est significatif à 0,05, <sup>†</sup> à 0,1*

La performance taille est supérieure pour notre premier groupe d'entreprises. Si la différence est plus significative en ce qui concerne l'évolution de l'effectif, le score obtenu pour le chiffre d'affaires est élevé, quel que soit le secteur d'appartenance. Ces chiffres ne sont pas surprenants. En effet, du fait de la jeunesse des entreprises et de la croissance du secteur de



l'Internet, le nombre de personnes employées ne peut qu'augmenter. Si nous évaluons la relation de l'évolution de l'effectif (EFFE) avec l'âge de l'entreprise par type d'activités<sup>14</sup>, on peut se rendre compte (tableau 4.25) **que plus l'entreprise est âgée moins l'évolution de l'effectif, en termes perceptifs, est élevée pour les PME Internet**. En effet les PME Internet ayant plus de huit années présentent un score d'évolution de l'effectif inférieur aux entreprises plus jeunes. Le constat est inverse pour les PME non Internet mais la différence interclasse n'est pas significative.

**Tableau 4.25 : Comparaison des scores de l'évolution de l'effectif par nombre d'années d'existence**

Age	Internet			Anova Sign.	Non Internet			Anova Sign.
	[1-3]	[4-7]	[8 ou +]		[1-3]	[4-7]	[8 ou +]	
n <sub>i</sub>	73	60	29		12	15	53	
EFFE	3,77	3,92	3,48		3,50	3,27	3,57	ns

**Tableau 4.26 : La performance organisationnelle**

Items	Internet (n = 162)		Non Internet (n = 80)		Total (n = 242)		Test de Student		
	Moyenne	Variance	Moyenne	Variance	Moyenne	Variance	DDL	t	Sign.
QUALI	4,28	0,34	3,97	0,33	4,18	0,35	159	3,85	***
MOTI	3,96	0,56	3,68	0,60	3,86	0,59	240	2,72	**
SCOPERF2	4,12	0,31	3,83	0,32	4,02	0,33	240	3,80	***

\*\*\* le test de Student est significatif à 0,001, \*\* à 0,01

Le tableau 4.26 montre la différence dans l'obtention de la performance organisationnelle entre PME Internet et non Internet. L'évolution de la qualité des produits ou services de l'entreprise (QUALI) est fortement supérieure pour les PME Internet (à un seuil de 0,001). La motivation (MOTI) présente dans les entreprises est supérieure selon les mêmes caractéristiques que précédemment. Il en ressort donc, que **la performance organisationnelle (SCOPERF2) est significativement supérieure pour les entreprises de l'Internet**.

**Tableau 4.27 : La performance d'indépendance**

<sup>14</sup> L'âge n'est pas considéré comme une variable métrique mais comme une variable ordinale pour cause de restrictions apportées aux entreprises ayant plus de 10 années d'existence. De ce fait, nous classerons l'âge des entreprises en fonction du regroupement suivant : de 1 à 3 ans, de 4 à 7 ans et au moins 8 ans depuis la création de la PME.

Items	Internet (n = 162)		Non Internet (n = 80)		Total (n = 242)		Test de Student		
	Moyenne	Variance	Moyenne	Variance	Moyenne	Variance	DDL	t	Sign.
RENT	3,77	0,90	3,39	1,13	3,64	1,00	142	2,70	**
INVULNER	2,85	1,05	3,06	0,95	2,92	1,02	240	-1,57	ns
SCOPERF3	3,31	0,62	3,23	0,70	3,28	0,65	240	0,73	ns

La différence constatée dans cette troisième performance n'est pas significativement élevée, bien que la rentabilité soit fortement supérieure pour les PME Internet. En revanche, il est intéressant de remarquer que **les entreprises non Internet semblent connaître une meilleure évolution de leur invulnérabilité stratégique**. Afin de trouver une explication, nous avons établi les différentes corrélations qui unissent l'évolution de l'indépendance avec les différentes dimensions environnementales (tableau 4.28). On peut se rendre compte que l'incertitude (SCOINCER), la turbulence (SCOTURBU) et la complexité qualitative (SCOCOMP1) sont des dimensions qui contribuent à diminuer l'invulnérabilité des entreprises. Comme les PME Internet connaissent une turbulence et une complexité qualitative supérieure aux non Internet, on peut penser que la différence dans l'obtention du résultat provient d'une donnée environnementale non identique entre activités.

**Tableau 4.28 : Corrélations entre l'évolution de l'invulnérabilité et les dimensions environnementales**

	Dimensions de l'environnement				
	SCOCOMP1	SCOCOMP2	SCOINCER	SCODYNA	SCOTURBU
Corrélations	-0,13*	0,01	-0,26**	-0,10	-0,22**

*\*\* la corrélation est significative à 0,01, \* à 0,05*

En résumé, nous pouvons constater que les entreprises de notre étude ont un niveau général de performance supérieur à la moyenne. Les PME Internet connaissent une performance de taille et une performance organisationnelle significativement supérieures à celles de leurs homologues non Internet. Cette meilleure performance confirme les résultats de Chaganti (1987) pour qui les entreprises dans une industrie en croissance obtiennent de meilleurs résultats. Par ailleurs, nous préciserons que d'Amboise et al. (2000) constatent qu'il existe une différence entre l'évaluation de la performance quantitative (variation des ventes et des profits) et qualitative (niveau d'auto-évaluation). C'est ainsi que le degré d'association entre le niveau de manifestation de la vision stratégique et le niveau d'auto-évaluation est supérieur pour les PME de la nouvelle

économie<sup>15</sup>. Pour notre part et du fait des tests statistiques menés, nous pouvons envisager que H1.2, pour laquelle la performance des PME est différente selon le secteur, est vérifiée.

<b>H1.2</b>	<b>La performance des PME est différente selon le secteur</b>	<b>Vérifiée</b>
-------------	---	-----------------

## 2.4. Les stratégies

Nous allons décrire les stratégies utilisées par les PME répondantes. Le questionnaire demandait d'indiquer la stratégie principale et la stratégie secondaire de l'entreprise (il était possible de ne pas choisir une seconde stratégie). Quatre stratégies étaient proposées :

- la **stratégie de positionnement** (niche de marché, connaissance du marché, ancrage du métier, maintien des spécificités de l'activité, positionnement sur un segment précis) ;
- la **stratégie entrepreneuriale** (innovation fréquente, produits nouveaux, nouveaux clients, attitude proactive, prise de risque) ;
- la **stratégie de souplesse organisationnelle** (adaptation aux fluctuations de la demande, à la concurrence, flexibilité, redéfinition des tâches des employés, réaction aux changements environnementaux) ;
- la **stratégie de pérennisation collective** (relations avec les concurrents, régulation de l'environnement par comportement collectif, favorable à un code de bonne conduite).

Notons que les répondants pouvaient indiquer qu'aucune des quatre stratégies proposées ne correspondait à celle utilisée par leur entreprise.

### 2.4.1. Nombre de stratégies

Le choix maximum possible était donc de deux et le choix minimum était de zéro. Le tableau 4.29 nous indique deux éléments d'importances :

- Pratiquement, **tous les dirigeants répondants ont retrouvé la stratégie de leur entreprise parmi la combinaison des quatre stratégies proposées**. Cela valide donc la

<sup>15</sup> En fait, la différence vient des résultats de leur enquête : le degré de manifestation de la vision stratégique est significativement lié avec une mesure quantitative de la performance pour les PME n'évoluant pas dans la nouvelle économie tandis que la performance qualitative est significativement liée avec la vision stratégique pour les PME de la nouvelle économie.

pertinence de nos propositions. En effet, seulement deux responsables de PME n'ont pas reconnu leur stratégie parmi les choix proposés et un autre n'a pas retrouvé sa stratégie principale mais a pu préciser la stratégie secondaire.

- **Les PME adoptent majoritairement une combinaison de stratégies plutôt que de se focaliser sur une stratégie unique.** En effet, les trois-quarts de nos entreprises ont répondu utiliser deux stratégies. Ce résultat est particulièrement significatif pour les entreprises de l'Internet.

Nous pouvons donc penser que le secteur naissant, du fait de l'absence de repères stratégiques passés, introduit une multiplicité de combinaisons stratégiques. A ce titre, nous pouvons, bien évidemment, nous demander si notre questionnaire n'a pas limité les réponses possibles. En effet, les entreprises ne pouvaient pas indiquer plus de deux stratégies. Peut-être aurions-nous pu trouver un plus grand nombre de combinaisons stratégiques en permettant d'indiquer un troisième choix ? Une autre explication possible peut se retrouver chez Castrogiovanni (1991) pour qui la munificence de l'environnement va conditionner le nombre d'options stratégiques : plus l'environnement sera riche en opportunités et en ressources, plus le nombre de stratégies utilisables sera élevé. Les perspectives de croissance du secteur Internet laissent penser que cette activité peut apparaître comme munificente. De ce fait, la différence significative relevée dans le nombre de stratégies utilisées peut être reliée au degré de munificence de l'environnement. Toujours est-il que nous pouvons constater que les PME Internet utilisent plus de stratégies que les non Internet.

**Tableau 4.29 : Nombre de stratégies utilisées par secteur**

Nombre de stratégies	Internet		Non Internet		Total	
	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%
Une stratégie	30	18,5	28	35	58	24
Deux stratégies	130	80,2	52	65	182	75,2
Autre	2	1,2	0	0	2	0,8
Total	162	100	80	100	242	100

*Khi2 significatif à 0,01 (DDL : 2, valeur : 7,54)*

*Test mené sans la réponse "autre".*

#### **2.4.2. La stratégie principale**

Le tableau suivant nous présente la fréquence de choix des stratégies proposées. On peut se rendre compte que **la stratégie de positionnement est majoritairement choisie par les entreprises tant du secteur Internet que du secteur non Internet**. Cependant, ce choix est légèrement plus élevé pour les entreprises du second type d'activité. Une **différence** apparaît lorsqu'on considère la stratégie principale arrivant en seconde position. Il s'agit de **la stratégie entrepreneuriale** pour le groupe des PME Internet et de la stratégie de souplesse organisationnelle pour les non Internet.

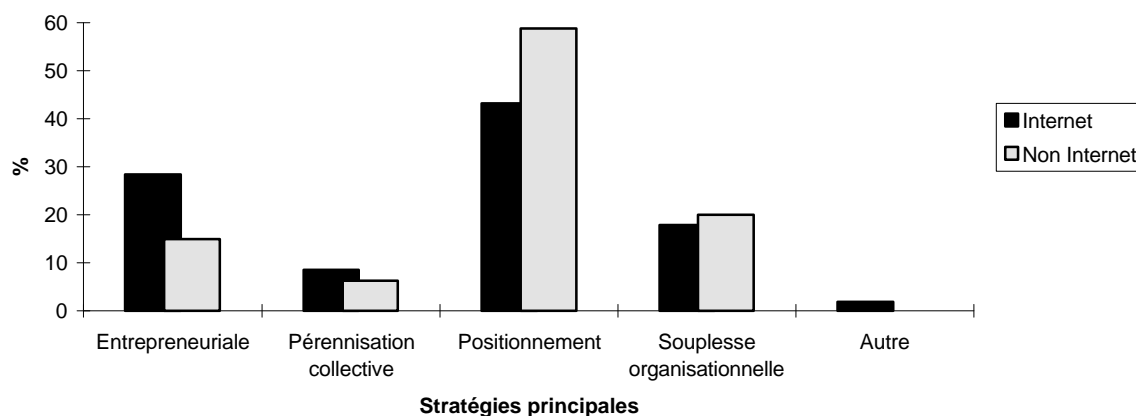
Ce constat n'est pas surprenant, puisqu'on peut penser qu'un secteur émergent favorisera des comportements stratégiques visant à développer de nouveaux produits, à s'intéresser à de nouveaux clients ou de tenter d'introduire des innovations. Mais prenons garde à la généralisation de ce constat, puisque c'est bien la stratégie de positionnement qui arrive comme premier choix stratégique pour les entreprises Internet. Tout au plus, pouvons-nous penser que **l'émergence du secteur favorise un comportement stratégique plus entrepreneurial**. Ce résultat confirme l'hypothèse avancée par Sahlman (1999) pour qui la nouvelle économie favoriserait l'émergence du comportement entrepreneurial. La **stratégie de pérennisation collective est faiblement choisie**, à un niveau équivalent quel que soit le groupe de PME, par les entreprises répondantes. Nous pouvons donc nous interroger sur la pertinence de cette stratégie dans les choix que nous avons proposés.

**Tableau 4.30 : Répartition des stratégies principales**

Stratégie principale	Internet		Non Internet		Total	
	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%
Entrepreneuriale	46	28,4	12	15	58	24
Pérennisation collective	14	8,6	5	6,3	19	7,9
Positionnement	70	43,2	47	58,8	117	48,3
Souplesse organisationnelle	29	17,9	16	20,0	45	18,6
Autre	3	1,9			3	1,2
Total	162	100	80	100	242	100

*Khi2 significatif à 0,1 (DDL : 3, valeur : 7,13)  
Test mené sans la réponse "autre".*

**Schéma 4.6 : Répartition (en %) des stratégies principales utilisées**



Nous pouvons établir un lien avec les résultats précédemment obtenus en essayant de savoir si certaines stratégies principales sont plus sujettes à être utilisées avec une autre stratégie. Nous pouvons avoir une réponse avec le tableau suivant<sup>16</sup> :

**Tableau 4.31 : Nombre de stratégies en fonction de la stratégie principale**

Stratégie principale	Une seule stratégie		Deux stratégies		Total	
	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%
Entrepreneuriale	10	17,24	48	82,76	58	100
Pérennisation collective	7	36,84	12	63,16	19	100
Positionnement	27	23,08	90	76,92	117	100
Souplesse organisationnelle	14	31,11	31	68,89	45	100
Total	58	24,27	181	75,73	239	100

*Khi2 non significatif (DDL : 3, valeur : 4,43)*

Les résultats montrent **qu'il n'y a pas de liaisons significatives** (test du Khi 2) **entre nombre de stratégies et stratégie principale**. Malgré tout, il apparaît **que la stratégie entrepreneuriale est celle qui est le plus souvent accompagnée d'une seconde stratégie** contrairement aux stratégies de pérennisation collective et de souplesse organisationnelle. Si nous effectuons le même type d'analyse en fonction du secteur d'activité, nous obtenons les mêmes résultats. Nous verrons peu après quels sont les couples stratégiques les plus souvent cités.

<sup>16</sup> Afin de simplifier l'analyse, nous avons supprimé les trois entreprises ayant répondu la modalité "aucune" à la question concernant la stratégie principale.

### 2.4.3. La stratégie secondaire

Nous pouvons effectuer le même type de description avec le second choix stratégique retenu. Notons que les chiffres du tableau 4.32 ne prennent en compte que les stratégies non choisies en premier. Il en ressort que **la stratégie de souplesse organisationnelle apparaît comme le choix stratégique secondaire le plus souvent cité**, suivi par la stratégie entrepreneuriale. Le secteur d'activité ne modifie pas ce résultat (test du Khi 2 non significatif).

La stratégie de pérennisation collective est plus souvent citée comme choix secondaire que comme choix principal (il en va de même pour la stratégie de souplesse organisationnelle). N'oublions pas que si la stratégie de positionnement est si peu citée c'est parce qu'elle a été choisie prioritairement en tant que stratégie principale. On pourra remarquer que les quatre choix proposés apparaissent comme satisfaisants puisqu'un seul responsable de PME n'a pas retrouvé de stratégie secondaire parmi les possibilités du questionnaire.

**Tableau 4.32 : Répartition des stratégies secondaires**

Stratégie secondaire	Internet		Non Internet		Total	
	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%
Entrepreneuriale	40	30,8	16	30,8	56	30,8
Pérennisation collective	27	20,8	8	15,4	35	19,2
Positionnement	20	15,4	9	17,3	29	15,9
Souplesse organisationnelle	42	32,3	19	36,5	61	33,5
Autre	1	0,8	0	0	1	0,5
Total	130	100	52	100	182	100

*Khi2 non significatif (DDL : 3, valeur : 0,840)*

*Test mené sans la réponse "autre".*

### 2.4.5. Les combinaisons stratégiques

Dans un même souci descriptif, nous allons identifier **les combinaisons stratégiques** les plus souvent citées. Dans un premier temps, nous allons présenter trois tableaux qui permettront d'identifier les liens entre la stratégie principale et la stratégie secondaire. Le tableau 4.33a donne les liaisons pour toutes les entreprises<sup>17</sup> tandis que les tableaux 4.33b et 4.33c indiquent les liaisons en fonction du secteur d'activité. Les chiffres correspondent aux fréquences d'apparition des couples stratégiques avec la stratégie principale en ligne et la stratégie secondaire en colonne. **Lorsqu'une stratégie n'est pas accompagnée d'un second choix, nous donnerons la fréquence d'apparition de la stratégie principale unique.** Dans un second temps, nous classerons les couples stratégiques obtenus.

**Tableau 4.33a : Fréquences d'apparition d'une stratégie secondaire pour une stratégie principale (tous secteurs)<sup>18</sup>**

Strat2	ENTR		PERE		POSI		SOUP		Total	
Strat1	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
ENTR	10	17,2	10	17,2	16	27,6	22	37,9	58	100
PERE	3	15,8	8	42,1	2	10,5	6	31,6	19	100
POSI	43	36,8	14	12	27	23,1	33	28,2	117	100
SOUP	10	22,2	11	24,4	10	22,2	14	31,1	45	100
Total	66	27,6	43	18	55	23	75	31,4	239	100

Nous constatons que :

- La stratégie entrepreneuriale est associée majoritairement avec la stratégie de souplesse organisationnelle (37,9 %) puis avec la stratégie de positionnement (27,6 %).
- La stratégie de pérennisation est le plus fréquemment choisie comme seule (42,1 %) puis avec la stratégie de souplesse organisationnelle (31,6 %). Elle est très faiblement associée avec la stratégie de positionnement (10,5 %).
- La stratégie de positionnement est principalement associée avec la stratégie entrepreneuriale comme stratégie secondaire (36,8 %) puis avec celle de souplesse organisationnelle (28,2 %). Elle est moins souvent accompagnée d'une stratégie de pérennisation.

<sup>17</sup> Les fréquences présentées excluent les trois entreprises ayant répondu "autre" à la question concernant la stratégie principale. Deux réponses n'étaient pas associées à une stratégie secondaire et une était associée avec la stratégie de positionnement comme seconde stratégie.

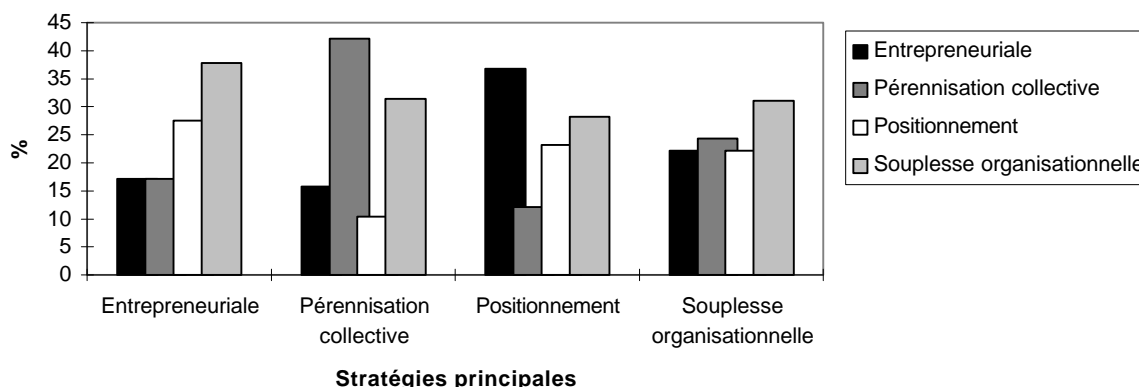
<sup>18</sup> Afin d'alléger la lecture du tableau, les abréviations suivantes seront retenues : ENTR pour la stratégie entrepreneuriale, PERE pour la stratégie de pérennisation collective, POSI pour la stratégie de positionnement et SOUP pour la stratégie de souplesse organisationnelle.



- La stratégie de souplesse organisationnelle est la plus souvent citée comme seule (31,1 %) puis avec les autres stratégies.

Le graphique suivant nous permet de mieux visualiser ces informations :

**Schéma 4.7 : Répartition des stratégies secondaires en fonction de la stratégie principale**



Il en ressort que **la stratégie de souplesse organisationnelle est bien la stratégie secondaire la plus souvent choisie avec l'ensemble des autres stratégies**. Cette stratégie apparaît comme un auxiliaire au choix stratégique principal. De plus, on remarquera le **faible lien unissant stratégie de positionnement et stratégie de pérennisation collective**. Ces deux stratégies vont rarement ensemble. On peut donc penser que leur combinaison n'apparaît pas comme intéressante pour les dirigeants de nos entreprises.

**Tableau 4.33b : Fréquences d'apparition d'une stratégie secondaire pour une stratégie principale (PME Internet)**

Strat2	ENTR		PERE		POSI		SOUP		Total	
Strat1	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
ENTR	7	15,2	9	19,6	13	28,3	17	37	46	100
PERE	3	21,4	4	28,6	2	14,3	5	35,7	14	100
POSI	28	40	10	14,3	12	17,1	20	28,6	70	100
SOUP	9	31	8	27,6	4	13,8	8	27,6	29	100
Total	47	29,6	31	19,5	31	19,5	50	31,5	159	100

**Tableau 4.33c : Fréquences d'apparition d'une stratégie secondaire pour une stratégie principale (PME non Internet)**

Strat2	ENTR		PERE		POSI		SOUP		Total	
Strat1	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
ENTR	3	25	1	8,3	3	25	5	41,7	12	100

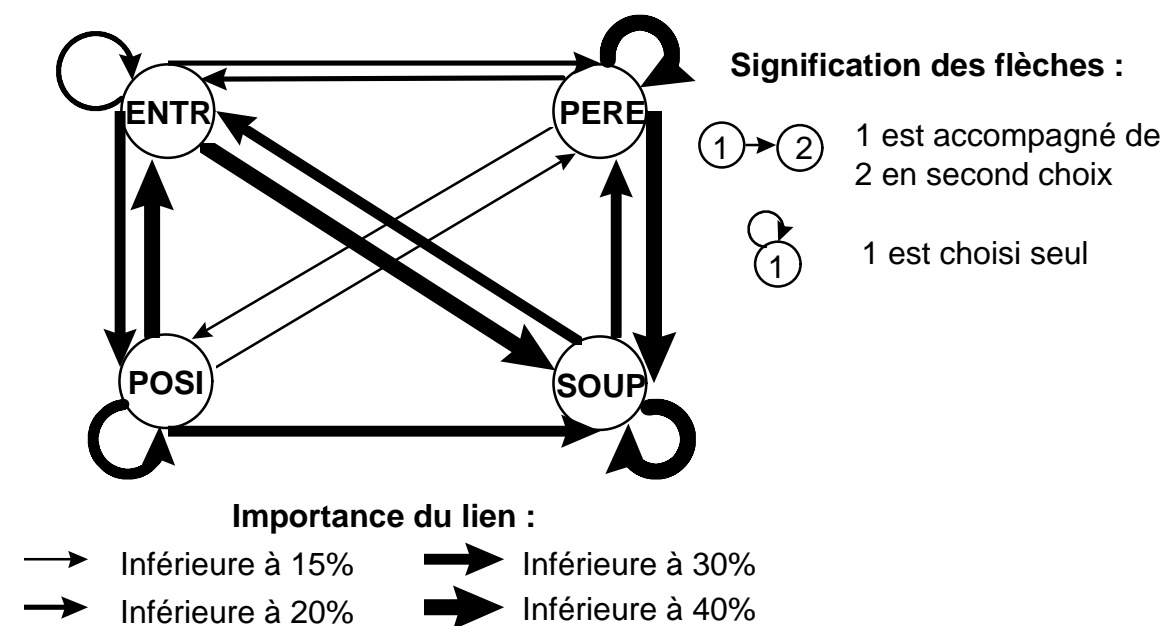
PERE	0	0	4	80	0	0	1	20	5	100
POSI	15	31,9	4	8,5	15	31,9	13	27,7	47	100
SOUP	1	6,3	3	18,8	6	37,5	6	37,5	16	100
Total	19	23,8	12	15	24	30	25	31,3	80	100

L'analyse des fréquences d'occurrences d'une stratégie secondaire en fonction d'une stratégie principale par groupe d'activités confirme les résultats obtenus au niveau global. **Il n'existe pas de fortes différences entre les deux types de PME.** Remarquons cependant que la stratégie de **souplesse organisationnelle est le plus souvent accompagnée d'une stratégie entrepreneuriale (31 %) pour les entreprises de l'Internet** au détriment de la stratégie de positionnement.

Afin d'avoir une vision *simplifiée* des éléments trouvés au niveau global, nous pouvons tenter de représenter les liaisons obtenues par l'intermédiaire du schéma 4.8 qui indique l'importance des liaisons entre la stratégie principale et les stratégies secondaires. Les liaisons sont considérées comme la fréquence d'un type de stratégie secondaire pour une stratégie principale donnée. Nous pouvons nous rendre compte de l'importance de la stratégie de souplesse organisationnelle (SOUP) en tant que second choix et la faiblesse des liens entre pérennisation collective et positionnement.

Il s'en suit que nous pouvons identifier les couples stratégiques les plus souvent cités. C'est ce que présente le tableau 4.34. Les combinaisons utilisant la stratégie de positionnement arrivent en tête du classement, n'oublions pas que cette stratégie était majoritairement plébiscitée par nos entreprises. **Le couple stratégique le plus souvent cité est celui associant la stratégie de positionnement avec la stratégie entrepreneuriale**, puis vient la combinaison positionnement - souplesse organisationnelle. Si le choix d'une stratégie unique de positionnement est privilégié par les PME non Internet, les entreprises du groupe Internet ont plus tendance à choisir les stratégies mêlant l'entrepreneuriat avec la souplesse organisationnelle ou avec le positionnement. Cette préférence pour les stratégies entrepreneuriales avait déjà été détectée précédemment.

***Schéma 4.8 : Liens entre stratégie principale et stratégie secondaire***



**Tableau 4.34 : Classement des couples stratégiques**

Couples stratégiques	Internet		Non Internet		Total	
	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%
POSI-ENTR	28	17,28	15	18,75	43	17,77
POSI-SOUP	20	12,35	13	16,25	33	13,64
POSI	12	7,41	15	18,75	27	11,16
ENTR-SOUP	17	10,49	5	6,25	22	9,09
ENTR-POSI	13	8,02	3	3,75	16	6,61
POSI-PERE	10	6,17	4	5	14	5,79
SOUP	8	4,94	6	7,50	14	5,79
SOUP-PERE	8	4,94	3	3,75	11	4,55
ENTR	7	4,32	3	3,75	10	4,13
ENTR-PERE	9	5,56	1	1,25	10	4,13
SOUP-ENTR	9	5,56	1	1,25	10	4,13
SOUP-POSI	4	2,47	6	7,50	10	4,13
PERE	4	2,47	4	5	8	3,31
PERE-SOUP	5	3,09	1	1,25	6	2,48
PERE-ENTR	3	1,85	0	0	3	1,24
AUCU	2	1,23	0	0	2	0,83
PERE-POSI	2	1,23	0	0	2	0,83
AUCU-POSI	1	0,62	0	0	1	0,41
Total	162	100	80	100	242	100

Au total, ce sont 18 couples qui ont été cités sur 25 possibles<sup>19</sup>. On peut donc **noter une forte atomicité des combinaisons stratégiques**. Cette multiplicité des réponses peut gêner la suite de notre analyse. Notre problème peut être résolu si nous pouvons regrouper les stratégies en

quelques classes ou si nous mettons au point un indice permettant de tester nos hypothèses comme envisagé dans le chapitre 3 de ce travail. Du fait de la faible fréquence de certaines combinaisons, nous allons opter pour le second choix. Nous allons transformer nos variables nominales en variables quantitatives en créant **un indice de comportement stratégique**.

Celui-ci sera constitué de la mesure suivante : chaque stratégie va indiquer une attitude stratégique. Par exemple, un dirigeant qui privilégie la stratégie de positionnement verra son indice de comportement stratégique de positionnement augmenter. C'est ainsi que nous allons attribuer des points en fonction des combinaisons rencontrées de la façon suivante :

- Pour une seule stratégie : 3 points dans l'indice du comportement stratégique choisi.
- Pour un couple : 2 points pour la stratégie principale et 1 point pour la stratégie secondaire<sup>20</sup>.

Nous excluons de notre analyse les entreprises n'ayant pas choisi une stratégie principale. L'intérêt de cette quantification s'avérera pour les calculs d'ensemble. Outre le fait que la valeur de la pondération est attribuée de manière arbitraire, nous noterons que la méthode retenue pose problème. En effet, nous attribuons un même poids dans notre mesure à des stratégies citées à un même niveau. Certaines entreprises peuvent retenir la stratégie entrepreneuriale en premier, bien que l'importance de cette stratégie puisse être modérée. De plus, nous attribuons d'office un poids nul aux stratégies non citées. Le nombre de choix permis limitait les réponses possibles. Donc, une entreprise peut se voir attribuer une valeur de 0 à sa stratégie de positionnement bien qu'elle tende un peu vers cette stratégie. Cela est ennuyeux mais cela nous permet aussi de forcer les réponses et ainsi de trancher parmi les comportements stratégiques les plus saillants. Notre indice de comportement stratégique nous permet donc de faire émerger quantitativement les tendances stratégiques les plus nettes de nos entreprises.

Nous pouvons, dès lors, identifier les caractéristiques des secteurs en termes de comportements stratégiques (tableau 4.35). On se rend compte que **le comportement de**

---

<sup>19</sup> En effet, nous avons les quatre stratégies proposées plus la réponse "aucune" tant en stratégie principale qu'en stratégie secondaire, ce qui donne 5<sup>2</sup> combinaisons possibles.

<sup>20</sup> Prenons deux exemples :

1) Soit un dirigeant ayant choisi le couple "positionnement - souplesse organisationnelle". Il aura un indice de comportement de positionnement de 2 points, de comportement de souplesse organisationnelle de 1 point et de comportement entrepreneurial et de pérennité collective de 0 point.

2) Soit un dirigeant ayant choisi uniquement la stratégie entrepreneuriale. Il aura un indice de comportement entrepreneurial de 3 points et les autres indices auront un niveau de 0 point.

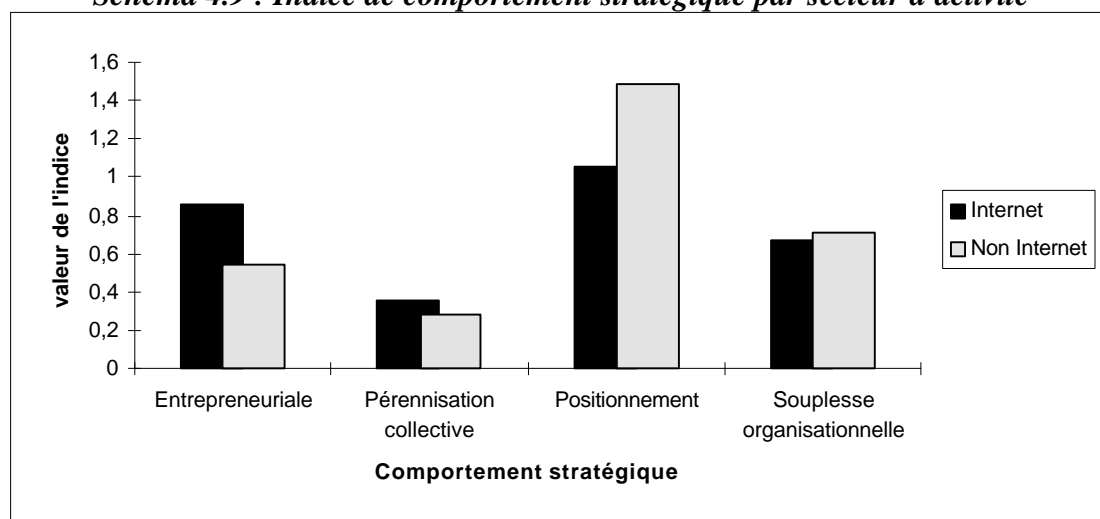
positionnement est le plus observé au niveau général et ce particulièrement pour les PME non Internet. Par contre, les PME Internet manifestent un comportement entrepreneurial plus élevé que leurs homologues de secteurs traditionnels (le test de Student est significatif pour un seuil de confiance de 99 %). Ces résultats confirment ceux obtenus lors de l'analyse des couples stratégiques, ce qui nous permet de penser que notre mesure n'introduit pas de biais. Cependant, nous n'excluons pas, par la suite, de mener des analyses au niveau des stratégies principales.

**Tableau 4.35 : Test de Student par activité en fonction du comportement stratégique :**

Caractéristique stratégique	Internet (n = 162)		Non Internet (n = 80)		Total (n = 242)		Test de Student		
	Moyenne	Variance	Moyenne	Variance	Moyenne	Variance	DDL	t	Sign.
Entrepreneuriale	0,86	0,87	0,54	0,71	0,75	0,83	240	2,60	**
Pérennisation	0,36	0,51	0,28	0,53	0,33	0,51	240	0,91	ns
Positionnement	1,06	1,11	1,48	1,24	1,19	1,19	240	-2,86	**
Souplesse	0,67	0,78	0,71	0,92	0,68	0,82	240	-0,37	ns

Voici une représentation graphique des différents indices obtenus :

**Schéma 4.9 : Indice de comportement stratégique par secteur d'activité**



Contrairement à nos attentes, développées dans le second chapitre de ce travail, les PME Internet n'adoptent pas plus souvent un comportement de pérennisation collective que les PME non Internet. Le score est bien supérieur mais la différence entre les deux groupes n'est pas suffisamment significative. Cette stratégie de pérennisation collective était censée représenter l'implication de l'entreprise dans un écosystème (Moore, 1996). Or le résultat obtenu ne nous

permet pas de penser que cela soit considéré comme un trait saillant pour les dirigeants des entreprises interrogées.

Cette description des stratégies nous a permis de constater différents points :

- Notre proposition de quatre stratégies s'est avérée pertinente puisque presque tous les dirigeants ont retrouvé la stratégie de leur entreprise.
- Les PME de notre étude privilégient une combinaison de stratégies plutôt que de choisir une seule stratégie.
- La stratégie de positionnement est la stratégie principale choisie le plus souvent mais les PME Internet ont un comportement stratégique plus entrepreneurial que les PME non Internet.
- La stratégie de souplesse organisationnelle est le choix stratégique secondaire le plus souvent cité.
- La stratégie de positionnement et la stratégie de pérennisation collective sont faiblement associées.
- Le couple stratégique le plus souvent cité par les PME de notre recherche est celui liant stratégie de positionnement et stratégie entrepreneuriale mais il y a une forte atomicité des couples stratégiques.

Il ressort donc de notre étude que les PME ont une attitude stratégique différente selon le secteur d'activité d'appartenance. Cela se trouve confirmé tant par le type que par le nombre de stratégies utilisées. De ce fait, nous pensons que **H1.3, qui admet que les comportements stratégiques des PME sont différents selon le secteur d'activité (Internet / non Internet), se trouve vérifiée.**

<b>H1.3</b>	<b>Les comportements stratégiques des PME sont différents selon le secteur</b>	<b>Vérifiée</b>
-------------	--	-----------------

Jusqu'à présent, nous avons décrit notre échantillon d'entreprises répondantes et avons établi des comparaisons en fonction du secteur d'appartenance. Afin de tester notre première proposition de recherche concernant l'impact du secteur d'activité sur les diverses caractéristiques tant environnementales, stratégiques que de performance, nous allons mener une analyse discriminante pour avoir une vision d'ensemble des différents résultats obtenus

dans cette première section. Nous allons donc chercher à vérifier la qualité de la distinction Internet / non Internet.

## **2.5. Qualité de la distinction Internet / non Internet**

### **2.5.1. Mesure globale de la distinction**

En fin de compte, tous les tests de comparaisons menés nous permettent de penser qu'il existe des différences fortes entre PME Internet et non Internet. Cependant, il nous faudrait pouvoir évaluer la qualité de la classification initiale selon le secteur d'activité. En d'autres termes, est-ce que la présence de certaines variables peut conduire à déterminer l'appartenance à un type d'activité dichotomique Internet / non Internet ?

Afin de conclure cette section et de répondre à cette question, nous procéderons donc à une **analyse discriminante**. En effet, nous établirons les axes discriminants en fonction des variables quantitatives retenues dans l'étude (environnementales, de performances et stratégiques<sup>21</sup>) et de la variable qualitative "secteur d'activité". **Nous comparerons la classification obtenue par cette méthode à la classification observée**. Plus le nombre d'entreprises classées par l'analyse discriminante se rapprochera du nombre d'entreprises réparties selon le classement observé, plus nous pourrons penser que la distinction Internet / non Internet est pertinente. En somme, nous souhaitons dresser un profil type des entreprises et voir si leur affectation en termes de secteur d'activité est cohérente.

Comme il n'y a que deux classes observées (Internet / non Internet) nous n'aurons qu'une seule fonction canonique (axe discriminant). Celui-ci permettra d'expliquer l'affectation aux deux classes observées en regard des cinq variables environnementales (complexité qualitative et quantitative, incertitude, dynamisme et turbulence), des quatre indicateurs de comportement stratégique (entrepreneurial, de pérennisation, de positionnement et de souplesse organisationnelle) et des trois types de performance (de taille, organisationnelle et d'indépendance).

---

<sup>21</sup> Les variables stratégiques quantitatives concernent l'indice de comportement stratégique calculé précédemment.

Le tableau 4.36 résume les différences de moyenne en fonction du secteur d'appartenance à partir du test du F ou du lambda de Wilks.

**Tableau 4.36 : Test de comparaison des variables explicatives**

	Lambda de Wilks	F	ddl1	ddl2	Signification
Complexité qualitative	,993	1,764	1	240	,185
Complexité quantitative	,993	1,652	1	240	,200
Incertitude	,999	,169	1	240	,682
Dynamisme	,683	111,558	1	240	,000
Turbulence	,927	18,798	1	240	,000
Niveau entrepreneurial	,973	6,750	1	240	,010
Niveau perenisation collective	,997	,828	1	240	,364
Niveau positionnement	,967	8,180	1	240	,005
Niveau souplesse organisationnelle	,999	,136	1	240	,713
Performance taille	,979	5,232	1	240	,023
Performance organisationnelle	,943	14,482	1	240	,000
Performance d'indépendance	,998	,536	1	240	,465

La fonction obtenue explique plus de 52 % de la variance totale (tableau 4.37). Sa corrélation canonique est de 58,7. Ce pouvoir de discrimination est significatif, comme l'indique le calcul du lambda de Wilks (0,656) et son test de signification.

**Tableau 4.37 : Pouvoir discriminant de la fonction**



Fonction	Valeur propre	% de la variance	% cumulé	Corrélation canonique
1	,524 <sup>a</sup>	100,0	100,0	,587

a. Les 1 premières fonctions discriminantes canoniques ont été utilisées pour l'analyse.

Test de la ou des fonctions	Lambda de Wilks	Khi-deux	ddl	Signification
1	,656	98,667	12	,000

Nous pouvons donc interpréter cet axe en fonction des tableaux 4.38 (apport des variables explicatives dans la formation de l'axe) et 4.39 (corrélation entre l'axe 1 et les variables explicatives). Remarquons que les niveaux de corrélation sont assez faibles. Notre fonction va opposer les entreprises percevant un fort dynamisme environnemental où la turbulence et la performance organisationnelle sont élevées aux entreprises adoptant un comportement stratégique de positionnement dans un environnement perçu comme incertain.

***Tableau 4.38 : Coefficients de la fonction discriminante canonique standardisée***

***Tableau 4.39 : Matrice de structure***

	Fonction
	1
Complexité qualitative	-,024
Complexité quantitative	,081
Incertitude	-,116
Dynamisme	,925
Turbulence	,090
Performance taille	-,200
Performance organisationnelle	,195
Performance d'indépendance	,040
Niveau entrepreneurial	-,168
Niveau perenisation collective	-,099
Niveau positionnement	-,369
Niveau souplesse organisationnelle	-,248

	Fonction
	1
Dynamisme	,941
Turbulence	,386
Performance organisationnelle	,339
Niveau positionnement	-,255
Niveau entrepreneurial	,232
Performance taille	,204
Complexité qualitative	,118
Complexité quantitative	,115
Niveau perenisation collective	,081
Performance d'indépendance	,065
Incertitude	-,037
Niveau souplesse organisationnelle	-,033

Les corrélations intra-groupes combinés entre variables discriminantes et les variables des fonctions discriminantes canoniques standardisées sont ordonnées par tailles absolues des corrélations à l'intérieur de la fonction.

C'est ainsi que l'on peut représenter le positionnement des deux types d'activités théoriques à partir des centres des classes qu'elles constituent en remarquant que les PME Internet auront un score sur la fonction 1 supérieur aux non Internet (tableau 4.40).

**Tableau 4.40 : Fonctions aux barycentres des groupes**

Regroupement de l'activité	Fonction
	1
Internet	,507
Non Internet	-1,026

Fonctions discriminantes canoniques non standardisées évaluées aux moyennes des groupes

La matrice de confusion (tableau 4.41) présente les correspondances existant entre l'affectation théorique issue de la fonction 1 et l'affectation observée. 75,6 % des observations se retrouvent bien classées. En d'autres termes, les trois-quarts de nos entreprises se retrouvent placés là où la technique de l'analyse discriminante les auraient affectés. Ces chiffres sont de 78,4 % pour

les PME Internet et de 70 % pour les PME non Internet. La concordance entre affectation réelle et affectation théorique est jugée suffisante pour penser **qu'il existe une différence entre secteurs d'activités en fonction des variables environnementales, de performance et stratégiques**. L'appartenance au secteur Internet induit une perception particulière de l'environnement, un comportement stratégique différent et un niveau de performance plus élevé

**Tableau 4.41 : Matrice de confusion**

**Résultats du classement<sup>a</sup>**

Regroupement de l'activité		Classe(s) d'affectation prévue(s)				Total	
		Internet		Non Internet			
		Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%
Original	Internet	127	78,4	35	21,6	162	100,0
	Non Internet	24	30,0	56	70,0	80	100,0

a. 75,6% des observations originales classées correctement.

### 2.5.2. Les spécificités du secteur Internet

Cette première section nous a permis de mieux saisir les caractéristiques des entreprises de notre échantillon. Le résultat attendu est important puisqu'il va influencer les choix de notre seconde partie consacrée à l'étude des relations qu'entretiennent la perception de l'environnement, le comportement stratégique et la performance des PME.

L'importance de la différence en fonction du secteur d'activité semble être l'élément essentiel relevé dans la description de l'effectif. Le tableau suivant résume les résultats significatifs en fonction du secteur d'appartenance :

**Tableau 4.42 : Caractéristiques des deux échantillons**

<b>PME Internet</b>	<b>PME non Internet</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le nombre d'employés est plus faible</li> <li>• L'environnement est perçu comme plus dynamique</li> <li>• L'environnement est perçu comme plus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'âge des entreprises est plus élevé</li> <li>• La technologie et le savoir-faire apparaissent comme l'acteur environnemental le moins turbulent</li> </ul>

turbulent <ul style="list-style-type: none"> <li>• La technologie et le savoir-faire apparaissent comme les acteurs environnementaux les plus turbulents</li> <li>• L'Etat apparaît comme l'acteur environnemental le moins turbulent</li> <li>• La performance de taille et la performance organisationnelle sont supérieures</li> <li>• Plus de couples stratégiques sont utilisés</li> <li>• Plus de stratégies principales entrepreneuriales sont retenues.</li> <li>• Le comportement stratégique est plus entrepreneurial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plus de stratégies principales de positionnement sont retenues</li> <li>• Le comportement stratégique est plus axé sur le positionnement</li> </ul>
--	--

L'analyse discriminante nous a permis de valider cette distinction entre secteurs d'activité, d'où notre conclusion principale : **le secteur d'activité influe sur les variables environnementales, stratégiques et de performance**. Ces résultats confirment ceux obtenus par Sutcliffe et Huber (1998) pour qui la perception des facteurs environnementaux est plus similaire au sein d'une même industrie qu'au travers de plusieurs. Mais si l'on raisonne sur l'ensemble de nos trois catégories de variables, on peut supposer qu'il existe un déterminisme sectoriel. L'appartenance au secteur d'activité Internet conduit les PME à percevoir d'une façon plus homogène leur environnement ainsi que leur choix stratégique ou que l'estimation de leur performance.

En termes de validation de nos propositions de recherche, cette première section visait à vérifier que les attributs environnementaux, stratégiques et de performance sont différents selon le secteur d'activité. Le tableau ci-dessous, construit en fonction des différents résultats obtenus, va nous permettre de considérer cette **première proposition comme vérifiée**. La première hypothèse est vérifiée partiellement puisque ce sont uniquement les caractéristiques de dynamisme et de turbulence (deux sur quatre) qui se montrent significativement différentes.

**Tableau 4.43 : Evaluation de la proposition 1**

n°	Intitulés des hypothèses et de la proposition	
1.1	La perception des caractéristiques environnementales des PME est différente selon le secteur	Vérifiée partiellement
1.2	La performance des PME est différente selon le secteur	Vérifiée
1.3	Les comportements stratégiques des PME sont différents selon le secteur	Vérifiée

1	<b>Les attributs environnementaux, stratégiques et de performance des PME sont différents selon le secteur d'activité</b>	<b>Vérifiée</b>
---	---	-----------------

Cependant, il ressort également de ces résultats que notre étude ne doit pas être biaisée par l'hétérogénéité de notre effectif. De ce fait, nous séparerons les tests à venir en fonction de l'appartenance ou non au secteur Internet. En effet, puisque le secteur d'activité apparaît comme un élément modifiant les variables nous décidons de le contrôler en retenant principalement des entreprises issues d'un même secteur. Par ailleurs, nous pourrions mener également les mêmes tests sur les PME non Internet afin de confirmer ou non le caractère général de nos observations. Mais comment justifier ce choix méthodologique ?

Nos craintes peuvent se résumer au fait suivant : la munificence d'un environnement peut influencer sur les relations entre nos trois types de variables. La munificence fait partie des trois dimensions principales d'un environnement selon Dess et Beard (1984). Elle est définie par Castrogiovanni (1991) comme la rareté ou l'abondance de ressources critiques nécessaires à une ou plusieurs firmes opérant au sein d'un environnement. Cette munificence va conditionner la survie, la croissance des entreprises présentes et la possibilité d'entrée de nouvelles entreprises. Comme nous l'avons vu, plus il y a de munificence, plus le nombre de stratégies utilisables est élevé.

Nous n'avons pas mesuré cette dimension environnementale et il nous faut pouvoir examiner les relations au sein d'un même degré de munificence. C'est ce que nous ferons en retenant comme échantillon d'analyse les entreprises issues du secteur Internet. Ainsi, les biais induits par l'abondance environnementale seront réduits par un champ d'observation homogène. Notre réflexion portera donc sur les diverses relations existantes au sein d'un même cadre d'analyse.

## **SECTION 2. RELATIONS ENTRE LES PERFORMANCES ET LES STRATEGIES EN FONCTION DE L'ENVIRONNEMENT**

---

Afin de tester notre corps d'hypothèses, nous allons nous intéresser, tout au long de cette section, aux rapports qu'entretiennent les variables de notre étude. Notre réflexion se basera

sous l'angle d'approche classique des recherches en stratégie et s'effectuera en quatre points qui viseront à identifier l'importance des caractéristiques environnementales puis les facteurs favorisant la performance :

- *En ce qui concerne l'importance des caractéristiques environnementales :*

(1) Dans un premier temps, nous tenterons de déterminer **le niveau de corrélation entre les caractéristiques environnementales**. La volonté sous-jacente à cette analyse sera de mettre en évidence les relations environnementales afin de mieux caractériser l'apparition de turbulences comme nous avons tenté de le faire, d'une façon théorique, durant la première partie de ce travail. En somme, il nous incombera de déterminer si une caractéristique environnementale  $Z_1$  apparaît lorsqu'une autre caractéristique environnementale  $Z_2$  est également présente.

(2) Ensuite, nous tenterons d'identifier les environnements qui conduisent au choix d'une stratégie. Partant de l'idée que la PME est contrainte par son environnement, on peut penser que l'adoption d'un comportement stratégique se trouvera déterminée par le niveau de complexité, d'incertitude, de dynamisme et de turbulence perçu. Pour ce faire, nous utiliserons des régressions linéaires multiples avec le comportement stratégique comme variable dépendante et les caractéristiques environnementales comme variables explicatives. Nous mènerons également ce type de réflexion pour le choix de la stratégie principale afin de répondre à la question suivante : l'environnement perçu des PME conduit-il à adopter des comportements stratégiques spécifiques ? En d'autres termes, nous chercherons à savoir s'il existe un déterminisme environnemental dans le choix des stratégies des PME.

- *En ce qui concerne les facteurs favorisant l'obtention de la performance :*

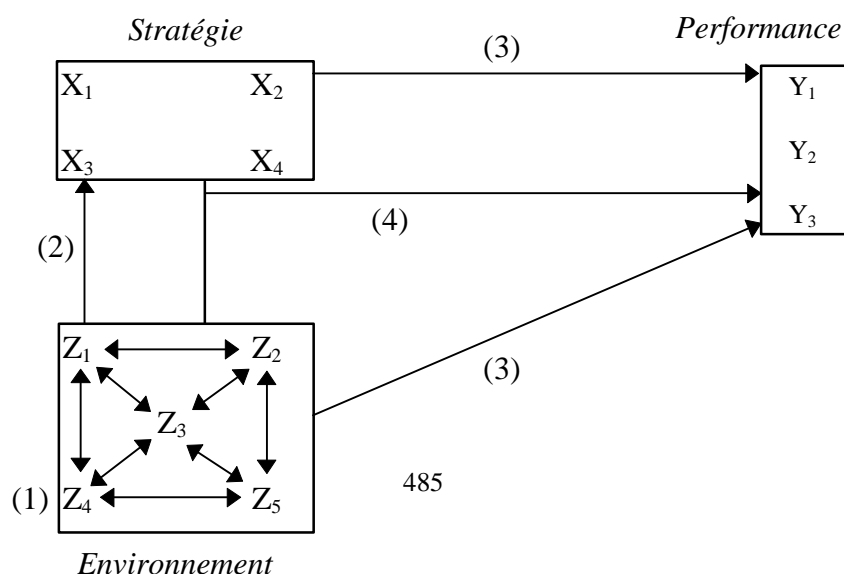
(3) Notre troisième point sera d'envisager s'il existe une relation significative entre performance et stratégie. Nous pourrons ainsi tenter de savoir si les comportements stratégiques relevés parmi les entreprises de notre échantillon permettent d'obtenir des niveaux de performance différents. Nous adjoindrons à cette mesure, les variables de contexte afin de déterminer le type

d'environnement le plus favorable à l'obtention de la performance. Nous utiliserons également des équations de régression linéaire, ainsi que des analyses de variance, pour déterminer la pertinence de ces diverses assertions. Nous chercherons donc à savoir quelles sont les variables qui influent sur le niveau de performance des PME.

(4) Enfin, nous souhaiterons savoir si un type particulier de stratégie permet d'obtenir un niveau élevé de performance en fonction de l'environnement, dans une approche toute contingente du management stratégique. Nous tenterons également de savoir si l'environnement apparaît comme une variable modératrice de la liaison stratégie - performance. Pour ce faire, nous utiliserons une analyse de régression modérée et une analyse en sous-groupes telle que présentée à la section 2 du troisième chapitre. Notre mesure du déterminisme rentrera donc dans une conception contingente des relations puisque nous chercherons à connaître l'influence de l'environnement sur la relation stratégie - performance. Nous dépassons donc le simple stade de congruence comme le suggèrent Drazin et Van de Ven (1985).

Nous pouvons donc représenter notre cheminement logique à l'aide du schéma 4.10 qui reprend les quatre points évoqués à l'instant.

**Schéma 4.10 : Etapes de l'analyse**



## **1. L'importance des caractéristiques environnementales**

Notre idée est d'envisager l'impact des caractéristiques de l'environnement retenues pour notre étude. Pour l'instant, nous nous limiterons à identifier l'influence réciproque des variables environnementales entre elles puis nous envisagerons les choix stratégiques à la lumière de ces variables. Nous nous pencherons sur le niveau de performance par la suite.

### **1.1. Les interrelations entre les caractéristiques environnementales**

#### **1.1.1. Corrélations entre les cinq caractéristiques environnementales**

Nous allons juger des divers niveaux de relations entre les cinq caractéristiques environnementales envisagées tout au long de notre étude : complexité (qualitative et quantitative), incertitude, dynamisme et turbulence. Nous ne souhaitons pas, dans un premier temps, mettre en avant des relations de cause à effet. Pour cette raison, nous utiliserons simplement les coefficients de corrélation pour évaluer la force des liens existants entre nos cinq mesures. Ceci peut être examiné à l'aide du tableau 4.44 pour les PME Internet.

***Tableau 4.44 : Corrélations entre les dimensions environnementales (Internet)***



#### Corrélation de Pearson

	Complexité qualitative	Complexité quantitative	Incertitude	Dynamisme	Turbulence
Complexité qualitative	1,000	,042	,430**	,208**	,418**
Complexité quantitative	,042	1,000	-,080	,057	-,052
Incertitude	,430**	-,080	1,000	,091	,399**
Dynamisme	,208**	,057	,091	1,000	,441**
Turbulence	,418**	-,052	,399**	,441**	1,000

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Divers éléments ressortent de cette mesure :

**1) La complexité quantitative n'est liée significativement à aucune autre dimension environnementale.** Elle apparaît donc comme un construit théorique totalement indépendant des autres dimensions environnementales. Il sera particulièrement intéressant de juger de ses rapports avec la performance et les choix stratégiques afin de mesurer en quoi elle diffère des autres caractéristiques de contexte. Il est par ailleurs fortement surprenant de ne pas retrouver de corrélations significatives avec la complexité qualitative. En toute logique, plus l'entreprise noue de relations avec d'autres entreprises et connaît une hétérogénéité de ses offres aux clients, plus elle devrait rencontrer une complexité cognitive : l'environnement serait difficile à comprendre, à déchiffrer, on pourrait le qualifier de complexe.

En fait, ce n'est peut-être pas la quantité des relations qui augmente la complexité perçue de l'environnement mais la nature des rapports entre la PME et les autres acteurs environnementaux. En effet, pour peu que le nombre de relations soit faible mais cependant ambigu, l'entreprise pourra rencontrer des difficultés quant à son interprétation de l'environnement. **Il semble donc que l'importance de la dimension quantitative des relations soit à minorer.** Nous rejoignons ici les travaux de Duncan (1972) qui mesurent la complexité sous l'angle quantitatif et pense que l'importance de l'apport de la complexité à l'incertitude n'est pas l'effet le plus discriminant parmi les variables environnementales. Nos résultats montrent que la complexité qualitative, qui pour sa part correspond à une mesure de l'équivocité, est fortement liée à l'incertitude.

**2) La complexité qualitative est liée positivement et significativement aux autres dimensions.** En effet, contrairement à la complexité quantitative, cette complexité cognitive entraîne un fort niveau d'incertitude. En cela nous sommes en accord avec les thèses selon lesquelles plus il y a de complexité, plus il y a d'incertitude. Plus exactement, nous pouvons nous retrouver dans la réflexion émise par Starbuck et Mezias (1996) sur l'article de Duncan. Pour eux, cette recherche montre que **les individus qui ont une très haute tolérance à l'ambiguïté et à l'incertitude percevront les situations rencontrées d'une façon moins incertaine que d'autre ayant une tolérance plus faible.**

En d'autres termes, nous pouvons faire correspondre **notre mesure de la complexité qualitative à une mesure de l'ambiguïté environnementale perçue.** Plus elle sera élevée, moins les entreprises auront de tolérance et plus elles percevront d'incertitude. D'autre part, l'importance des liaisons avec le dynamisme et la turbulence confirme le rôle central de la complexité qualitative. Cependant, la liaison avec le dynamisme perçu n'est plus significative pour les PME non Internet (tableau 4.44 bis). Donc, le rôle central évoqué ne trouve pas suffisamment d'échos pour être généralisable.

**Tableau 4.44 bis : Corrélations entre dimensions environnementales (non Internet)**

Corrélation de Pearson

	Complexité qualitative	Complexité quantitative	Incertainitude	Dynamisme	Turbulence
Complexité qualitative	1,000	,106	,654**	,085	,522**
Complexité quantitative	,106	1,000	,038	-,005	,035
Incertainitude	,654**	,038	1,000	,065	,508**
Dynamisme	,085	-,005	,065	1,000	,304**
Turbulence	,522**	,035	,508**	,304**	1,000

\*\*. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

**3) La turbulence est liée positivement et significativement à l'ensemble des dimensions (mis à part la complexité quantitative).** Ce constat se retrouve tant pour les PME Internet que pour les non Internet et à des niveaux fortement significatifs. Notre mesure de la turbulence est apparue comme ayant une cohérence interne<sup>22</sup> satisfaisante mais ce résultat diminue le critère de validité discriminante selon lequel un concept va suffisamment différer

<sup>22</sup> Chapitre 3, section 2 de cette recherche.

d'un autre concept (Thiétart, 1999 : 259). Puisque notre mesure de la turbulence est très proche de celle de la complexité qualitative, du dynamisme et de l'incertitude, elle peut apparaître comme faiblement pertinente du fait de la multicollinéarité<sup>23</sup> constatée. Mais nous pouvons mettre en avant la capacité de synthèse de cette variable.

En effet, il s'agit de la seule mesure qui unit si fortement toutes les autres dimensions environnementales quel que soit le secteur d'activité. On peut donc penser **que la turbulence environnementale perçue est le reflet de l'intensité de l'environnement**, apparaissant dès lors comme une synthèse des diverses dimensions environnementales et concourant ainsi à une définition polysémique du concept en termes d'incertitude, de complexité et / ou de dynamisme. Nous tenterons de juger de l'importance de ce constat sur les variables stratégiques et de performance. Nous essayerons, par la suite, de mieux identifier l'apport des diverses dimensions à la turbulence en utilisant une régression linéaire multiple.

**4) Dynamisme et incertitude ne sont pas liés significativement.** Si l'on suit les résultats de Duncan (1972), plus il y a de complexité, plus il y a d'incertitude. Mais nos résultats n'abondent pas en ce sens puisque la corrélation entre les deux variables, bien que positive, n'est pas significative que ce soit pour les PME Internet ou pour les non Internet. Comment expliquer alors le rejet de l'hypothèse avancée par Robert Duncan ? L'article de 1972 mesure l'incertitude en fonction du manque d'information en ce qui concerne la prise de décision et la non connaissance des résultats d'une action par type d'acteurs environnementaux. Or notre échelle d'incertitude se veut plus globale.

Si nous souhaitons retrouver une échelle similaire à celle employée par Duncan, nous pouvons multiplier le score d'incertitude globale (SCOINCER) par l'incertitude perçue de chacun des acteurs. Nous aurons donc l'incertitude particulière d'un acteur pondérée par la perception de l'incertitude globale de l'entreprise. La corrélation entre le dynamisme et cet indicateur est livrée tableau 4.45 et montre que l'incertitude par acteur associée à l'incertitude globale est bien corrélée avec le dynamisme.

---

<sup>23</sup> Comme le remarque l'ouvrage de Evrard et al. (1997 : 451) la multicollinéarité peut être détectée par un examen de la matrice des corrélations entre variables. Elle correspond à l'inverse d'une situation où les variables seraient indépendantes à savoir *"qu'il est impossible d'exprimer l'une d'entre elles comme une combinaison linéaire des autres"*.

**Tableau 4.45 : Corrélations entre le dynamisme et l'incertitude perçue des acteurs pondérée par l'incertitude générale (Internet)**

Corrélation de Pearson	
	Dynamisme
INCXCLT	,20**
INCXCCRT	,16*
INCXEMP	,16*
INCXETAT	,22**
INCXFRN	,11
INCXTECH	,20*

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

A part l'incertitude des fournisseurs, tous les acteurs environnementaux se retrouvent corrélés avec le dynamisme confirmant en cela les résultats de Duncan. Cependant, notre mesure de l'incertitude ne montre pas la même relation. Il faut donc en déduire que **la perception générale de l'imprévisibilité quant aux événements environnementaux n'est pas forcément associée au dynamisme**. Nous pouvons avancer deux explications :

- Notre dimension du dynamisme s'intéressait principalement à connaître l'évolution de la concurrence, des savoir-faire, des pratiques commerciales. Or **certains changements peuvent être prévisibles et donc n'entraîneront pas d'incertitude**. En effet, nous pensons que seul le caractère original du changement est source d'incertitude, car pouvant se montrer menaçant et imprévisible. Trois items (issus de l'échelle de la turbulence) visaient à mesurer le degré de nouveauté, de menace et d'imprévisibilité<sup>24</sup>. Tous les trois sont fortement corrélés avec l'incertitude justifiant notre première expectation.

**Tableau 4.46 : Corrélations entre l'incertitude globale et les items mesurant la nouveauté, la menace et l'imprévisibilité du changement**

<sup>24</sup> Respectivement, les items T4NVEAUX, T2MENACE et T5IMPREV.

Corrélation de Pearson	
	Incertitude
Les changements sont parfois nouveaux	,20**
Les changements sont menaçants	,35**
Les changements sont imprévisibles	,43**

\*\* : La corrélation est significative au niveau 0.01

• La seconde explication avancée concerne **l'expérience de l'entreprise** en termes de changement. En effet, on peut penser qu'il existe un phénomène d'apprentissage organisationnel qui conduit les entreprises évoluant dans un environnement connaissant de nombreux changements à réduire la portée de l'incertitude inhérente. Une habitude au changement fait que l'entreprise ne va plus lui associer automatiquement de l'incertitude. Mais les résultats du tableaux 4.47 nous obligent à **rejeter cette explication**. En effet, si nous séparons notre échantillon en fonction du niveau de dynamisme (élevé et faible sur la base de la médiane de l'échantillon), aucune différence de significativité n'est à noter. Pour confirmer notre seconde idée, les entreprises connaissant un faible dynamisme (donc moins habituées aux changements) devraient connaître une mesure d'association incertitude - dynamisme plus élevée que les entreprises avouant connaître un fort changement. Or les résultats obtenus ne font aucune distinction en termes de profils de dynamisme.

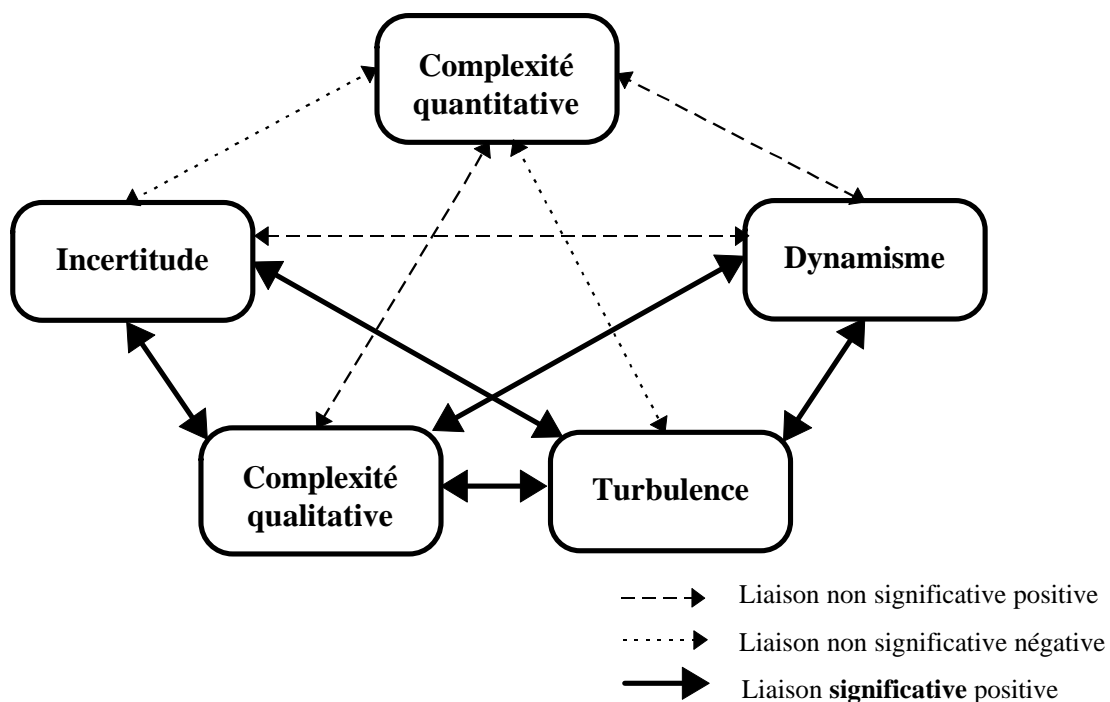
Par ailleurs les coefficients obtenus tant par les PME Internet que non Internet ne montrent pas de divergence alors que l'analyse réalisée pour la description des données (première section de ce chapitre) permettait d'affirmer que le premier secteur était plus dynamique que le second. Mais, cette proposition d'explication ne peut se trouver rejetée à la seule lumière de ces chiffres. En effet, l'expérience inclut une dimension de temps et notre questionnaire ne mesurait que l'état de l'environnement à un instant donné. Les entreprises considérées comme connaissant un fort dynamisme ne sont pas recensées sur la base d'une situation perdurante de ces changements. Une étude longitudinale permettrait de mieux vérifier l'abandon de cette seconde explication.

**Tableau 4.47 : Mesure d'association dynamisme - incertitude en fonction du degré de dynamisme**

Corrélation de Pearson		
	Dynamisme	
	Niveau de dynamisme	
	Faible	Elevé
Incertitude	,06	,07

Les quatre éléments relevés dans l'étude des corrélations entre caractéristiques environnementales nous permettent d'avoir une vision plus précise des interrelations constituant le contexte d'évolution de nos PME. En guise de synthèse, nous pouvons représenter les résultats obtenus par le schéma suivant :

*Schéma 4.11 : Liaisons entre dimensions environnementales*



Cette représentation concerne les PME Internet. Mais nous avons vu que les différences avec le secteur non Internet n'étaient pas très importantes (tableau 4.44 bis). Seule la complexité qualitative n'est plus associée significativement avec le dynamisme. Par contre, la turbulence conserve son rôle central auprès des autres variables environnementales. L'apparition de ces corrélations dans les deux secteurs étudiés laisse entrevoir une généralisation du résultat. Nous

essaierons de déterminer avec plus de précision, dans le paragraphe suivant, les facteurs constitutifs de la turbulence.

### **1.1.2. Les facteurs environnementaux constitutifs de la turbulence**

Si nous partons du principe que notre mesure de la turbulence environnementale perçue peut s'expliquer par les mesures des autres caractéristiques environnementales, nous pouvons poser une équation du type :

$$\text{Turbulence} = C + a_1.\text{Complexité qualitative} + a_2.\text{Complexité quantitative} + a_3.\text{Incertitude} + a_4.\text{Dynamisme} + e$$

**Nous ne souhaitons aucunement formaliser autant nos construits environnementaux.** Notre désir est de justifier l'expression de la turbulence perçue en fonction des diverses dimensions environnementales d'une façon plus formelle que lors du paragraphe précédent. En effet, les corrélations analysent les rapports entre variables prises deux à deux. Le but poursuivi sera de définir la turbulence en fonction des variables environnementales utilisées simultanément pour notre étude. La recherche des interactions supposées nécessite donc un outil statistique permettant cette analyse multidimensionnelle. Comme toutes nos variables sont quantitatives, nous adopterons la technique de la **régression linéaire multivariée**. Comme le mentionnent Perrien et al. (1984 : 475) l'analyse de régression multiple permet :

- la **mise en relation de variables explicatives X avec une variable expliquée Y** au sein d'une seule fonction et l'identification du degré de significativité de cette fonction ;
- la **mesure et l'interprétation de la contribution des variables indépendantes** dans la fonction expliquant Y.

Nous avons déjà abordé la question de la méthode de la régression multiple dans la section consacrée aux outils utilisés et nous ne reviendrons plus sur son explication pour nous concentrer sur l'analyse des rapports qu'entretient la turbulence avec les autres facteurs de contexte. Cependant nous devons justifier l'intérêt de cette mesure.

En effet, l'analyse des corrélations pouvait laisser craindre une perte de la validité discriminante de notre dimension environnementale. A l'inverse, le rôle central que peut représenter la turbulence dans l'analyse de l'environnement des PME doit passer par une mesure spécifique de ce construit théorique. Nous avons vu que la littérature en management stratégique en donnait une définition polysémique recouvrant diverses acceptions telles que le dynamisme, l'incertitude, la complexité ou encore l'hostilité. C'est afin de juger la pertinence tant de notre définition de la turbulence que de notre mesure que nous allons nous livrer à ce calcul de régression (tableau 4.48<sup>25</sup>).

**Tableau 4.48 : Facteurs environnementaux constitutifs de la turbulence**

<i>Variables</i>	<i>Coef. de régression</i>	<i>Test</i>	<i>Sign.</i>
Complexité qualitative	0,20	3.22	**
Complexité quantitative	-0,05	-0,97	ns
Incertainité	0,25	3,69	***
Dynamisme	0,43	5,73	***
R <sup>2</sup>	0,37	22,84	***

\*\*\* le test est significatif à 0,001, \*\* à 0,01

Cette mesure donne les mêmes résultats pour les PME du secteur non Internet. On peut donc conclure que **la turbulence se manifeste à l'issue d'un environnement marqué par la combinaison de dynamisme, d'incertitude et de complexité qualitative. La complexité quantitative n'apparaît pas comme un facteur explicatif** de la turbulence. Notons qu'une analyse pas à pas ascendante nous permet de conserver les trois variables déjà mentionnées. Cette mesure confirme **le rôle central de la turbulence**, déjà évoqué, comme reflet de l'intensité environnementale.

La perception de turbulences s'inscrit donc dans une perspective où la perception d'autres dimensions est présente. Un environnement, perçu comme dynamique, va entraîner plusieurs changements pouvant par moment inclure une perspective de nouveauté où les actions précédentes ne peuvent se retrouver. Comme le remarquent Ansoff et Mac Donell (1990) l'extrapolation du passé est impossible. En effet, l'entreprise ne pourra se servir des modèles

<sup>25</sup> Les tableaux présentés pour les régressions regroupent la valeur du coefficient de régression (bêta) de chaque variable, la valeur de t et son degré de significativité. Par ailleurs la dernière ligne mentionne la valeur du coefficient de détermination R<sup>2</sup>, la valeur du F ainsi que sa significativité statistique.



stratégiques ou commerciaux passés pour construire l'avenir. Ce dynamisme permanent concourt à asseoir le degré de nouveauté propre aux turbulences.

La perception de l'incertitude, pour sa part, va renforcer le caractère imprévisible et inattendu des changements. Sa présence en termes d'explications des turbulences, concomitamment à celle du dynamisme, est remarquable puisque la corrélation de ces deux dimensions est faible (tableau 4.44). On peut donc penser que ce sont les changements marqués par l'incertitude qui vont influencer la perception des turbulences. La mauvaise connaissance des actions à venir ou du résultat des actions va entraîner un caractère menaçant qui va augmenter la présence de ce phénomène environnemental.

Mais ces changements incertains doivent être issus d'un environnement difficile à comprendre. Comme l'indique le résultat de la régression, la perception de complexité qualitative va renforcer la perception des turbulences. L'ambiguïté inhérente à l'environnement sera donc un facteur amplificateur de l'instabilité rencontrée par les entreprises.

Pour autant, ce n'est pas le nombre de relations qu'entretient la PME avec son environnement qui lui permettra de ressentir plus de turbulences. En effet, la complexité quantitative n'apparaît pas comme un facteur explicatif. Une entreprise peut avoir une multitude de relations sans pour autant percevoir cette caractéristique. Ce sera sa compréhension des relations qui importera dans l'étude des turbulences. Ce point est important, car il met en avant **le caractère subjectif de la complexité**.

Par ailleurs nous pouvons nous demander si l'incertitude des acteurs a une influence sur la turbulence. L'incertitude de certains acteurs peut entraîner une augmentation des turbulences. En effet, nous avons vu que l'incertitude des acteurs est corrélée positivement avec l'incertitude générale qui elle-même, nous venons de le voir, a une influence sur la turbulence environnementale. On peut penser à une relation directe entre cette dimension et l'incertitude des acteurs.

***Tableau 4.49 :Influence de l'incertitude des acteurs sur la turbulence***

<i>Variables</i>	<i>Coef. de régression</i>	<i>Test</i>	<i>Sign.</i>
Incertitude des clients	0,01	0,14	ns
Incertitude des concurrents	0,09	1,94	
Incertitude des employés	0,01	0,14	ns
Incertitude de l'Etat	0,07	1,84	
Incertitude des fournisseurs	0,10	1,85	
Incertitude des technologies...	0,16	3,43	**
R <sup>2</sup>	0,18	5,79	***

\*\*\* le test est significatif à 0,001, \*\* à 0,01, + à 0,1

L'incertitude des technologies apparaît comme la variable la plus explicative des turbulences. Avec un pouvoir assez faible, viennent ensuite les concurrents, les fournisseurs et l'Etat. Pour les entreprises non Internet, seule l'incertitude des concurrents a une influence sur les turbulences. Par ailleurs, nous pouvons remarquer la faiblesse du coefficient de détermination R<sup>2</sup>. Il semble que l'explication de la présence de turbulence perçue apparaît comme moins imputable à l'incertitude attribuable aux acteurs.

D'autre part, si nous menons l'analyse de régression avec l'ensemble des variables environnementales (acteurs et dimensions), à partir d'une méthode sélective ascendante (afin d'éviter les problèmes de multicollinéarité), nous nous rendons compte que seule l'incertitude concernant les technologies et savoir-faire est retenue dans le modèle avec les trois dimensions mises en relief précédemment. Pour les non Internet, toutes les variables mesurant l'incertitude des acteurs sont éliminées. La faiblesse du modèle explicatif nous conduit à penser que la perception **de turbulence n'est pas fortement liée à la perception d'incertitude envers les acteurs** qui composent l'environnement des PME de notre échantillon.

Ces résultats relativisent la caractérisation des turbulences imputable à un acteur spécifique. **La turbulence se réfère à une perception globale de l'environnement.** Nous pouvons confirmer cette proposition en testant les différences de perception de turbulence en fonction des acteurs environnementaux. Pour ce faire, nous mènerons une analyse de variance (par secteur d'activité) en fonction des diverses réponses concernant l'acteur le plus et le moins turbulent (tableau 4.50).

**Tableau 4.50 : Analyse de variance entre la turbulence et les acteurs**

Internet			Non Internet		
DDL	F	Sign.	DDL	F	Sign.

Turbulence x acteur le plus turbulent	5 / 156	0,86	ns	5 / 74	1,42	ns
Turbulence x acteur le moins turbulent	5 / 156	0,90	ns	5 / 74	0,75	ns

On voit donc que **le choix d'un acteur environnemental comme plus (ou moins) turbulent n'interfère pas sur la perception générale de la turbulence**. Le fait de considérer un acteur comme plus turbulent qu'un autre ne va pas modifier la perception de la turbulence. Celle-ci n'est donc pas imputable à un acteur. Tous favorisent la perception de turbulences. Cette hypothèse confirme l'idée selon laquelle la turbulence est par nature globale. Il faut la voir dans une perspective plus holistique que réductionniste.

Les résultats concernant les dimensions de l'environnement montrent que :

- La **complexité quantitative** n'est corrélée à aucune autre dimension ;
- A l'inverse, la **complexité qualitative** se trouve significativement liée aux dimensions de l'environnement ;
- Le **dynamisme** et l'**incertitude** ne sont pas liés significativement.
- L'étude de la dimension de **turbulence** s'est accompagnée d'un test de la définition et de la mesure proposées. Il apparaît que la variable turbulence est fortement associée à la complexité qualitative, à l'incertitude et au dynamisme. De ce fait, nous pouvons en conclure que notre mesure de la turbulence est **une mesure synthétique de l'intensité de l'environnement**.

Après avoir identifié les facteurs qui favorisent la turbulence, nous devons examiner l'influence de l'environnement sur le comportement stratégique des entreprises de notre échantillon. Pour ce faire, nous allons procéder à d'autres analyses de régression et de variance afin de déterminer s'il existe ou non un déterminisme environnemental dans le comportement stratégique des PME et ainsi tester nos hypothèses concernant l'influence de l'environnement dans le choix des stratégies de nos entreprises.

## 1.2. L'influence de l'environnement sur les choix stratégiques

Nous pouvons découper nos tests de deux façons. Nous tenterons de **déterminer quels facteurs environnementaux ont une incidence sur le choix de la stratégie principale**. Nous procéderons à une analyse discriminante<sup>26</sup> pour déterminer si le choix d'une stratégie principale est lié à un type particulier d'environnement. Nous enlèverons de nos calculs les trois PME qui n'ont pas retenues de stratégies principales parmi les quatre proposées. Dans un second temps, nous pousserons notre analyse à un niveau supérieur puisque nous intégrerons l'ensemble des réponses stratégiques (première et seconde stratégie) dans notre étude. **Nous évaluerons les facteurs environnementaux qui conduisent les entreprises de notre échantillon à adopter un comportement stratégique particulier**. Pour ce faire, nous établirons des calculs de régression avec les facteurs environnementaux comme variables explicatives et les comportements stratégiques comme variables expliquées.

### 1.2.1. Influence sur la stratégie principale

Nous souhaitons obtenir une réponse à la question suivante : **les facteurs environnementaux permettent-ils d'expliquer le choix de la stratégie principale ?** En effet, en raison du déterminisme supposé inhérent aux PME tel que constaté dans la littérature, on peut supposer que l'incertitude ou le dynamisme perçus vont conduire les PME à opter pour certains choix stratégiques. Le tableau 4.51 qui regroupe les différences de moyenne en fonction de la stratégie principale pour les PME Internet et non Internet va nous aider à trouver une réponse à la proposition avancée. Remarquons que nous utiliserons les réponses concernant la stratégie principale comme des variables qualitatives. Par ailleurs, notre méthode restreint l'étude des réponses des dirigeants à une seule stratégie. Nous travaillerons, par la suite, sur l'indice de comportement stratégique et ainsi pourrons-nous utiliser des tests de mesure quantitatifs.

---

<sup>26</sup> Comme le notent Evrard et al. (1997 : 449) cette méthode est à utiliser lorsque la variable à expliquer est qualitative (stratégies principales) et les variables explicatives sont quantitatives (facteurs environnementaux). La seconde section du chapitre 3 nous a présenté les bases de cette technique statistique.

**Tableau 4.51 : Test de comparaison des variables explicatives  
(Internet)**

	Lambda de Wilks	F	ddl1	ddl2	Signification
Complexité qualitative	,976	1,288	3	155	,280
Complexité quantitative	,943	3,141	3	155	,027
Incertitude	,994	,321	3	155	,810
Dynamisme	,944	3,038	3	155	,031
Turbulence	,979	1,129	3	155	,339

**(Non Internet)**

	Lambda de Wilks	F	ddl1	ddl2	Signification
Complexité qualitative	,998	,061	3	76	,980
Complexité quantitative	,984	,410	3	76	,747
Incertitude	,992	,199	3	76	,897
Dynamisme	,953	1,240	3	76	,301
Turbulence	,968	,842	3	76	,475

Nous pouvons nous apercevoir **qu'aucun des facteurs environnementaux envisagés ne permet d'expliquer le choix de la stratégie principale pour les PME non Internet**. En effet, l'appartenance à l'une ou l'autre des quatre stratégies proposées ne permet pas de justifier un écart en termes de perception de l'environnement. **Pour les PME Internet, seuls le dynamisme et la complexité quantitative peuvent expliquer le choix de la stratégie principale.**

Les résultats obtenus nous apparaissent d'autant plus médiocres qu'une **analyse discriminante pas à pas rejette toutes les variables environnementales** comme facteurs explicatifs de la stratégie principale. Il semblerait donc que **les entreprises de notre étude ne soient pas fortement influencées par le contexte environnemental**, rejetant en cela les thèses de la contrainte environnementale. Nous allons cependant poursuivre les résultats de l'analyse discriminante, pour les PME Internet, en gardant toutes les variables incluses dans le modèle afin de déterminer les fonctions discriminantes et évaluer ainsi l'adéquation entre regroupements réels et théoriques. Bien évidemment, les résultats obtenus jusqu'à présent nous conduisent à penser que cette comparaison sera très faible.

**Tableau 4.52 : Pouvoir discriminant des fonctions**

Fonction	Valeur propre	% de la variance	% cumulé	Corrélation canonique
1	,143 <sup>a</sup>	89,3	89,3	,354
2	,015 <sup>a</sup>	9,2	98,5	,121
3	,002 <sup>a</sup>	1,5	100,0	,049

a. Les 3 premières fonctions discriminantes canoniques ont été utilisées pour l'analyse.

Test de la ou des fonctions	Lambda de Wilks	Khi-deux	ddl	Signification
de 1 à 3	,860	23,136	15	,081
de 2 à 3	,983	2,621	8	,956
3	,998	,365	3	,947

Les corrélations canoniques obtenues sont très faibles pour les deux dernières fonctions. Les tests menés selon le lambda de Wilks vont d'ailleurs les rejeter. Seule la première fonction peut être retenue avec un pouvoir explicatif assez faible (35,4 %). Comme l'indique la matrice de structure ci-dessous, cette fonction trouve une signification auprès de la complexité quantitative et du dynamisme.

**Tableau 4.53 : Matrice de structure**

	Fonction		
	1	2	3
Complexité qualitative	,406	,302	-,122
Dynamisme	,606	,647	-,154
Incertitude	-,167	,361	,343
Complexité quantitative	,634	-,385	,669
Turbulence	,387	-,042	-,436

La matrice de confusion (tableau 4.54) nous révèle la faiblesse de la fonction discriminante obtenue puisque seulement 34,6 % des classes réelles se retrouvent en adéquation avec le classement théorique. L'invalidation de notre hypothèse montre **que la perspective déterministe est beaucoup trop restrictive pour les PME. En effet, il apparaît que la stratégie principale n'est pas déterminée par les dimensions de l'environnement.** Certains facteurs, non inclus dans notre étude, ont, peut-être, joué un rôle important dans le choix de la

stratégie principale mais seuls la complexité quantitative et le dynamisme perçus expliquent très faiblement les choix effectués par les PME Internet. Hors du contexte Internet, aucune variable environnementale n'a d'impact. L'importance de ce résultat va être examinée plus en détail dans le paragraphe suivant qui va déterminer l'impact de l'environnement sur le **comportement stratégique mesuré en fonction d'un indice quantitatif**.

**Tableau 4.54 : Matrice de confusion des stratégies principales**

Résultats du classement											
Stratégie n°1		Classe(s) d'affectation prévue(s)									
		Entrepreneuriale				Pérennisation collective				Positionnement	
		Effectif		%		Effectif		%		Effectif	
Original	Entrepreneuriale	14	30,4	15	32,6	8	17,4	9	19,6	46	100,0
	Pérennisation collective	2	14,3	8	57,1	2	14,3	2	14,3	14	100,0
	Positionnement	11	15,7	16	22,9	20	28,6	23	32,9	70	100,0
	Souplesse organisationnelle	5	17,2	5	17,2	6	20,7	13	44,8	29	100,0

a. 34,6% des observations originales classées correctement.

### 1.2.2. Influence de l'environnement sur le comportement stratégique

Nous allons considérer les stratégies utilisées d'une façon plus large puisque nous n'allons pas nous restreindre à la seule stratégie principale mais nous allons retenir le comportement stratégique comme la variable à expliquer. Une entreprise ne sera donc plus seulement affiliée à une unique stratégie mais à deux, en fonction des réponses données quant au choix de la stratégie principale et secondaire. C'est **l'orientation stratégique** qui va nous intéresser dans ce paragraphe. Notons cependant que les comportements vont avoir tendance à fortement s'exclure puisque le choix d'un comportement stratégique se fera, au moins, au détriment de deux autres.

Notre question de recherche vise à répondre aux différentes hypothèses qui laissent penser que le choix d'un certain type de stratégie se fera en fonction de la perception de l'environnement si nous raisonnons en termes déterministes. Nous allons présenter, dans un premier temps, les coefficients de corrélation entre nos facteurs environnementaux et les comportements

stratégiques puis nous examinerons l'influence des caractéristiques environnementales sur les quatre comportements stratégiques mis en avant par notre recherche.

**Tableau 4.55 : Corrélations entre comportement stratégique et facteurs environnementaux (Internet)**

Corrélation de Pearson					
	Complexité qualitative	Complexité quantitative	Incertitude	Dynamisme	Turbulence
Niveau entrepreneurial	,08	,19*	-,05	,18*	,11
Niveau perénisation collective	,08	,12	-,08	,04	,01
Niveau positionnement	-,09	-,13	,03	-,19*	-,09
Niveau souplesse organisationnelle	-,05	-,15	,08	,01	-,02

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

**(Non Internet)**

Corrélation de Pearson					
	Complexité qualitative	Complexité quantitative	Incertitude	Dynamisme	Turbulence
Niveau entrepreneurial	,01	-,02	-,09	,14	,19
Niveau perénisation collective	-,06	,05	-,10	-,15	-,21
Niveau positionnement	,06	,07	,15	,01	,02
Niveau souplesse organisationnelle	-,03	-,10	-,01	-,02	-,04

Les résultats obtenus précédemment confirment le niveau des coefficients de corrélation issus de l'étude s'intéressant à la liaison entre les comportements stratégiques et les facteurs environnementaux (tableau 4.55). Cependant, nous pouvons évaluer d'une manière plus précise les rapports de concomitance constatés selon le type de secteur.

- **Au niveau des PME non Internet, aucun rapport n'est significatif.** Il semblerait donc que le choix d'une stratégie ne puisse être mis en liaison directe avec le type d'environnement perçu. Tout au plus pouvons nous penser que le comportement entrepreneurial se manifeste lorsque l'environnement est dynamique et turbulent, tandis qu'un comportement de positionnement sera préféré lorsqu'il y a une forte incertitude perçue. Le choix de la pérennisation collective se fera dans un contexte opposé à celui du comportement



entrepreneurial puisque les coefficients de corrélation sont négatifs en ce qui concerne la turbulence et le dynamisme. L'étude des corrélations liées au comportement stratégique de souplesse organisationnelle ne nous permet pas de déterminer si les facteurs environnementaux favorisent son apparition.

- **Pour les PME Internet**, trois coefficients se révèlent significatifs<sup>27</sup>. **Le comportement entrepreneurial est lié positivement au dynamisme et à la complexité quantitative**. Cela contredit partiellement les résultats de Miller (1983) qui associe positivement entrepreneuriat et dynamisme de l'environnement **uniquement** pour les entreprises de structure organique. Les entreprises simples de son étude ne connaissent pas un comportement entrepreneurial déterminé par l'environnement. Toujours est-il que ce lien positif entre dynamisme et comportement entrepreneurial peut également se retrouver chez Miles et al. (2000) ou Zahra (1993a).

En revanche, toutes entreprises confondues, dynamisme et hétérogénéité sont liés significativement au processus entrepreneurial. Dans nos résultats, le comportement entrepreneurial est également associé, d'une façon moins évidente, avec le degré de turbulence. Les résultats obtenus peuvent être considérés comme similaires à ceux des PME non Internet si ce n'est en ce qui concerne la complexité quantitative. Par ailleurs, **le comportement stratégique de positionnement est lié significativement et négativement avec le dynamisme**. Plus l'environnement est dynamique, moins les PME adopteront un comportement de positionnement. Notons que cette stratégie semble être l'inverse de la stratégie entrepreneuriale puisqu'elle est liée négativement avec la complexité quantitative et la turbulence. De la même façon nous pouvons remarquer un coefficient négatif entre le niveau de souplesse organisationnelle et la complexité quantitative. Le constat sera inverse pour les PME qui choisissent d'adopter une stratégie de pérennisation collective.

Nous pouvons pousser plus en avant, notre réflexion, en établissant les **modèles de régression** entre les quatre comportements stratégiques qui apparaîtront comme les variables dépendantes et les cinq facteurs environnementaux qui seront envisagés comme les variables indépendantes. Le but de ces analyses de régression sera de confirmer les tendances envisagées précédemment

---

<sup>27</sup> Nous remarquerons que les résultats obtenus lors de l'analyse discriminante se trouvent confirmés dans cette étude des corrélations.

mais surtout de déterminer le pouvoir explicatif des variables environnementales dans le choix d'un comportement stratégique. Nous procéderons à ces calculs en fonction du secteur d'activité.

#### a. Influence des facteurs environnementaux sur le comportement entrepreneurial

Le tableau 4.56.a présente le résultat de la régression effectuée sur le comportement entrepreneurial. Confirmant en partie l'analyse des coefficients de corrélation, **la complexité quantitative apparaît comme un facteur favorable à l'apparition d'un comportement entrepreneurial** pour les PME Internet. Le dynamisme n'apparaît plus comme significatif. Cela doit être dû à des problèmes de multicollinéarité puisqu'une analyse de régression pas à pas ascendante le retient dans notre modèle explicatif, toutes les autres variables étant rejetées<sup>28</sup>.

Pour les non Internet, si notre première régression retient l'incertitude (d'une façon négative) et la turbulence dans le modèle, la régression pas à pas va rejeter toutes les variables explicatives. Au demeurant, on pourra constater la faiblesse des coefficients de détermination tant pour les PME Internet que non Internet. Si quelques variables semblent expliquer le choix du comportement entrepreneurial, l'ensemble des résultats crédite difficilement la thèse du déterminisme environnemental.

**Tableau 4.56.a : Comportement entrepreneurial**

<i>Variables</i>	Internet			Non Internet		
	<i>Coef. de régression</i>	<i>Test</i>	<i>Sign.</i>	<i>Coef. de régression</i>	<i>Test</i>	<i>Sign.</i>
Complexité qualitative	0,06	0,56	ns	0,03	0,21	ns
Complexité quantitative	<u>0,23</u>	2,20	*	-0,02	-0,19	ns
Incertainité	-0,15	-1,17	ns	-0,28	-1,71	
Dynamisme	<u>0,22</u>	1,50	ns	0,08	0,59	ns
Turbulence	0,12	0,84	ns	0,39	2	*
R <sup>2</sup>	0,08	2,49	*	0,09	1,43	ns

<sup>28</sup> Afin de simplifier la lecture des tableaux 4.54.x, les facteurs qui sont conservés à l'issue de la régression ascendante sont soulignés.

## b. Influence des facteurs environnementaux sur le comportement de pérennisation collective

Le choix d'un comportement visant la pérennisation collective ne semble pas être dicté par le contexte environnemental. Ce "non résultat" se trouve crédité tant pour les PME Internet que pour les non Internet. L'analyse ascendante ne retient aucune des cinq variables. Contrairement à nos attentes, **les facteurs environnementaux ne démontrent pas d'influence sur ce comportement stratégique**. Il faut en conclure que le choix de cette stratégie peut se faire tant dans un environnement incertain que certain, par exemple. Cependant, nous ne pouvons pour autant dire qu'aucun contexte environnemental ne joue sur la sélection de ce comportement. Tout au plus, nous penserons qu'aucun des facteurs étudiés et mesurés dans notre travail ne remplit cette fonction explicative.

*Tableau 4.56.b : Pérennisation collective*

<i>Variables</i>	Internet			Non Internet		
	<i>Coef. de régression</i>	<i>Test</i>	<i>Sign.</i>	<i>Coef. de régression</i>	<i>Test</i>	<i>Sign.</i>
Complexité qualitative	0,12	1,34	ns	0,06	0,46	ns
Complexité quantitative	0,10	1,26	ns	0,03	0,41	ns
Incertitude	-0,14	-1,37	ns	-0,04	-0,30	ns
Dynamisme	0,02	0,13	ns	-0,01	-0,79	ns
Turbulence	0,01	0,07	ns	-0,24	-1,36	ns
R <sup>2</sup>	0,03	1,05	ns	0,06	0,91	ns

## c. Influence des facteurs environnementaux sur le comportement de positionnement stratégique

Là encore, le choix du comportement ne semble pas être dicté par la perception de l'environnement. Seul **le dynamisme peut conduire au rejet de cette stratégie pour l'environnement Internet**. En effet, il apparaît que plus l'environnement est perçu comme dynamique, moins les entreprises privilégieront un comportement de positionnement stratégique. Ce résultat n'est pas véritablement surprenant puisqu'on peut penser que le dynamisme nécessite une mobilité forte de la part des entreprises. Or la stratégie de positionnement inclut une perspective d'inertie stratégique assez élevée.

**Tableau 4.56.c : Positionnement**

<i>Variables</i>	Internet			Non Internet		
	<i>Coef. de régression</i>	<i>Test</i>	<i>Sign.</i>	<i>Coef. de régression</i>	<i>Test</i>	<i>Sign.</i>
Complexité qualitative	-0,1	-0,74	ns	-0,08	-0,36	ns
Complexité quantitative	-0,15	-1,32	ns	0,07	0,63	ns
Incertitude	0,12	0,82	ns	0,31	1,34	ns
Dynamisme	<u>-0,32</u>	-1,89		0,03	0,14	ns
Turbulence	-0,04	-0,24	ns	-0,11	-0,41	ns
R <sup>2</sup>	0,06	1,80	ns	0,03	0,48	ns

#### **d. Influence des facteurs environnementaux sur le comportement de souplesse organisationnelle**

La complexité quantitative est un élément négatif dans l'adoption d'un comportement stratégique prônant la souplesse organisationnelle pour les PME Internet. Cependant, le poids du coefficient de régression est tellement faible que sa présence ne perdure pas lors d'une analyse de régression ascendante. Toujours est-il que le nombre de relations qu'entretient une entreprise avec les différents acteurs environnementaux peut laisser présager un désengagement envers ce type de stratégie. La souplesse organisationnelle nécessite une forte mobilité et le fait d'être inséré au sein d'un ensemble de relations denses peut nuire à cette capacité de flexibilité.

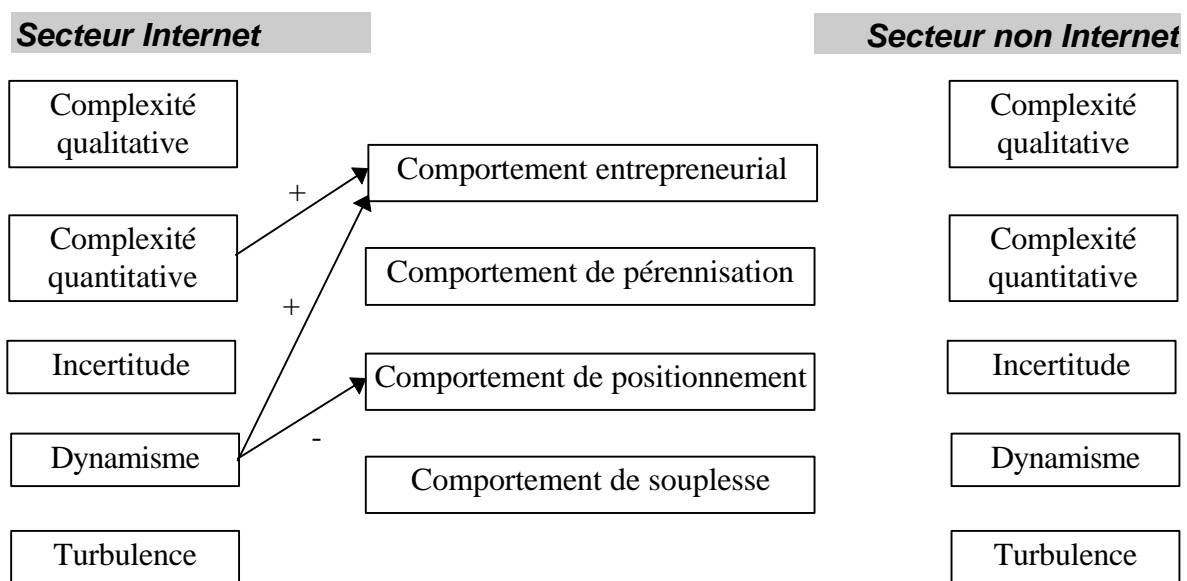
**Tableau 4.56.d : Souplesse organisationnelle**

<i>Variables</i>	Internet			Non Internet		
	<i>Coef. de régression</i>	<i>Test</i>	<i>Sign.</i>	<i>Coef. de régression</i>	<i>Test</i>	<i>Sign.</i>
Complexité qualitative	-0,09	-0,79	ns	-0,02	-0,10	ns
Complexité quantitative	-0,17	-1,73		-0,09	-0,87	ns
Incertitude	0,17	1,35	ns	0,02	0,12	ns
Dynamisme	0,08	0,57	ns	-0,01	-0,08	ns
Turbulence	-0,09	-0,64	ns	-0,05	-0,20	ns
R <sup>2</sup>	0,04	1,14	ns	0,01	0,18	ns

### e. Récapitulatif des résultats

Les divers résultats ne semblent pas militer en faveur de notre seconde proposition pour laquelle l'environnement perçu des PME conditionne leurs choix stratégiques. Nous pouvons essayer de représenter les diverses relations mises en évidence à l'aide du schéma suivant qui récapitule nos hypothèses en fonction du secteur d'activité :

*Schéma 4.12 : Représentation de l'impact de l'environnement sur la stratégie*



D'une autre façon, nous pouvons indiquer le niveau de vérification des hypothèses et de notre seconde proposition par l'intermédiaire du tableau suivant. Notons que la relation entre la complexité perçue et le comportement entrepreneurial est partiellement vérifiée puisque seule la complexité quantitative semble avoir une influence sur ce type de comportement stratégique. Ceci, ajouté à l'influence du dynamisme perçu, nous incite à considérer que la proposition est partiellement vérifiée pour les PME Internet, avec un niveau que nous considérerons comme **très bas**, puisque deux caractéristiques environnementales sur quatre semblent révéler une incidence sur la stratégie.

**Tableau 4.57 : Evaluation de la proposition 2**

<b>n°</b>	<b>Intitulés des hypothèses et de la proposition</b>	<b>Internet</b>	<b>Non Internet</b>
2.1	La complexité perçue a une influence sur les choix stratégiques	Vérifiée partiellement	Non vérifiée
2.2	L'incertitude perçue a une influence sur les choix stratégiques	Non vérifiée	Non vérifiée
2.3	Le dynamisme perçu a une influence sur les choix stratégiques	Vérifiée	Non vérifiée
2.4	La turbulence perçue a une influence sur les choix stratégiques	Non vérifiée	Non vérifiée
<b>2</b>	<b>L'environnement perçu des PME conditionne leurs choix stratégiques</b>	<b>Vérifiée partiellement</b>	<b>Non vérifiée</b>

Nous pouvons constater que **la perspective déterministe envisagée dans la relation PME - environnement ne se trouve pas confirmée**. Ce résultat apparaît comme important puisqu'il va à l'antithèse des arguments généralement adressés aux PME. **Le choix stratégique qu'effectue la PME est très faiblement influencé par la perception de l'environnement** (représentée par celle du dirigeant). Notre étude montre donc **l'émergence d'une indépendance entre choix stratégique et environnement**. En d'autre terme, en raison des résultats obtenus, **nous décidons de rejeter la proposition n°2 concernant l'influence de l'environnement sur le choix stratégique**. Elle n'apparaît que partiellement pour les entreprises du secteur Internet et n'est pas présente pour les PME hors de ce secteur.

Ces **résultats rejettent donc partiellement la thèse du déterminisme environnemental**. Nous ne pouvons dégager des tendances fortes qui viseraient à expliquer le choix d'un comportement stratégique particulier. Seul le comportement entrepreneurial et celui de positionnement démontrent une sensibilité à quelques facteurs environnementaux. Mais ces résultats se trouvent confinés au niveau des PME Internet puisque leur validation n'a pas été effective pour les entreprises hors secteur des NTIC. Cependant, l'effet du déterminisme peut se retrouver à d'autres niveaux, notamment en ce qui concerne l'effet de la relation stratégie - environnement sur l'obtention de la performance. C'est ce que notre étude se propose d'examiner avec la partie suivante.

## 2. Les facteurs favorisant la performance

Notre propos va maintenant tendre à identifier les variables environnementales et stratégiques permettant d'expliquer le niveau de performance des entreprises ayant répondu à notre étude. Dans un deuxième temps, nous dépasserons l'analyse simple et tenterons d'envisager l'influence de la combinaison de ces variables dans l'explication du résultat de nos PME. Pour ce faire nous utiliserons la technique du test des variables modératrices.

### 2.1. L'influence du choix stratégique et de l'environnement sur la performance

#### 2.1.1. Le choix stratégique comme déterminant de la performance

Les recherches en stratégie montrent que certains comportements peuvent engendrer un niveau de performance supérieur. En effet, la recherche d'objectifs stratégiques et le déploiement des ressources améliorent les résultats de l'entreprise dans une approche concurrentielle. Les quatre stratégies identifiées tout au long de cette recherche font appel à des dispositions différentes. C'est ainsi que la **stratégie entrepreneuriale** visera à modifier partiellement l'environnement par le biais d'innovations. **La stratégie de pérennisation collective** permettra, d'une autre façon, de changer la donne environnementale en introduisant une volonté de collaboration entre les différentes entreprises et acteurs présents au sein d'un même secteur d'activité.

A l'inverse, d'autres stratégies peuvent apparaître comme plus "passives". **La stratégie de positionnement** tendra à garder l'entreprise sur des bases compétitives connues. La PME utilisant cette stratégie devra maintenir les actifs qu'elle utilise afin d'assurer la continuité de ses performances. **La stratégie de souplesse organisationnelle** est vue comme un comportement de suivi de l'environnement. Pour ce faire, la PME aura à développer des ressources de flexibilité lui permettant d'apporter des réponses à l'issue des différents changements environnementaux rencontrés.

La question qui nous préoccupe, au sein de ce paragraphe, est celle **concernant la supériorité de l'une de ces stratégies pour les PME** de notre échantillon. Afin de mesurer les performances des PME par type de stratégie principale, nous étudierons le tableau 4.58. Celui-ci va présenter les scores moyens de performance des entreprises répertoriées selon la première stratégie utilisée. Une analyse de variance nous indiquera s'il existe des différences fortes entre les scores obtenus par stratégie principale. Cette analyse sera accompagnée d'un test de Duncan permettant de mettre en évidence les stratégies ayant les plus fortes différences. Ces scores concerneront les trois performances évaluées. Nous mènerons toujours notre comparatif en fonction des secteurs d'activité afin d'évaluer le pouvoir généralisable de nos résultats.

**Tableau 4.58.a : Comparatif des performances selon la stratégie principale (Internet)**

Stratégie principale	N	Performance taille		Performance organisationnelle		Performance d'indépendance	
		Score	Ecart type	Score	Ecart type	Score	Ecart type
[1] Entrepreneuriale	46	4,22	0,63	4,26	0,57	3,29	0,71
[2] Pérennisation	14	4,18	0,67	4,18	0,32	3,32	0,61
[3] Positionnement	70	3,83	0,71	4,00	0,56	3,36	0,81
[4] Souplesse	29	3,66	0,92	4,07	0,58	3,28	0,91
ANOVA (F ; Sign.)		4,75	**	2,22		0,10	ns
Duncan			[1,2]-[4]		[1]-[3]		

**Tableau 4.58.b : Comparatif des performances selon la stratégie (Non Internet)**

Stratégie principale	N	Performance taille		Performance organisationnelle		Performance d'indépendance	
		Score	Ecart type	Score	Ecart type	Score	Ecart type
[1] Entrepreneuriale	12	4,21	0,54	3,88	0,57	3,46	0,62
[2] Pérennisation	5	3,00	1,00	3,60	0,96	3,20	0,76
[3] Positionnement	47	3,74	0,64	3,96	0,48	3,24	0,80
[4] Souplesse	16	3,47	0,88	3,47	0,56	3,00	1,10
ANOVA (F ; Sign.)		4,34	**	3,55	*	0,70	ns
Duncan			[1,3]-[2]		[3]-[4]		

La lecture de ces tableaux permet de faire ressortir différents constats :

- **Le choix d'une stratégie principale entrepreneuriale entraîne une performance de taille supérieure.** Ce résultat apparaît comme fortement significatif tant pour le secteur Internet que non Internet. Le choix d'une politique de développement semble donc porter ses fruits sur les items concernant l'évolution du chiffre d'affaires et de l'effectif. La taille des ventes et du nombre de personnes employées a donc tendance à augmenter lorsque l'entreprise base sa



politique générale sur l'innovation et la prise de risque. En revanche, la stratégie de souplesse organisationnelle donne de moins bons résultats. Ce constat peut être généralisé aux deux types de secteurs. La faiblesse du nombre d'entreprises ayant retenues une stratégie de pérennisation collective hors du secteur Internet, nous oblige à relativiser les résultats qui concernent ce choix principal. En effet, pour les PME Internet, cette dernière stratégie est celle qui entraîne le second meilleur niveau de performance taille alors qu'elle procure le plus mauvais score lorsque les PME ne sont pas liées au secteur des NTIC.

- **La stratégie entrepreneuriale apparaît également comme le choix qui permet d'obtenir la meilleure performance organisationnelle pour les PME Internet.** La différence est moins significative que précédemment. Pour les non Internet, cette stratégie se classe en seconde position derrière la stratégie de positionnement. Notons que la différence est remarquable entre secteurs d'activité puisque ce dernier choix apparaît comme la plus mauvaise stratégie pour les Internet. Là encore, les différences remarquées au niveau de la stratégie principale de pérennisation collective se répètent. Elle est bien classée uniquement pour les entreprises Internet. Constat semblable aux deux types d'activité, la stratégie de souplesse organisationnelle entraîne de mauvais scores en ce qui concerne la performance organisationnelle. L'évolution de la qualité et de la motivation ne semble donc pas être favorable à une stratégie souhaitant privilégier l'adaptation aux fluctuations de la demande.

- En ce qui concerne **la performance d'indépendance, les tableaux 4.58 et l'analyse de variance menée ne nous permettent pas de constater des différences significatives entre stratégies.** La stratégie de positionnement apparaît comme légèrement supérieure chez les PME Internet, alors que les entreprises évoluant hors de ce secteur privilégieront la stratégie entrepreneuriale. Il est intéressant de remarquer que si la stratégie prônant la prise de risque permettait d'obtenir les meilleurs scores de performance de taille et organisationnelle, il n'en va pas de même pour la performance d'indépendance sur la base du secteur Internet. De plus, les résultats nous laissent penser que **la stratégie de souplesse organisationnelle donne les plus mauvais résultats quel que soit le secteur d'activité.**

En résumé, nous pouvons envisager que **le choix d'une stratégie principale entrepreneuriale est un facteur favorable à la performance de taille et organisationnelle pour les PME Internet. Ce constat s'applique également pour les non Internet mais en ce**

**qui concerne la performance de taille et d'indépendance.** La stratégie de pérennisation collective donne de meilleurs résultats dans le secteur de l'Internet. Il semble que le choix de la stratégie de souplesse ne soit pas pertinent pour nos PME. C'est la stratégie principale qui donne les plus mauvais scores de performance. Cela tend à contredire les thèses relatives à la flexibilité des PME comme avantage concurrentiel (Léger, 1987).

Avant de nous intéresser à une mesure de la stratégie plus large en envisageant les comportements stratégiques, il peut être intéressant **de vérifier si le choix d'une ou de deux stratégies a une incidence sur l'obtention de la performance.** Lengnick-Hall et Wolff (1999) pensent qu'une entreprise qui se concentre sur une seule stratégie aura des performances supérieures à une entreprise utilisant plusieurs stratégies. Pour ces auteurs, le fait de focaliser toutes les ressources de l'entreprise sur une seule perspective permet d'obtenir de meilleurs gains. Comme les stratégies utilisées pour notre recherche s'inspirent du travail de Lengnick-Hall et Wolff<sup>29</sup> nous pouvons tester leur hypothèse. Ceci sera fait avec les tableaux 4.59, ci-dessous, qui présentent le niveau de performance atteint selon le nombre de stratégies utilisées. Il leur sera adjoint le tableau des corrélations entre le nombre de stratégies et les trois performances pour tous les secteurs d'activité.

**Tableau 4.59.a. : Scores de performance en fonction du nombre de stratégies (Internet)**

Nombre de stratégies	N	Performance taille		Performance organisationnelle		Performance d'indépendance	
		Score	Ecart type	Score	Ecart type	Score	Ecart type
Une stratégie	30	3,87	0,74	4,15	0,57	3,33	0,86
Deux stratégies	129	3,96	0,76	4,09	0,55	3,32	0,77
Student (t ; Sign.)		-0,59	ns	0,50	ns	0,10	ns

**Tableau 4.59.b : Scores de performance en fonction du nombre de stratégies (non Internet)**

Nombre de stratégies	N	Performance taille		Performance organisationnelle		Performance d'indépendance	
		Score	Ecart type	Score	Ecart type	Score	Ecart type
Une stratégie	28	3,68	0,78	3,93	0,66	3,34	0,78
Deux stratégies	52	3,73	0,74	3,77	0,51	3,16	0,87
Student (t ; Sign.)		-0,30	ns	1,20	ns	0,89	ns

**Tableau 4.59.c : Corrélations entre le nombre de stratégies et les scores de performances**

<sup>29</sup> A l'exception de la stratégie de souplesse organisationnelle comme déjà mentionné.

Corrélation de Pearson

	Performance taille		Performance organisationnelle		Performance d'indépendance	
	Internet	Non Internet	Internet	Non Internet	Internet	Non Internet
Nombre de stratégie	,047	,033	-,040	-,134	-,008	-,101

Nos résultats ne confirment pas l'idée selon laquelle une stratégie unique entraînerait une meilleure performance. En effet, quel que soit le secteur d'activité **il n'existe pas de différences significatives entre les entreprises qui privilégient une ou deux stratégies**, en ce qui concerne l'évolution de leur performance. En guise de confirmation, il apparaît que les corrélations obtenues ne sont pas significatives (tableau 4.59.c). Nous remarquerons cependant que le double choix diminue quelque peu la performance organisationnelle et d'indépendance mais augmente la performance de taille. Ce constat s'amplifie substantiellement pour les PME non Internet. Les propositions de Lengnick-Hall et Wolff ne trouvent donc pas suffisamment de justification auprès de nos résultats<sup>30</sup>.

Il est vrai que la concentration des ressources de l'entreprise sur une seule stratégie peut permettre des économies d'échelle. Cependant, cet effet présumé est contrebalancé par une plus grande diversité des possibilités stratégiques. Nous pourrions donc penser que les économies d'échelle trouvent leur pendant auprès d'économies de champ. La vision stratégique des PME est plus large. Ces résultats contredisent partiellement les théories selon lesquelles les PME ont une stratégie unique, car plus facile à suivre. Outre le fait que nos PME se retrouvent plus souvent dans deux stratégies, ce choix n'apparaît pas comme dangereux en ce qui concerne leur niveau de performance.

Cependant, certaines combinaisons stratégiques peuvent entraîner une meilleure performance que d'autres. De ce fait, nous allons envisager **l'influence du comportement stratégique** sur la performance. L'étendue des choix entre la première et la seconde stratégie sera donc retenue dans cette perspective. Pour évaluer l'influence du comportement stratégique sur la performance, nous allons utiliser les coefficients de corrélation unissant ces deux types de variables. Les tableaux 4.60 nous présentent ces résultats en fonction du secteur d'activité.

<sup>30</sup> Cependant, notre mesure et notre conceptualisation de la proposition de Lengnick-Hall et Wolff ne sont peut-être pas les plus appropriées.

**Tableau 4.60.a : Corrélations comportement stratégique / performances (Internet)**

Corrélation de Pearson			
	Performance taille	Performance organisationnelle	Performance d'indépendance
Niveau entrepreneurial	,25**	,23**	-,01
Niveau pérennisation collective	,01	-,02	,02
Niveau positionnement	-,11	-,13	,06
Niveau souplesse organisationnelle	-,13	-,07	-,07

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

**Tableau 4.60.b : Corrélations comportement stratégique / performances (non Internet)**

Corrélation de Pearson			
	Performance taille	Performance organisationnelle	Performance d'indépendance
Niveau entrepreneurial	,27*	,04	,07
Niveau pérennisation collective	-,26*	-,10	-,01
Niveau positionnement	,06	,26*	,04
Niveau souplesse organisationnelle	-,11	-,27*	-,10

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Ces résultats confirment ceux obtenus lors de l'analyse des résultats des stratégies principales.

Nous pouvons en ressortir que :

- Plus l'entreprise à un comportement entrepreneurial, plus sera élevée sa performance de taille (Internet et non Internet) et sa performance organisationnelle (Internet).
- Plus la PME a un comportement de positionnement, plus sera élevée sa performance organisationnelle (non Internet).
- Plus la PME a un comportement de souplesse organisationnelle, moins sera élevée sa performance organisationnelle (non Internet).
- Plus la PME a un comportement de pérennisation collective, moins sera élevée sa performance de taille (non Internet).

- **Le comportement stratégique entrepreneurial apparaît donc comme plus favorable pour les entreprises de l'Internet.** C'est cependant pour les entreprises non Internet que les relations négatives apparaissent significatives. Ce résultat est à mettre en lumière de celui obtenu dans la première section de ce chapitre. En effet, nous avons montré que les performances étaient inférieures pour les PME hors secteur des NTIC. Une analyse sectorielle laisse penser que seul le comportement entrepreneurial est source de performance pour les PME Internet. Dans l'autre secteur d'étude, le comportement de positionnement donne également de bons résultats.

- **Les secteurs dynamiques semblent donc favoriser l'impact des stratégies proactives** sur la performance. Nous avons vu par l'intermédiaire des tableaux 4.55 qu'ils favorisaient également l'apparition de ce type de comportement. Par contre, le comportement de positionnement trouvera une meilleure expression lorsque l'environnement général est moins dynamique ou turbulent. Cependant, il nous faudra attendre le test des variables modératrices pour savoir si cette assertion est valide. Par ailleurs, le lien négatif unissant pérennisation collective et performance est moins élevé chez les PME Internet. **Le comportement de souplesse organisationnelle est, dans tous les cas, corrélé négativement avec les mesures de la performance.** Les PME devraient éviter ce type de stratégie, si l'on en croit nos résultats.

- Il est intéressant de remarquer **qu'aucune stratégie n'affecte significativement le niveau de performance d'indépendance.** Le choix d'un comportement ne pèse donc pas significativement sur l'obtention de la performance d'indépendance. Celle-ci semble s'obtenir en dehors de toute influence stratégique. Cependant, nous pensons qu'un lien stratégie - performance d'indépendance existe, mais notre façon de mesurer le comportement stratégique ne permet pas d'expliquer les raisons de ces faibles résultats. La relation n'est peut être pas si directe et linéaire. Tout au plus, pouvons nous présenter le résultat des corrélations en fonction des items constitutifs de la performance d'indépendance (invulnérabilité et rentabilité ; tableau 4.61). Le seul coefficient significatif est celui qui va relier négativement le niveau de souplesse organisationnelle et l'évolution de la rentabilité chez les PME Internet. Les effets sont véritablement absents selon notre méthode d'analyse et nous ne pouvons imputer ces résultats à un manque de cohérence dans la construction de nos échelles.

**Tableau 4.61 : Corrélations entre les items de la performance d'indépendance et le comportement stratégique**

Corrélation de Pearson				
	Evolution de l'invulnérabilité		Evolution de la rentabilité	
	Internet	Non Internet	Internet	Non Internet
Niveau entrepreneurial	-,06	,02	,04	,09
Niveau pérennisation collective	,01	,06	,03	-,07
Niveau positionnement	,02	,01	,07	,06
Niveau souplesse organisationnelle	,03	-,08	-,16*	-,09

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Nous pouvons aborder très brièvement le thème des **couples stratégiques** qui favorisent la performance. Du fait d'une très forte atomisation des réponses, nous ne donnerons ces résultats qu'à titre illustratif. Ils sont présentés dans le tableau 4.62 (page 516). Les couples stratégiques sont classés par ordre alphabétique.

Le problème de la dispersion des résultats concerne la faiblesse de certains effectifs. Par exemple, le couple pérennisation - souplesse organisationnelle permet d'obtenir les meilleurs scores de performance de taille et d'indépendance. Mais seulement deux entreprises ont retenu ce couple stratégique et uniquement au sein du secteur Internet. De ce fait, nous ne pouvons retenir ce type de résultat. Si nous limitons notre réflexion uniquement aux couples stratégiques choisis plus de cinq fois (secteur Internet), l'association d'une stratégie entrepreneuriale avec celle de souplesse organisationnelle procure un bon niveau de performance de taille. En revanche, pour le même type de performance, si la PME inverse sa combinaison stratégique (souplesse organisationnelle en stratégie principale et entrepreneuriale en stratégie secondaire) son score est l'un des plus bas. Ce simple constat montre l'importance que nous devons accorder à **l'ordre des stratégies retenues** par les PME et conforte encore plus l'idée de valoriser la stratégie principale dans notre mesure des comportements stratégiques telle que nous l'avons fait pour la construction de l'indice référent.

Par ailleurs, nous pouvons essayer de déterminer des tendances au sein des stratégies les plus représentées. Les PME qui utilisent le positionnement comme stratégie principale semblent obtenir un meilleur niveau de performance lorsque la stratégie secondaire est entrepreneuriale. Pour celles qui choisissent la souplesse organisationnelle, l'utilisation de la pérennisation collective améliore le niveau de réussite en ce qui concerne le secteur Internet. Mais dans l'ensemble, il nous est très difficile d'établir un constat permettant d'expliquer les différences en termes de couples stratégiques. Notre analyse basée sur le comportement stratégique se révèle plus souple et se trouve confirmée par les résultats du tableau 4.62.

Les résultats obtenus lors de l'étude de l'influence de la stratégie sur la performance nous permettent de retenir différents points :

- **Le comportement entrepreneurial permet d'obtenir le meilleur niveau de performance particulièrement pour les PME Internet.** Becherer et Maurer (1998), Zahra (1993a) ou Wiklund (1999) confirment qu'il existe un lien positif et significatifs entre performance et comportement entrepreneurial. Le comportement de positionnement donne de meilleurs résultats lorsque les entreprises ne sont pas dans ce secteur d'activité.
- **Les stratégies de souplesse organisationnelle sont les moins liées à un haut niveau de performance** quel que soit le secteur d'appartenance.
- **Le nombre de stratégies utilisées n'est pas un facteur explicatif de la performance.**
- Nous n'avons pu identifier les comportements stratégiques qui permettent d'obtenir la performance d'indépendance.

**Tableau 4.62 : Niveau de performance par type de couple stratégique**

Couple stratégique	Performance taille			Performance organisationnelle			Performance d'indépendance		
	Internet		N	Non Internet		N	Internet		N
	Moyenne	Moyenne		Moyenne	Moyenne		Moyenne	Moyenne	
EN	7	4,00	3	4,67	4,57	4,00	3,50	3,50	3,50
ENPE	9	4,00	1	3,50	4,11	4,00	3,17	3,17	4,00
ENPO	13	4,27	3	4,17	4,46	3,50	3,23	3,23	3,33
ENSO	17	4,38	5	4,10	4,06	4,00	3,32	3,32	3,40
PE	4	4,13	4	2,88	4,13	3,63	3,50	3,50	3,13
PEEN	3	3,83	-	-	4,00	-	3,17	3,17	-
PEPO	2	4,75	-	-	4,25	-	3,75	3,75	-
PESO	5	4,20	1	3,50	4,30	3,50	3,10	3,10	3,50
PO	12	3,75	15	3,77	3,92	4,17	3,33	3,33	3,37
POEN	28	4,13	15	3,63	4,18	3,80	3,46	3,46	3,10
POPE	10	3,40	4	3,88	3,75	3,88	3,40	3,40	3,63
POSO	20	3,68	13	3,81	3,93	3,92	3,20	3,20	3,15
SO	8	3,81	6	3,50	4,13	3,50	3,06	3,06	3,33
SOEN	9	3,61	1	3,50	4,00	4,00	2,89	2,89	2,50
SOPE	8	3,69	3	3,33	4,13	3,67	3,56	3,56	2,50
SOPO	4	3,38	6	3,50	4,00	3,25	4,00	4,00	3,00
Total	159	3,94	80	3,71	4,10	3,83	3,32	3,32	3,22

**Légende :**

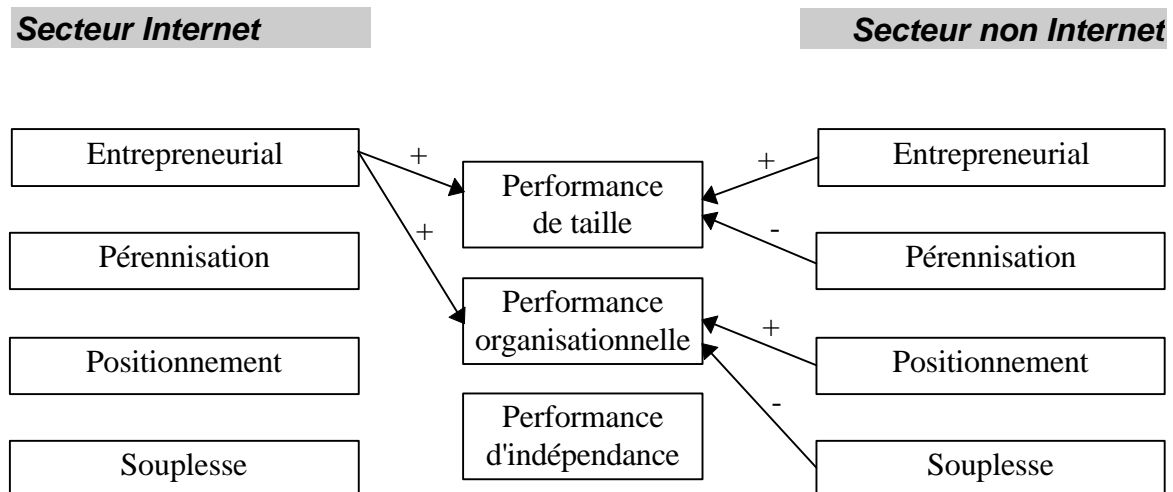
EN : stratégie entrepreneuriale, PE : stratégie de pérennisation collective, PO : stratégie de positionnement, SO : stratégie de souplesse organisationnelle.  
 Le couple stratégique s'obtient en identifiant les deux syllabes.

Exemple : POSO = la stratégie principale est celle de positionnement et la seconde est celle de souplesse organisationnelle.



Le schéma suivant va nous permettre de représenter graphiquement nos résultats :

**Schéma 4.13 : Représentation de l'impact de la stratégie sur la performance**



Ces relations nous permettent donc de vérifier ou non nos hypothèses concernant l'influence du comportement stratégique des PME sur leur niveau de performance. Le fait de penser que nos hypothèses se vérifient partiellement tient à l'absence d'influence concernant la performance d'indépendance. Notre proposition concernant le secteur Internet sera non vérifiée partiellement du fait de la seule présence du comportement entrepreneurial comme facteur explicatif des résultats atteints par nos PME.

**Tableau 4.63 : Evaluation de la proposition 3**

n°	Intitulés des hypothèses et de la proposition	Internet	Non Internet
3.1	Le choix d'une stratégie entrepreneuriale a une influence sur le niveau de performance	Vérifiée	Vérifiée partiellement
3.2	Le choix d'une stratégie de pérennisation collective a une influence sur le niveau de performance	Non vérifiée	Vérifiée partiellement
3.3	Le choix d'une stratégie de positionnement a une influence sur le niveau de performance	Non vérifiée	Vérifiée partiellement
3.4	Le choix d'une stratégie de souplesse organisationnelle a une influence sur le niveau de performance	Non vérifiée	Vérifiée partiellement
<b>3</b>	<b>Les stratégies des PME conditionnent leur niveau de performance</b>	<b>Vérifiée partiellement</b>	<b>Vérifiée</b>

Nous pouvons penser qu'il existe **une influence de la stratégie sur l'obtention de la performance**. Les choix des PME, en termes de stratégies, sont donc cruciaux pour leur développement. Cependant, il est important de noter que la plupart des niveaux de performance sont positifs. L'interprétation des résultats doit donc se faire en termes relatif. Toujours est-il qu'on peut noter un certain **volontarisme stratégique** puisque c'est le choix de la PME qui va conditionner sa performance. Si peu de relations avaient été mises en évidence, nous aurions pu penser que les résultats des PME n'étaient pas liés à leurs décisions stratégiques, d'autant plus que les performances remarquées sont élevées. La stratégie recensée dans cette étude n'apparaît pas comme un moyen d'éviter la faillite mais bien comme un élément permettant de développer fortement l'évolution des résultats. Toujours est-il que nous pensons **que notre troisième proposition est vérifiée**. En effet nous obtenons cinq vérifications partielles sur huit possibles sur les deux groupes d'entreprises.

Cependant, **notre proposition est vérifiée partiellement pour les PME Internet. Dans ce secteur, seule la stratégie entrepreneuriale semble avoir une influence sur la performance**. La prépondérance de ce comportement au sein de ce secteur et l'impact sur deux types de performance nous conduit à accepter partiellement l'idée qu'une stratégie influe sur le niveau de performance. Ni les comportements de pérennisation collective, de positionnement ou de souplesse organisationnelle ne sont reliés significativement avec la performance et ce quel que soit le sens de la relation. Nous pouvons avancer l'idée de **la neutralité de certaines stratégies dans un contexte munificent**. Dans un environnement très favorable, les effets négatifs des stratégies ne peuvent suffisamment expliquer la baisse du niveau de performance. Certes, il existe une diminution (par exemple avec la stratégie de positionnement et de souplesse organisationnelle) mais cette baisse ne peut se révéler significative. Les PME sont entraînées dans un courant de succès bien que certaines stratégies en réduisent l'effet.

Par ailleurs, les chiffres concernant la performance d'indépendance sont particulièrement importants. S'il existe bel et bien un volontarisme stratégique pour la performance de taille et organisationnelle, les variables telles que l'invulnérabilité ou la rentabilité ne sont pas soumises à cette même influence. **La PME apparaît donc comme un modèle économique qui**

**maîtrise mieux son développement que sa pérennité.** Nous reviendrons sur ces éléments dans la suite de notre recherche.

L'importance de la stratégie étant remarquée, nous devons réfléchir à la notion d'influence environnementale afin d'identifier les contextes qui favorisent la performance.

### 2.1.2. L'environnement perçu comme contexte d'obtention de la performance

Afin d'envisager l'influence de l'environnement sur la performance, nous allons déterminer les coefficients de régression permettant d'expliquer l'éventuel pouvoir du milieu. Notre volonté sera d'**identifier les facteurs de contexte qui modifient la performance**. On peut penser, par exemple, qu'un environnement dynamique va entraîner un ensemble d'opportunités qui, si elles sont saisies, permettra aux entreprises d'atteindre de meilleurs résultats. A l'inverse, un environnement perçu comme incertain peut entraîner une baisse de la performance du fait des erreurs réalisées dans les prévisions. C'est afin de catégoriser les éventuelles relations que nous proposons d'étudier le tableau 4.64 qui présente les corrélations entre les caractéristiques environnementales et les trois types de performance.

**Tableau 4.64 : Corrélations entre les caractéristiques environnementales et les performances (Internet)**

Corrélation de Pearson			
	Performance taille	Performance organisationnelle	Performance d'indépendance
Complexité qualitative	,04	,01	-,11
Complexité quantitative	,15	,03	-,06
Incertitude	-,19*	-,13	-,30**
Dynamisme	,26**	,26**	-,03
Turbulence	,14	,12	-,17*

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

**(non Internet)**

### Corrélation de Pearson

	Performance taille	Performance organisationnelle	Performance d'indépendance
Complexité qualitative	,17	,12	-,12
Complexité quantitative	,17	,36**	,15
Incertitude	,14	,02	-,27*
Dynamisme	,36**	,00	,11
Turbulence	,18	,11	-,26*

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Examinons les résultats obtenus par caractéristiques environnementales :

**1) La complexité qualitative perçue n'a pas de relations significatives avec les différents types de performance.** Sa liaison est cependant négative avec la performance d'indépendance quel que soit le secteur d'activité. Pour le secteur Internet, la relation est neutre avec des coefficients proches de zéro. En ce qui concerne le secteur non Internet, la concomitance entre les deux types de variables est positive. Un environnement qui apparaît comme difficile à comprendre favorise l'émergence de performance.

**2) La complexité quantitative perçue par les PME non Internet est liée significativement et positivement avec la performance organisationnelle.** Plus l'entreprise a de relations avec d'autres acteurs, plus sera élevée l'évolution de la motivation et de la qualité. Les autres relations ne sont pas significatives mais toutes sont positives sauf celle concernant la performance d'indépendance pour les PME Internet. Dans l'ensemble, il apparaît que l'hétérogénéité de la production et le nombre de relations entretenues favorisent l'obtention de la performance. La position de la PME par rapport à son environnement peut expliquer cet état. En effet, cette mesure de la complexité quantitative peut être envisagée comme un indicateur d'isolement de l'entreprise. Plus elle sera basse, plus l'entreprise sera isolée. L'isolement apparaît comme un facteur négatif dans la réussite des PME. A l'inverse, plus la PME nouera de relations, meilleure sera sa performance.

**3) L'incertitude perçue est reliée négativement avec la performance.** Les coefficients de corrélation nous indiquent que plus l'environnement est perçu comme incertain, moins sera élevée la performance. Ce constat se retrouve particulièrement dans le secteur Internet. La performance d'indépendance est particulièrement marquée par l'impact négatif de l'incertitude. Il est intéressant de noter la relation neutre, pour les PME non Internet, avec la performance organisationnelle et la liaison positive (mais non significative) avec la performance de taille. La difficulté pour prévoir le comportement des acteurs ou le résultat des changements environnementaux est moins gênante lorsqu'on se trouve hors du secteur Internet.

**4) Le dynamisme perçu est lié positivement avec la performance.** L'apparition de changements dans l'environnement se trouve donc corrélée avec les indicateurs de résultat que nous utilisons. Le niveau de corrélation est élevé par rapport à l'ensemble des coefficients. Quel que soit le secteur d'activité, la relation est positive et fortement significative avec la performance de taille. Celle-ci, mesurée à l'aide de l'évolution du chiffre d'affaires et du nombre de personnes employées, se trouve donc augmentée lorsque la PME a une perception de modification de l'environnement. Il semblerait que les opportunités liées à ce type de contexte soient un facteur explicatif de ce résultat. Plus nuancé est le résultat concernant la performance organisationnelle. En effet, nous pouvons observer que la relation est significativement positive pour les PME Internet mais nulle hors de ce secteur. La performance d'indépendance n'est jamais liée significativement avec cette caractéristique environnementale.

**5) La turbulence perçue connaît une liaison significativement négative avec la performance d'indépendance.** Le caractère menaçant, nouveau, imprévisible ou bref des changements environnementaux évolue à l'inverse de l'invulnérabilité stratégique et de la rentabilité des entreprises étudiées. Mise en danger par son environnement, la PME va se trouver menacée dans les items qui fondent sa pérennité. La relation s'inverse lorsqu'on étudie les coefficients liant turbulence et performance de taille et organisationnelle. Bien que non significatifs, ils sont positifs. Le caractère éminemment gênant, mis en avant, va, semble-t-il, entraîner une perspective de développement de l'entreprise (performance taille) ainsi qu'une meilleure maîtrise de son activité (performance organisationnelle). On peut penser que l'environnement turbulent va nécessiter impérativement ce type d'évolution afin que l'entreprise puisse se maintenir dans le jeu concurrentiel. La perception qui est mesurée peut renforcer ce caractère. Les dirigeants de PME ont conscience des dangers liés aux changements (menace

constatée sur la performance d'indépendance) et de ce fait développent leur entreprise de telle façon à pouvoir mieux répondre, sur le long terme, à ces modifications.

Outre ces relations mises en avant pour les caractéristiques environnementales, nous remarquerons également les résultats obtenus par la performance d'indépendance. Ils sont majoritairement reliés négativement avec les facteurs envisagés. Les liaisons sont généralement inverses pour les deux autres types de performance. Nous allons tenter d'envisager une explication à l'aune de l'étude des régressions que nous allons réaliser afin de déterminer si l'obtention de la performance est soumise au déterminisme environnemental.

#### **a. Influence des facteurs environnementaux sur la performance de taille**

La performance de taille évalue le développement de l'entreprise à travers des indicateurs mesurant l'évolution des ventes et du nombre d'employés. Le tableau 4.65.a présente les résultats de la régression multiple effectuée sur la performance de taille. Celle-ci apparaît comme la variable dépendante tandis que les cinq facteurs environnementaux sont considérés comme les variables indépendantes. Les variables retenues à l'issue d'une régression ascendante seront soulignées.

**Quel que soit le secteur d'activité, le dynamisme perçu apparaît comme un facteur influençant favorablement la performance.** L'inertie d'un environnement n'est pas facteur de performance. Les PME ont besoin de rencontrer des changements pour accroître leur potentiel de réussite et leur développement. En effet, la modification de la donne environnementale permettra de saisir des opportunités stratégiques. Le dynamisme entraînera une remise en cause des positions concurrentielles alors qu'un environnement statique privilégiera les ressources déjà acquises. Du fait de sa faiblesse de moyens, la petite entreprise pourra accroître son volume de vente en profitant des changements extérieurs.

D'autre part, nous pouvons souligner que **l'incertitude a un impact fortement négatif sur cette performance.** Ce résultat n'est pas probant pour les PME non Internet. Les coefficients de régression montrent donc que la croissance de l'entreprise a besoin de certitude. En effet, des décisions qui peuvent se révéler extrêmement importantes pour des entreprises de petite

taille, telles que l'embauche d'une personne, doivent se prendre dans un contexte environnemental certain. Le manque d'information va mettre en péril la qualité des prévisions effectuées et face à ce risque d'erreur, les entreprises seront moins enclines à connaître un fort développement.

*Tableau 4.65.a : Performance de taille*

<i>Variables</i>	Internet			Non Internet		
	<i>Coef. de régression</i>	<i>Test</i>	<i>Sign.</i>	<i>Coef. de régression</i>	<i>Test</i>	<i>Sign.</i>
Complexité qualitative	0,04	0,51	ns	0,08	0,60	ns
Complexité quantitative	0,12	1,55	ns	0,11	1,56	ns
Incertitude	<u>-0,32</u>	-3,31	***	0,06	0,39	ns
Dynamisme	<u>0,29</u>	2,52	**	<u>0,38</u>	3,20	***
Turbulence	0,17	1,57	ns	-0,01	-0,08	ns
R <sup>2</sup>	0,15	5,43	***	0,18	3,23	**

#### **b. Influence des facteurs environnementaux sur la performance organisationnelle**

Notre mesure de la performance organisationnelle vise à évaluer la maîtrise du métier de la petite entreprise tant en termes de qualité de la production qu'en termes de motivation. Les résultats seront différents d'un secteur à l'autre. Pour les PME Internet, les **mêmes facteurs** environnementaux relevés pour la performance de taille influent sur l'obtention de la performance organisationnelle. **L'incertitude réduit son niveau tandis que le dynamisme l'augmente.** Encore une fois, l'incertitude perçue, liée aux difficultés de prévoir le comportement des acteurs ou l'issue de leurs actions, joue négativement sur les critères de réussite. Cet effet est également présent pour les non Internet mais à un seuil non significatif. A l'inverse, l'apparition de changements tant au niveau des savoir-faire que de la concurrence permet à la PME d'accroître la motivation de l'équipe dirigeante et la qualité de ses réalisations.

L'impact du dynamisme est proche de zéro pour les entreprises non Internet. Le facteur qui influence leur performance organisationnelle se révèle être la complexité quantitative. **Le nombre de relations qu'entreprendra la PME et la diversité de sa production aura une influence positive sur ce type de performance.** L'hétérogénéité des relations de l'entreprise de petite taille a donc un poids dans l'évolution de la maîtrise du métier. On peut penser que les

contacts noués favorisent l'apprentissage et la connaissance des techniques de réalisation. Nous pouvons souligner encore une fois l'importance que revêt le non isolement de la PME avec ses partenaires. Cet effet est nul pour les PME Internet.

**Tableau 4.65.b : Performance organisationnelle**

<i>Variables</i>	Internet			Non Internet		
	<i>Coef. de régression</i>	<i>Test</i>	<i>Sign.</i>	<i>Coef. de régression</i>	<i>Test</i>	<i>Sign.</i>
Complexité qualitative	0,00	0,06	ns	0,07	0,71	ns
Complexité quantitative	0,00	0,00	ns	<u>0,18</u>	3,23	***
Incertitude	<u>-0,17</u>	-2,27	*	-0,09	-0,81	ns
Dynamisme	<u>0,24</u>	2,77	**	-0,03	-0,30	ns
Turbulence	0,09	1,04	ns	0,11	0,82	ns
R <sup>2</sup>	0,10	3,48	**	0,15	2,58	*

### c. Influence des facteurs environnementaux sur la performance d'indépendance

La performance tend à évaluer les critères fondant la pérennité de l'entreprise : est-elle vulnérable ou rentable ? Nous avons vu plus haut que ce type de performance évolue négativement par rapport à l'augmentation des facteurs environnementaux. A l'issue de la régression multiple, **l'incertitude apparaît comme le facteur diminuant la constitution de cette performance** quel que soit le secteur d'activité. La pérennité qui peut se traduire par l'indépendance, est mise en difficulté par l'incertitude perçue. Celle-ci, témoin de l'inexactitude des prévisions, va diminuer l'invulnérabilité et la rentabilité des entreprises de petite taille. La turbulence va jouer également un rôle, bien que non significatif, dans cette diminution de performance.

**Tableau 4.65.c : Performance d'indépendance**

<i>Variables</i>	Internet			Non Internet		
	<i>Coef. de régression</i>	<i>Test</i>	<i>Sign.</i>	<i>Coef. de régression</i>	<i>Test</i>	<i>Sign.</i>
Complexité qualitative	0,04	0,47	ns	0,15	1,01	ns
Complexité quantitative	-0,09	-1,10	ns	0,12	1,46	ns
Incertitude	<u>-0,35</u>	-3,35	***	<u>-0,26</u>	-1,65	



Dynamisme	0,05	0,39	ns	0,24	1,78	
Turbulence	-0,10	-0,83	ns	-0,39	-2,08	*
R <sup>2</sup>	0,10	3,50	**	0,17	2,91	*

Nous pouvons, par ailleurs, utiliser les coefficients de corrélation liant l'incertitude perçue des acteurs et les trois types de performance (tableau 4.66) afin de déterminer l'importance des acteurs dans l'obtention de la réussite des PME. En ce qui concerne la performance d'indépendance, seule **l'incertitude perçue des technologies et savoir-faire connaît une liaison significativement négative**. Plus les pratiques techniques à utiliser seront considérées comme incertaines, moins la pérennité des PME sera grande. Ce constat s'avère particulièrement significatif pour les entreprises Internet. Nous remarquerons également que l'incertitude perçue des concurrents n'a pas de relations négatives avec nos mesures de la performance. Par ailleurs, **l'incertitude des employés a une relation négative avec la performance de taille**. Cet élément n'est pas pour nous surprendre puisque cet indicateur d'évolution mesure l'augmentation du nombre d'employés : plus l'entreprise percevra comme incertain le comportement de ses employés, moins sera élevé son développement. D'autre part, les **coefficients de corrélation concernant les secteurs non Internet ne se montrent pas significatifs**. Les liaisons entre incertitude perçue des acteurs et critères de performance sont donc plus nuancées lorsqu'on s'éloigne des activités émergentes.

**Tableau 4.66 : Corrélations entre l'incertitude perçue des acteurs et la performance**

### Corrélation de Pearson

	Performance taille		Performance organisationnelle		Performance d'indépendance	
	Internet	Non Internet	Internet	Non Internet	Internet	Non Internet
Incertitude des clients	,03	,01	,02	-,18	-,05	-,19
Incertitude des concurrents	,05	,09	,15	,21	,00	,00
Incertitude des employés	-,22**	,00	-,09	-,16	-,10	-,09
Incertitude de l'Etat	-,02	,05	,15	,04	,04	,06
Incertitude des fournisseurs	-,03	,13	,00	,07	-,11	-,18
Incertitude des technologies et savoir-faire	-,10	,16	-,10	-,09	-,21**	-,12

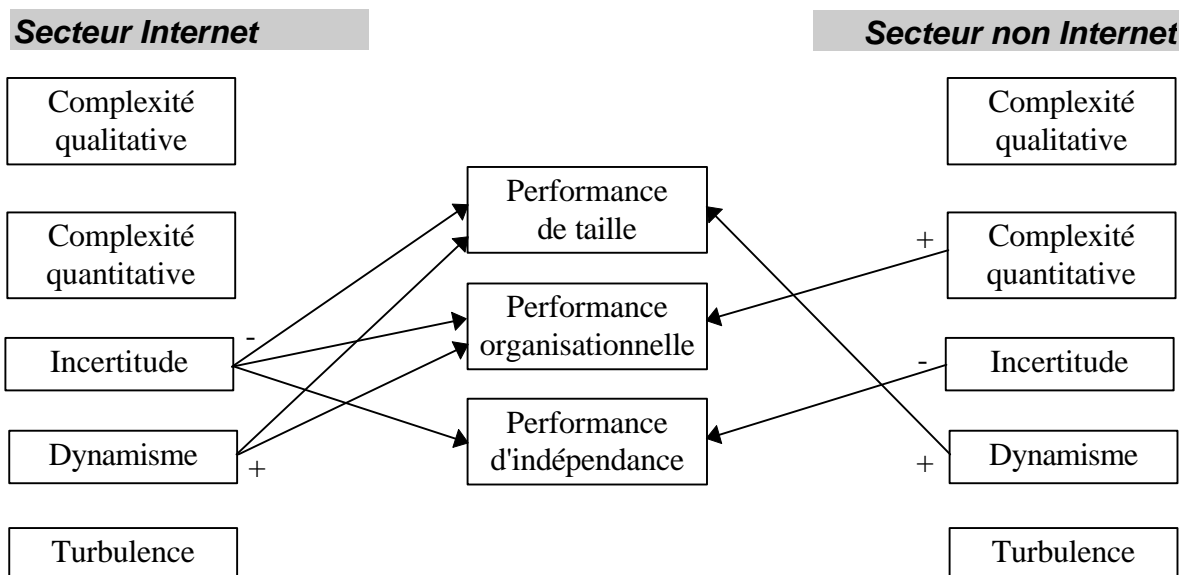
\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Les tests concernant l'influence de l'environnement sur la performance nous révèlent que :

- L'incertitude influe négativement sur la performance.
- Le dynamisme influe positivement sur la performance.
- La performance d'indépendance diminue lorsque les facteurs environnementaux augmentent en intensité.
- Toutes les performances, quel que soit le secteur d'activité, peuvent s'expliquer à partir des caractéristiques environnementales.

Comme à notre habitude, nous pouvons représenter les diverses relations mises en évidence dans les relations unissant les caractéristiques environnementales à la performance. Nous en profiterons également pour statuer sur notre quatrième proposition de recherche qui tendait à envisager l'environnement comme facteur conditionnant le niveau de performance des PME. Comme chaque performance, quel que soit le secteur d'activité, est statistiquement liée à au moins une dimension de l'environnement (les plus présentes sont le dynamisme et l'incertitude) nous pensons que notre proposition P4 est partiellement vérifiée.

### *Schéma 4.14 : Représentation de l'impact de l'environnement sur la performance*



Et en ce qui concerne la proposition n° 4 concernant l'influence de l'environnement sur la performance et les hypothèses sous-jacentes :

**Tableau 4.67 : Evaluation de la proposition 4**

n°	Intitulés des hypothèses et de la proposition	Internet	Non Internet
4.1	La complexité perçue a une influence sur le niveau de performance	Non vérifiée	Vérifiée partiellement
4.2	L'incertitude perçue a une influence sur le niveau de performance	Vérifiée	Vérifiée partiellement
4.3	Le dynamisme perçu a une influence sur le niveau de performance	Vérifiée partiellement	Vérifiée partiellement
4.4	La turbulence perçue a une influence sur le niveau de performance	Non vérifiée	Non vérifiée
<b>4</b>	<b>L'environnement perçu des PME conditionne leur niveau de performance</b>	<b>Vérifiée partiellement</b>	<b>Vérifiée partiellement</b>

Il semble donc qu'un **déterminisme environnemental** existe en ce qui concerne **l'obtention de la performance**. Les conditions de contexte auront un impact sur la réussite des PME étudiées. En d'autres termes, les indicateurs de performance sont conditionnés par l'environnement. L'entreprise de petite taille est contrainte par son milieu. De ce fait, nous pensons que **la proposition 4 qui postule que l'environnement perçu des PME conditionne leur niveau de performance est acceptée**. Nous

remarquerons cependant le rôle important de l'incertitude comme facteur négatif dans l'obtention de la performance. Par ailleurs, il nous semble souhaitable de noter que la turbulence perçue n'a pas d'effet significatif sur les échelles de résultat.

Cependant, nous devons analyser les rapports qui tendent à privilégier **l'environnement comme une variable modératrice**. En effet, nous avons montré que l'environnement et la stratégie ont une influence sur la performance. Mais est-ce que la stratégie doit être parfaitement en adéquation avec l'environnement pour permettre aux PME d'obtenir de meilleurs résultats ?

## 2.2. Le rôle de l'environnement dans la relation stratégie - performance

Nous allons essayer de déterminer, dans un premier temps, dans quelle mesure les variables environnementales modifient le lien stratégie - performance puis, dans un second temps, nous effectuerons une synthèse des résultats obtenus.

### 2.2.1. Le rôle modérateur de l'environnement dans la relation stratégie - performance

Nous avons vu dans le troisième chapitre de cette recherche que la mesure des effets interactifs de l'environnement peut être envisagée sous plusieurs angles d'approche. Nous adopterons la perspective de l'effet modérateur tel qu'utilisée par Sharma, Durand et Gur-arie (1981). Cette approche vise à tester la **forme** de la relation par l'intermédiaire d'une analyse de régression modérée et la **force** en utilisant une analyse en sous-groupes. Nous allons rappeler brièvement la méthodologie suivie :

**L'analyse de régression modérée** (MRA<sup>31</sup>) identifiera si le terme d'interaction "environnement x stratégie" a une influence significative sur la performance ou d'une autre façon si l'environnement modifie la **forme** de la relation stratégie - performance. Pour ce faire, nous présenterons les différents coefficients de corrélation R de la régression et nous évaluerons le

---

<sup>31</sup> Notons que lorsqu'il existe plusieurs variables explicatives, nous pourrions utiliser une *multiplicative moderated regression analysis* (MMR).

pouvoir significatif de ce terme d'interaction. Les tableaux qui présentent ces informations donnent la valeur de l'interaction en fonction des stratégies. Le type de comportement stratégique sera lié à la dimension environnementale de la colonne de gauche. Les résultats indiqueront donc la valeur du R et entre parenthèses l'erreur standard qui est liée.

Si ce coefficient apparaît comme probant, selon un test t, un symbole indiquera le degré de significativité obtenu. Nous évaluerons de la sorte la forme de l'interaction. Comme nous voulons tester l'effet de cinq variables environnementales en fonction de quatre comportements stratégiques, nous avons donc créé vingt termes d'interaction (5 x 4) que nous avons utilisé dans soixante analyses de régression puisque nous utilisons trois variables expliquées différentes (les trois types de performance). De plus, nous souhaitons mesurer cet effet sur les deux types d'activité, ce sont donc 120 analyses qui ont été menées. En d'autres termes, il existe 120 possibilités pour que l'effet modérateur se produise. Notons que si l'interaction se révèle significative nous serons en présence d'un modérateur pur. Cependant, si la variable de contexte est corrélée significativement avec la variable de stratégie ou de performance, alors nous aurons un quasi modérateur. Lorsqu'une telle corrélation existe (tableaux 4.5 page 502 et 4.64 , page 521), les résultats seront donnés en italique.

**L'analyse en sous-groupes**, pour sa part, mettra en évidence les différences de relations entre la stratégie et la performance selon le type d'environnement. Elle va chercher à déterminer si l'environnement modifie la **force** de la relation stratégie - performance. Nous avons scindé nos effectifs en deux groupes sur la base du score médian obtenu à la caractéristique environnementale mesurée (tableau 4.68). Par la suite, nous avons calculé les coefficients de corrélation pour chacun des groupes obtenus puis nous avons évalué l'importance des différences par le biais du test Z de Fisher. Les coefficients de corrélation fortement différents sont annotés. Si la différence est significative, alors on peut penser que la variable stratégique va expliquer plus de variation de la performance en fonction de la nature de la variable environnementale (niveau élevé ou faible). Dans ce cas, nous serons en présence d'un *homologizer moderator*, sauf si la variable environnementale est corrélée significativement avec la variable stratégique ou de performance.

**Tableau 4.68 : Taille des sous-groupes constitués**

	Internet	Non Internet
--	----------	--------------

Niveau de la caractéristique :	Haut	Bas	Haut	Bas
Complexité qualitative	95	67	34	46
Complexité quantitative	112	50	38	42
Incertitude	85	77	48	32
Dynamisme	92	70	44	36
Turbulence	82	80	38	42

Les pages qui suivent vont présenter les tests menés sur les effets modérateurs pour le secteur d'activité Internet.

**Tableaux 4.69.a : Test des effets modérateurs (Internet)**

**Comportement entrepreneurial - performance**

	Performance taille			Performance organisationnelle			Performance d'indépendance		
	MRA Interaction	Sous-groupe		MRA Interaction	Sous-groupe		MRA Interaction	Sous-groupe	
		Haut	Bas		Haut	Bas	n	Haut	Bas
Complexité qualitative	-0.03 (0.07)	0.25*	0.24	<b>-0.13*</b> (0.06)	0.11	0.36**	0.01 (0.08)	0.03	0.02
Complexité quantitative	-0.06 (0.09)	0.21	0.25	<b>0.13</b> (0.07)	0.27	0.03	0.10 (0.09)	0.01	0.03
Incertitude	0.03 (0.09)	0.25*	0.19	-0.05 (0.07)	0.19	0.18	0.14 (0.10)	0.06	-0.13
Dynamisme	0.08 (0.11)	0.26	0.16	0.04 (0.09)	0.17	0.15	0.12 (0.13)	0.15 <sup>b</sup>	-0.17
Turbulence	0.11 (0.11)	0.25	0.20	-0.03 (0.08)	0.15	0.23*	0.16 (0.11)	0.11	-0.08

<sup>†</sup>  $p < 0.10$ , \*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$  (test de Fisher pour les MRA et coefficient de corrélation de Pearson pour l'analyse en sous-groupe).

<sup>b</sup> : différence entre corrélations significative pour  $p < 0.05$  (transformation Z de Fisher).

### Comportement de pérennisation collective - performance

	Performance taille			Performance organisationnelle			Performance d'indépendance		
	MRA Interaction	Sous-groupe Haut	Bas	MRA Interaction	Sous-groupe Haut	Bas	MRA Interaction n	Sous-groupe Haut	Bas
Complexité qualitative	0.09 (0.12)	-.03	-.02	0.07 (0.09)	0.01	-0.10	<b>0.20</b> (0.12)	0.10	-0.07
Complexité quantitative	0.07 (0.14)	0.03	-0.09	0.10 (0.10)	0.00	-0.14	0.20 (0.14)	<b>0.12<sup>a</sup></b>	<b>-0.19</b>
Incertitude	<b>-0.26</b> (0.15)	-0.06	0.05	-0.12 (0.12)	-0.02	-0.06	0.03 (0.16)	0.01	0.05
Dynamisme	-0.14 (0.16)	0.00	0.00	-0.08 (0.12)	-0.07	0.03	0.04 (0.17)	0.06	-0.01
Turbulence	-0.14 (0.13)	-0.11	0.14	0.00 (0.09)	-0.02	-0.03	0.07 (0.13)	0.05	-0.01

*a : différence entre corrélations significative pour  $p < 0.1$  (transformation Z de Fisher).*

### Comportement de positionnement - performance

	Performance taille			Performance organisationnelle			Performance d'indépendance		
	MRA Interaction	Sous-groupe Haut	Bas	MRA Interaction	Sous-groupe Haut	Bas	MRA Interaction n	Sous-groupe Haut	Bas
Complexité qualitative	-0.09 (0.07)	-0.18	-0.05	0.02 (0.06)	<b>0.11<sup>b</sup></b>	<b>-0.22</b>	0.00 (0.08)	0.13	-0.03
Complexité quantitative	-0.04 (0.07)	-0.12	-0.10	-0.04 (0.05)	-0.16	-0.14	-0.07 (0.08)	0.05	0.11
Incertitude	0.06 (0.08)	0.09	0.16	0.02 (0.06)	-0.14	0.16	0.02 (0.08)	0.17	0.03
Dynamisme	-0.07 (0.09)	-0.16	-0.01	0.00 (0.07)	-0.05	-0.20	-0.15 (0.10)	-0.12 <sup>b</sup>	0.27*
Turbulence	0.04 (0.08)	-0.03	-0.20	0.00 (0.06)	-0.13	-0.16	-0.04 (0.08)	0.04	0.09

*\*  $p < 0.05$  (coefficient de corrélation de Pearson pour l'analyse en sous-groupe).*

*b : différence entre corrélations significative pour  $p < 0.05$  (transformation Z de Fisher).*

### Comportement de souplesse organisationnelle - performance

	Performance taille			Performance organisationnelle			Performance d'indépendance		
	MRA Interaction	Sous-groupe Haut	Sous-groupe Bas	MRA Interaction	Sous-groupe Haut	Sous-groupe Bas	MRA Interaction	Sous-groupe Haut	Sous-groupe Bas
Complexité qualitative	0.06 (0.09)	-0.11	-0.16	0.00 (0.07)	-0.14	-0.02	-0.07 (0.09)	-0.16	0.06
Complexité quantitative	0.03 (0.08)	-0.14	-0.12	-0.04 (0.06)	-0.13	0.01	-0.09 (0.09)	-0.11	0.04
Incertitude	-0.03 (0.10)	-0.10	-0.15	-0.02 (0.08)	-0.10	-0.03	-0.11 (0.14)	-0.01	-0.07
Dynamisme	0.02 (0.13)	-0.13	-0.18	-0.07 (0.10)	-0.18	0.02	0.07 (0.14)	-0.05	-0.05
Turbulence	-0.13 (0.10)	-0.19	-0.08	-0.05 (0.07)	-0.14	-0.02	-0.10 (0.10)	-0.10	-0.02

A l'issue des tests des effets modérateurs, nous avons pu relever pour le secteur Internet :

• **Deux modérateurs purs (forme) :**

- La complexité qualitative sur la relation comportement entrepreneurial - performance organisationnelle ;
- La complexité qualitative sur la relation comportement de pérennisation collective - performance d'indépendance.

• **Deux quasi modérateurs (forme) :**

- La complexité quantitative sur la relation comportement entrepreneurial - performance organisationnelle ;
- L'incertitude sur la relation comportement de pérennisation collective - performance de taille.



• **Deux homologizers moderators (force) :**

- Une complexité quantitative élevée permet au comportement de pérennisation collective d'obtenir une meilleure performance d'indépendance ;
- Une complexité qualitative élevée permet au comportement de positionnement d'obtenir une meilleure performance organisationnelle.

Au total, ce sont donc **six effets modérateurs sur soixante possibles** qui ont été recensés pour le secteur Internet. En fonction de ces résultats, **il nous est très difficile d'affirmer que l'environnement puisse jouer un rôle modérateur tant sur la force que sur la forme de la relation stratégie - performance**. Lorsque la PME adopte un comportement stratégique de souplesse organisationnelle, aucun effet modérateur n'est à noter. De plus, ni le dynamisme, ni la turbulence perçue n'apparaissent comme des modérateurs éventuels.

Nous pouvons tout juste penser que la complexité qualitative est le facteur environnemental qui influe le plus souvent sur la relation attendue (trois effets significatifs). Les thèses prônant l'adéquation stratégie - environnement pour l'obtention de la performance ne trouvent pas suffisamment d'écho auprès de nos résultats. Par delà, peut-on rejeter l'hypothèse du déterminisme environnemental ? Nous avons montré que l'environnement conditionne la performance et que la stratégie, à son tour, affecte le niveau de résultat. Mais c'est le lien environnement - stratégie qui se trouve absent de nos tests. **La PME connaît l'influence de l'environnement mais l'importance de ses options stratégiques ne semble pas être liée aux nécessités du contexte**. Mais avant de pouvoir porter une assertion ayant un caractère général, nous allons tenter d'étudier les relations pouvant exister au sein du secteur non Internet.

**Tableaux 4.69.b : Test des effets modérateurs (non Internet)**  
**Comportement entrepreneurial - performance**

	Performance taille			Performance organisationnelle			Performance d'indépendance		
	MRA Interaction	Sous-groupe Haut Bas		MRA Interaction	Sous-groupe Haut Bas		MRA Interaction	Sous-groupe Haut Bas	
Complexité qualitative	-0.04 (0.11)	0.22	0.32*	<b>-0.20*</b> (0.09)	-0.19 <sup>a</sup>	0.25	<b>-0.21</b> (0.13)	-0.20 <sup>a</sup>	0.24
Complexité quantitative	0.14 (0.10)	0.32*	0.26	-0.09 (0.07)	-0.16 <sup>a</sup>	0.27	-0.14 (0.12)	-0.08	0.24
Incertitude	-0.04 (0.13)	0.28	0.29	-0.10 (0.10)	-0.03	0.21	-0.11 (0.15)	-0.02	0.15
Dynamisme	-0.01 (0.13)	0.28	0.26	0.00 (0.11)	0.03	0.05	-0.14 (0.16)	-0.08	0.23
Turbulence	-0.01 (0.12)	0.11	0.37*	-0.05 (0.10)	-0.13	0.13	-0.01 (0.14)	0.07	0.14

†  $p < 0.10$ , \*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ , \*\*\*  $p < 0.001$  (test de Fisher pour les MRA et coefficient de corrélation de Pearson pour l'analyse en sous-groupe). a : différence entre corrélations significative pour  $p < 0.10$  ; b : différence significative pour  $p < 0.05$  (transformation Z de Fisher).

**Comportement de pérennisation collective - performance**

	Performance taille			Performance organisationnelle			Performance d'indépendance		
	MRA Interaction	Sous-groupe Haut Bas		MRA Interaction	Sous-groupe Haut Bas		MRA Interaction	Sous-groupe Haut Bas	
Complexité qualitative	0.00 (0.10)	-0.15	-0.3*	0.06 (0.08)	0.12	-0.24	0.18 (0.11)	0.17	- 0.12
Complexité quantitative	-0.08 (0.10)	-0.32	-0.25	0.02 (0.07)	-0.07	-0.23	0.14 (0.11)	0.15	- 0.22
Incertitude	-0.06 (0.16)	-0.35*	-0.12	-0.03 (0.12)	-0.18	0.10	0.07 (0.18)	-0.05	0.02
Dynamisme	0.08 (0.17)	-0.12	-0.33*	0.15 (0.14)	<b>0.16<sup>b</sup></b>	<b>-0.35*</b>	0.08 (0.20)	0.19	- 0.17
Turbulence	0.11	-0.09	-0.31*	0.04	0.19 <sup>a</sup>	-0.19	0.32	0.18	-

(0.26)

(0.21)

(0.29)

0.17

**Comportement de positionnement - performance**

	Performance taille			Performance organisationnelle			Performance d'indépendance		
	MRA Interaction	Sous-groupe Haut	Bas	MRA Interaction	Sous-groupe Haut	Bas	MRA Interaction	Sous-groupe Haut	Bas
Complexité qualitative	0.04 (0.09)	0.01	0.07	0.09 (0.06)	0.4*	0.15	0.00 (0.10)	0.15	-0.01
Complexité quantitative	0.02 (0.08)	0.10	0.00	0.00 (0.06)	0.35*	0.17	0.06 (0.09)	0.14	-0.10
Incertitude	0.03 (0.11)	0.1	-0.05	0.08 (0.08)	0.27	0.23	0.15 (0.12)	0.28 <sup>b</sup>	-0.22
Dynamisme	-0.17 (0.12)	-0.14	0.19	0.06 (0.09)	0.28	0.25	-0.03 (0.14)	-0.08	0.15
Turbulence	-0.02 (0.12)	-0.02	0.09	-0.03 (0.09)	0.12	0.33*	-0.13 (0.13)	-0.04	0.14

**Comportement de souplesse organisationnelle - performance**

	Performance taille			Performance organisationnelle			Performance d'indépendance		
	MRA Interaction	Sous-groupe Haut	Bas	MRA Interaction	Sous-groupe Haut	Bas	MRA Interaction	Sous-groupe Haut	Bas
Complexité qualitative	-0.06 (0.11)	-0.10	-0.12	-0.06 (0.08)	-0.36*	-0.2	-0.03 (0.12)	-0.1	-0.1
Complexité quantitative	-0.10 (0.09)	-0.15	-0.05	0.00 (0.06)	-0.27	-0.25	-0.11 (0.10)	-0.24	0.04
Incertitude	-0.03	-0.11	-0.11	0.00	<b>-0.17<sup>a</sup></b>	<b>-0.51***</b>	-0.14 (0.14)	-0.28	0.09
Dynamisme	-0.03 (0.12)	-0.02	-0.17	-0.14 (0.09)	<b>-0.46**</b>	<b>-0.07<sup>a</sup></b>	-0.08 (0.14)	0.02	-0.22
Turbulence	-0.02 (0.15)	-0.03	-0.13	0.00 (0.11)	-0.14	-0.32*	0.05 (0.16)	-0.14	-0.13

Notre mesure nous révèle, pour le secteur non Internet, la présence de :

- **Deux modérateurs purs (forme) :**

- La complexité qualitative sur la relation comportement entrepreneurial - performance organisationnelle et sur la relation comportement entrepreneurial - performance d'indépendance.

- **Trois homologizers moderators (force) :**

- Un dynamisme élevé permet au comportement de pérennisation collective d'obtenir une meilleure performance organisationnelle ;
- Un dynamisme faible permet au comportement de souplesse organisationnelle d'obtenir une meilleure performance organisationnelle.
- Une incertitude élevée permet au comportement de souplesse organisationnelle d'obtenir une meilleure performance organisationnelle.

Nous avons donc recensé **cinq effets modérateurs sur soixante possibles** pour le secteur non Internet. Ces résultats sont donc encore moins bons que ceux obtenus pour le secteur précédent. La complexité quantitative et la turbulence perçue ne sont liées, semble-t-il, à aucun effet de modération.

Si l'on compare ces résultats à ceux obtenus pour le secteur Internet, nous n'avons trouvé aucun effet modérateur concernant la turbulence. Pour ce secteur, le comportement stratégique de positionnement ne connaît pas de modifications dans sa relation avec la performance quel que soit le niveau des caractéristiques environnementales. En revanche, nous pouvons identifier un effet de ce type pour le comportement de souplesse organisationnelle. L'étude de ce secteur d'activité nous révèle également que les relations entretenues par la performance de taille avec l'une des quatre stratégies ne sont jamais modifiées ni en termes de forces, ni en termes de forme par l'une des dimensions environnementales envisagées.

### 2.2.2. Pour une relativisation de l'importance de l'environnement

Les résultats obtenus, tant pour le groupe des PME Internet que des non Internet nous conduisent à relativiser l'importance de l'environnement sur la relation stratégie - performance. En termes de propositions de recherche, le tableau suivant nous permettra d'évaluer la pertinence de notre cinquième proposition. Notons que nous avons détaillé les hypothèses initiales de telle sorte à envisager l'impact d'une dimension de l'environnement pour chacun des comportements stratégiques. Comme à notre habitude, nous ferons une séparation en fonction du secteur d'activité.

**Tableau 4.70 : Evaluation de la proposition 5**

<b>n°</b>	<b>Intitulés des hypothèses et de la proposition</b>	<b>Internet</b>	<b>Non Internet</b>
5.1.1	La complexité perçue a une influence sur la relation comportement entrepreneurial - performance	Vérifiée	Vérifiée partiellement
5.1.2	La complexité perçue a une influence sur la relation comportement de pérennisation collective - performance	Vérifiée partiellement	Non vérifiée
5.1.3	La complexité perçue a une influence sur la relation comportement de positionnement - performance	Vérifiée partiellement	Non vérifiée
5.1.4	La complexité perçue a une influence sur la relation comportement de souplesse organisationnelle - performance	Non vérifiée	Non vérifiée
<b>5.1</b>	<b>La complexité perçue a une influence sur la relation comportement stratégique - performance</b>	<b>Vérifiée</b>	<b>Non vérifiée</b>

5.2.1	L'incertitude perçue a une influence sur la relation comportement entrepreneurial - performance	Non vérifiée	Non vérifiée
5.2.2	L'incertitude perçue a une influence sur la relation comportement de pérennisation collective - performance	Vérifiée	Non vérifiée
5.2.3	L'incertitude perçue a une influence sur la relation comportement de positionnement - performance	Non vérifiée	Non vérifiée
5.2.4	L'incertitude perçue a une influence sur la relation comportement de souplesse organisationnelle - performance	Non vérifiée	Vérifiée
<b>5.2</b>	<b>L'incertitude perçue a une influence sur la relation comportement stratégique - performance</b>	<b>Non vérifiée</b>	<b>Non vérifiée</b>

5.3.1	Le dynamisme perçu a une influence sur la relation comportement entrepreneurial - performance	Non vérifiée	Non vérifiée
-------	---	--------------	--------------

5.3.2	Le dynamisme perçu a une influence sur la relation comportement de pérennisation collective - performance	Non vérifiée	Vérifiée
5.3.3	Le dynamisme perçu a une influence sur la relation comportement de positionnement - performance	Non vérifiée	Non vérifiée
5.3.4	Le dynamisme perçu a une influence sur la relation comportement de souplesse organisationnelle - performance	Non vérifiée	Vérifiée
<b>5.3</b>	<b>Le dynamisme perçu a une influence sur la relation comportement stratégique - performance</b>	<b>Non vérifiée</b>	<b>Vérifiée partiellement</b>

5.4.1	La turbulence perçue a une influence sur la relation comportement entrepreneurial - performance	Non vérifiée	Non vérifiée
5.4.2	La turbulence perçue a une influence sur la relation comportement de pérennisation collective - performance	Non vérifiée	Vérifiée
5.4.3	La turbulence perçue a une influence sur la relation comportement de positionnement - performance	Non vérifiée	Non vérifiée
5.4.4	La turbulence perçue a une influence sur la relation comportement de souplesse organisationnelle - performance	Non vérifiée	Non vérifiée
<b>5.4</b>	<b>La turbulence perçue a une influence sur la relation comportement stratégique - performance</b>	<b>Non vérifiée</b>	<b>Non vérifiée</b>

<b>5</b>	<b>L'environnement perçu des PME modifie la relation stratégie performance</b>	<b>Non vérifiée partiellement</b>	<b>Non vérifiée</b>
----------	--	-----------------------------------	---------------------

En fonction des hypothèses et des sous-hypothèses concourant à vérifier notre cinquième proposition de recherche, il nous semble que nous devons **rejeter**, au vu de nos résultats, la **proposition selon laquelle l'environnement perçu des PME modifie la relation stratégie - performance**. Si certains effets modérateurs apparaissent, l'ensemble est insuffisant pour asseoir la pertinence de notre idée. Pour quelques caractéristiques et pour quelques comportements stratégiques, une relation de modération peut être mise en avant mais la faiblesse de nos résultats semble nous interdire de généraliser cette constatation. La perspective réductionniste qui a été envisagée, présente ici ses limites tout en gagnant en précision et justesse.

Nous remarquerons que ni l'incertitude (variable la plus influente dans l'obtention de la performance) ni la turbulence (variable la plus neutre dans l'obtention de la performance) n'ont d'effets modérateurs globaux quel que soit le secteur d'activité. La seule hypothèse à trouver une vérification semble être celle concernant la complexité perçue comme modérateur de la relation comportement stratégique - performance dans le secteur Internet. **Il semble donc, que l'environnement ne modifie que faiblement la relation moyens - résultats** telle qu'envisagée tout au long de ce travail. **L'adéquation stratégie - environnement n'est pas démontrée.**

**En termes pratiques**, il apparaît donc que le niveau de l'intensité environnementale interfère peu sur l'obtention de la performance en fonction d'une stratégie spécifique. De ce fait, nous pouvons en conclure que **le choix d'une stratégie en fonction d'un état particulier de l'environnement n'est pas une nécessité pour la PME : son niveau de performance ne variera pas d'une façon significative.** Par delà, ce résultat tend à démontrer la possibilité d'analyses anti-déterministes applicables aux entreprises de petite taille. Cependant, il faut relativiser ce constat pour plusieurs raisons :

- **Les effets modérateurs de l'environnement ne sont pas totalement absents.** 11 relations, sur l'ensemble de nos échantillons, ont été mises à jour. En regard des 120 tests effectués, un peu moins de 10 % des relations apparaissent comme significatives. Ce chiffre est faible, et nous conduit à rejeter notre cinquième proposition, mais il démontre cependant l'intérêt pour l'entreprise de petite taille de "comprendre" son environnement.

**Notre propos n'est pas de dire que la PME doit totalement occulter l'importance de l'environnement. Nous souhaitons plutôt inciter les dirigeants de petite entreprise à ne pas agir uniquement en fonction du contexte, à prendre une certaine liberté par rapport à lui, à développer leurs ressources propres plutôt que de s'aligner systématiquement sur les modifications pressenties.** En ce sens, les perspectives du *strategic intent* ou de la théorie des ressources trouvent un écho favorable dans notre recherche.

- La **méthodologie réductionniste** qui a été choisie, afin de nous conformer aux perspectives déterministes, entraîne la multiplication des variables et des tests des effets modérateurs. Il en ressort que nos mesures sont toujours partielles cherchant à identifier un effet particulier en fonction de variables précises. Outre le fait que l'interprétation générale des résultats pose problème, comme nous le verrons par la suite, nous remarquerons que nous excluons volontairement les effets combinés des variables mesurant un même construit.

De plus, les méthodes statistiques utilisées pour mesurer l'effet modérateur présentent des difficultés (Drazin et Van de Ven, 1985 ; Arnold, 1982 ; Strain, 1999). Particulièrement, nous retiendrons les critiques de Brown et Kirchhoff (1997) et de Aguinis et Pierce (1999) qui pensent que l'analyse de régression modérée est fortement contraignante dans la détection des effets d'interaction. Nous avons essayé de suivre les procédures préconisées dans la littérature (Sharma et al. 1981 ; Ginsberg et Venkatraman, 1985 ; Venkatraman, 1989a) mais nous ne pouvons faire abstraction de ces inconvénients.

- En ce qui concerne la méthode du test de l'adéquation stratégie - performance, nous pouvons nous demander si le **test de l'effet modérateur** était le plus approprié. Nous avons vu que plusieurs méthodes existaient (Venkatraman, 1989a). En fonction de la **formulation de nos hypothèses** nous pensons avoir sélectionné la méthode la plus conforme. D'autre part, comme le relatent Hatton et Raymond (1994), Hoffman et al.<sup>32</sup> ont comparé la méthode de l'effet modérateur (*fit as moderation*) et la méthode du score de déviation (*fit as matching*). La première méthode (utilisation d'une MRA) semble donner des résultats **moins ambigus** pour tester l'impact de la contingence sur la performance. Cela nous incite à penser que notre choix méthodologique est acceptable.

- Une limite de notre recherche réside également dans la **faiblesse de la taille de nos échantillons**, notamment pour le groupe non Internet. Cependant, nos résultats portent sur

---

<sup>32</sup> Hoffman, J.J., Cullen, J.B. et Hofacker, C.F. (1992), "Alternative methods for measuring organization fit : technology, structure and performance", Journal of Management, vol. 18, n1, pp. 45-57.



242 entreprises au total. Quel que soit le secteur d'activité, le manque de consistance du terme d'interaction est remarquable. Il est différent qualitativement mais pas quantitativement.

En conséquence, nous admettons que nos travaux devraient porter sur des effectifs plus élevés mais nous pensons également que la synthèse multi-sectorielle effectuée confirme la thèse anti-déterministe.

- Enfin, nous ne pourrions conclure nos constatations sans prendre en considération **l'importance de l'interprétation des résultats**. Venkatraman et Prescott (1990) relatent la faiblesse des résultats obtenus par Jauch, Osborn et Glueck<sup>33</sup> sur les implications financières de la relation stratégie - environnement. Aucune interaction n'est apparue comme significative sur 72 testées. Venkatraman et Prescott estiment qu'une seule interaction aurait pu entraîner la confirmation de l'hypothèse d'effet modérateur. Le résultat n'aurait pas été excessivement différent mais les interprétations fortement opposées.

De ce fait, nous tenons à affirmer que nos résultats, et surtout leur interprétation, n'infirmement pas les travaux antérieurs détectant un effet modérateur de l'environnement (Prescott, 1986 ; Mc Arthur et Nystrom, 1991 ; Brown et Kirchhoff, 1997 ; Becherer et Maurer, 1998). **Nous tenons simplement à relativiser la portée de cet effet.**

Nos résultats nous permettraient de dire que la complexité a un effet modérateur sur la relation stratégie - environnement ou que le dynamisme de l'environnement influence également cette relation. Mais notre souhait était d'arriver à une synthèse des effets. Notre démarche de recherche réductionniste présente ici ses limites. En détaillant les tests, nous devons les agréger d'une façon plus subjective pour en tirer un constat et cette agrégation repose sur l'interprétation du chercheur. Pour ces raisons, nous prenons le parti de considérer nos résultats, concernant l'effet modérateur de l'environnement, comme très faiblement significatifs. **Et ce sera cette absence de résultats significatifs que nous considérerons comme intéressante.**

---

<sup>33</sup> Jauch, L.R., Osborn, R.W. et Glueck, W.F. (1980), "Short-term financial success in large business organizations : the environment strategy connection", Strategic Management Journal, 1, 1980, pp. 49-63.

## **CONCLUSION :**

### **DE LA CAPACITE D'ACTION DES PME**

---

Cette thèse a évalué le potentiel anti-déterministe des PME, à savoir la possibilité d'adopter des comportements stratégiques en marge des contraintes de l'environnement, sur deux groupes d'entreprises, à des fins de comparaison. L'un était constitué de PME liées au secteur Internet (162 entreprises), l'autre se composait de PME appartenant à plusieurs secteurs (80 entreprises). Notre démarche fut donc d'infirmer les thèses déterministes postulant l'alignement et le conditionnement de la stratégie à l'environnement. Le cadre d'étude portait sur les petites entreprises qui sont fréquemment envisagées sous l'angle d'un déterminisme prononcé que nous avons nommé fatalisme. En fonction de ces prémices, nous avons voulu mesurer si l'intensité de l'environnement, correspondant aux dimensions de complexité, d'incertitude, de dynamisme et de turbulence, avait une influence significative sur quatre types de comportements stratégiques (de positionnement, entrepreneurial, de souplesse organisationnelle, de pérennisation collective), sur la performance et sur le lien stratégie - performance.

En termes de résultat, nous pouvons déjà indiquer que les **perspectives volontaristes** sont applicables aux PME et que les **stratégies entrepreneuriales** apparaissent importantes dans l'étude des PME Internet.

Nous allons présenter les conclusions de notre travail en plusieurs étapes : nous allons d'abord effectuer une synthèse générale des résultats (1) puis nous en discuterons les implications (2). La synthèse et les commentaires effectués, nous discuterons les apports éventuels de notre

travail (3). Nous envisagerons enfin les limites de notre recherche (4) tout en suggérant des pistes de réflexion pour des travaux futurs (5).

## 1. Synthèse et analyse des résultats

Méthodologiquement, nous avons interrogé les entreprises de nos deux échantillons à l'aide d'un questionnaire présent sur Internet. Ce mode d'administration avait pour intérêt de comporter des fonctionnalités automatisées permettant l'explication de certains termes ou le contrôle des non-réponses. Notre traitement des données a utilisé plusieurs types d'outils entraînant différentes analyses statistiques (de variance, discriminante, de régression, de régression modérée avec terme d'interaction, en sous-groupes,...) en fonction de nos propositions de recherche.

A l'issu de ce travail, cinq propositions de recherche ont donc été testées. Voici les résultats pour l'ensemble de nos échantillons :

- **P 1** : nous avons vérifié la proposition selon laquelle le secteur modifie les attributs environnementaux, stratégiques et de performance des PME<sup>1</sup> (l'attribut environnemental est partiellement validé) ;
- **P 2** : nous n'avons pas vérifié la proposition selon laquelle l'environnement perçu des PME conditionne leurs choix stratégiques<sup>2</sup> ;
- **P 3** : nous avons vérifié la proposition selon laquelle les stratégies des PME conditionnent leur performance<sup>3</sup> ;
- **P 4** : nous avons vérifié la proposition selon laquelle l'environnement perçu des PME conditionne leur niveau de performance<sup>4</sup> ;
- **P 5** : nous n'avons pas vérifié la proposition selon laquelle l'environnement perçu des PME modifie la relation stratégie - performance<sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup> Page 483

<sup>2</sup> Page 508

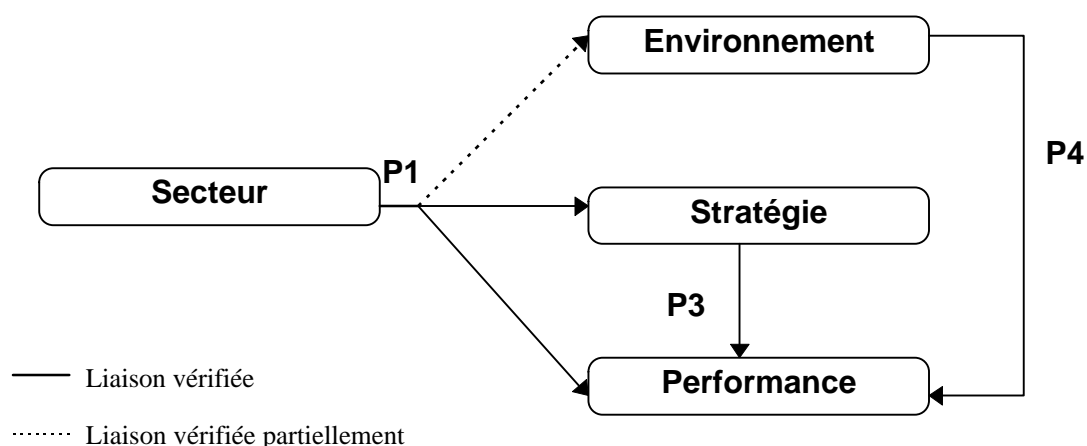
<sup>3</sup> Page 519

<sup>4</sup> Page 529

<sup>5</sup> Page 540

En termes de représentation, notre modèle de recherche prend la forme suivante à l'issue des tests menés :

*Schéma c.1 : Résultats globaux*

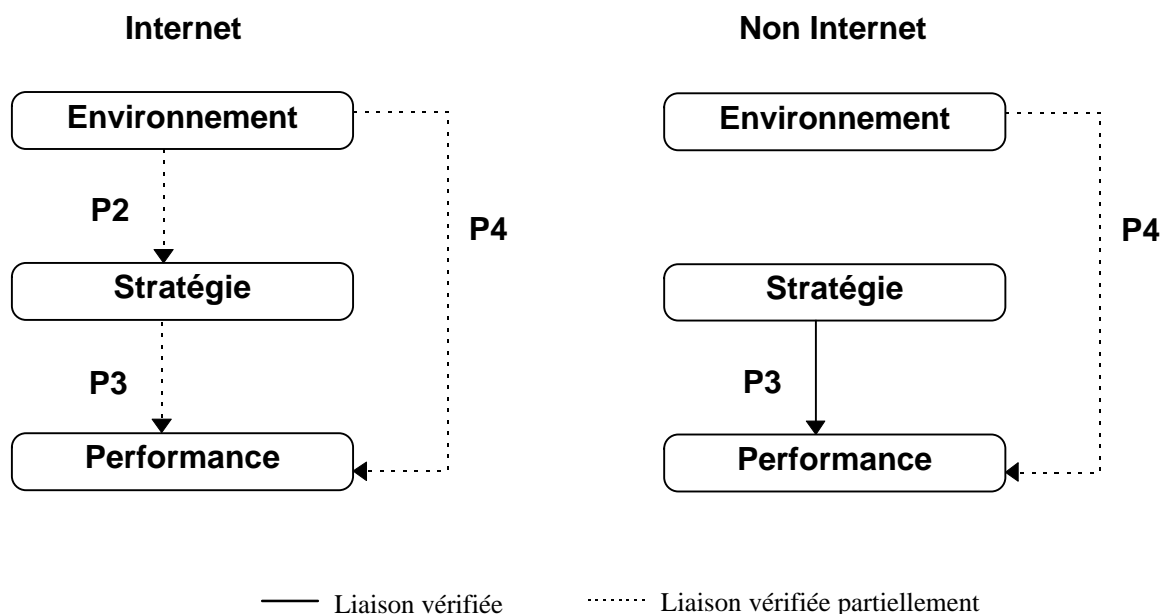


L'environnement global a bien une influence sur les divers critères envisagés puisque le secteur révèle une influence (proposition 1). Les choix stratégiques dépendront donc de cet environnement général, tout comme la performance ou les caractéristiques du contexte. Cependant, lorsqu'on essaye d'identifier avec précision l'environnement nous ne pouvons mesurer significativement des interactions avec la stratégie. Nous n'arrivons pas à démontrer que le choix des PME est soumis à l'influence des variables environnementales (proposition 2) ou que la relation stratégie - performance connaît une influence de ce type (proposition 5).

Il semble donc que les choix stratégiques s'effectuent hors du contexte environnemental (proposition 2) et influencent l'obtention de la performance (proposition 3) : la PME fait donc acte de volontarisme. Mais dans le même temps, l'environnement sectoriel (proposition 1) et les caractéristiques de cet environnement (proposition 4) conditionnent les résultats obtenus : la PME est liée au déterminisme environnemental. **Il existe donc un double effet. La PME, selon notre travail, dispose d'une marge de manoeuvre stratégique au sein des contraintes de l'environnement.** Il apparaît une coexistence de déterminisme et de volontarisme.

Le schéma c.1 représentait la synthèse des validations ou invalidations obtenues en fonction des deux groupes d'entreprises. Cette synthèse s'effectue à poids égal, par exemple, si une relation est vérifiée **partiellement** dans un échantillon et pas du tout dans l'autre, nous considérons que la liaison n'est pas vérifiée car insuffisamment générale. En revanche, si la liaison est vérifiée pour l'un et non vérifiée pour l'autre, nous considérerons qu'il s'agit d'une vérification partielle. Si nous effectuons **la représentation en fonction de l'appartenance ou non à Internet**, nous obtenons les deux représentations suivantes :

*Schéma c.2 : Résultats selon le secteur d'activité*



Par ailleurs, notre travail empirique nous a permis de mettre en évidence certains éléments que nous jugeons importants :

- Les PME Internet perçoivent un **dynamisme** et une **turbulence** de l'environnement significativement **plus élevés** que les PME non Internet. De plus, leur niveau de **performance** est plus fort.

- Notre mesure des dimensions de l'environnement montre que le **nombre d'acteurs** environnementaux, pris en considération dans la décision des PME, n'est **pas forcément** relié à une **perception plus incertaine, complexe, dynamique ou turbulente** de l'environnement. De plus, le **dynamisme** envisagé comme la simple mesure des changements au sein de l'environnement n'est **pas significativement** relié à un plus haut niveau **d'incertitude**. En revanche, notre mesure de la **turbulence** apparaît comme une échelle pouvant **synthétiser** l'intensité de l'environnement.

- Le comportement stratégique de **positionnement** est l'orientation **la plus souvent sélectionnée** par les PME quel que soit le secteur d'activité. Cependant, les **PME Internet** adoptent plus fréquemment un **comportement entrepreneurial** que les PME non Internet.

- Pour les PME Internet, une perception de **dynamisme** entraîne la sélection du **comportement entrepreneurial** et diminue la sélection d'un comportement de positionnement. Ce résultat, unissant dynamisme et entrepreneuriat, confirme ceux obtenus par Miles et al. (2000), Miller (1988), Luo (1999) ou Zahra (1993a). Contrairement à Miller (1983) nous obtenons un lien significatif pour les petites entreprises. En revanche, Miller et Friesen (1983) considèrent qu'il y a un lien plus fort entre comportement entrepreneurial et dynamisme pour les entreprises performantes.

Au sein de notre étude, nous constatons que pour les PME Internet le **comportement entrepreneurial** entraîne un **meilleur niveau de performance**. Pour les PME non Internet, cette relation existe mais à un degré moindre. Ce résultat tend à confirmer ceux obtenus par Becherer et Maurer (1998), Luo (1999), Wiklund (1999), Brown et Kirchhoff (1997) ou Zahra (1993a) mais pas ceux de Dess et al. (1997). Afin de relativiser ce type d'opposition, Covin et Slevin (1989) considèrent que la stratégie entrepreneuriale des petites entreprises permet un meilleur niveau de performance en fonction de l'hostilité de l'environnement. Miles et al. (2000) portent le même jugement mais en ce qui concerne les environnements dynamiques. Zahra (1993b) suggérera que l'impact d'un comportement entrepreneurial ne se limite pas uniquement aux dimensions financières.

D'une façon plus générale, Dess et al. (1997) estiment que le comportement entrepreneurial doit être envisagé en fonction de plusieurs paramètres au sein d'une approche configurationnelle. Cependant, nos tests, menés sur l'effet modérateur du dynamisme, ne sont pas probants, comme ceux de Becherer et Maurer (1998). Par ailleurs, tout comme Brown et Kirchhoff (1997), nous ne constatons pas **d'effets modérateurs** de la turbulence sur le lien entrepreneuriat - performance. En revanche, nous avons pu constater que la complexité qualitative a un effet modérateur.

- La perception d'incertitude diminue le niveau de performance, la perception de dynamisme l'augmente. Cependant, l'importance des dimensions de l'environnement a un très faible impact sur la relation stratégie - performance. L'impact du dynamisme sur la performance est vérifié par Becherer et Maurer<sup>6</sup> (1998) ou Mc Arthur et Nystrom (1991).

En fonction du test de nos propositions et des résultats mentionnés ci-dessus, **nous obtenons donc deux résultats :**

- **1. La perspective déterministe existe mais son importance est à relativiser.** Nous validons donc les propositions théoriques de Hrebiniak et Joyce (1985), dans le cadre d'étude des PME, selon lesquelles déterminisme et volontarisme sont des dimensions indépendantes.
- **2. L'anti-déterminisme (limitation de la contrainte) est plus prononcé pour les PME non Internet que pour les PME Internet.** Il existe donc une dissimilitude de résultat en fonction du secteur d'appartenance.

1- Le déterminisme est présent à plusieurs niveaux. Nous pouvons noter certains effets de l'environnement sur la stratégie ou sur la relation stratégie - performance sans pour autant penser que ces effets sont déterminants. En revanche, l'appartenance au secteur d'activité ou l'impact de l'environnement sur le niveau de performance sont bien présents. Il semble donc apparaître une influence relativement indépendante de la stratégie (P3) et de l'environnement

---

<sup>6</sup> La mesure de la turbulence (variable testée) des deux auteurs correspond à la mesure du dynamisme.

(P4) sur le niveau de performance des PME de notre étude. Cette indépendance résulte de la non vérification de nos secondes et cinquièmes propositions. **Il existe une autodétermination de la part des entreprises de petite dimension à sélectionner des comportements stratégiques spécifiques.** La théorie du choix stratégique est ainsi supportée partiellement par nos résultats. Cependant, l'environnement va conditionner le niveau de performance. De ce fait, nous pensons qu'il faut relativiser l'importance du contexte dans le choix des stratégies des PME. Nous reviendrons sur les implications attendues dans quelques instants.

2- Dans le cas des PME Internet, l'environnement conditionne partiellement la performance et la stratégie, tandis que la stratégie a une influence partielle (uniquement à travers le comportement entrepreneurial) sur la performance. Pour les PME non Internet, l'environnement influence partiellement la performance et un lien clair apparaît entre stratégie et environnement. En revanche, nous n'identifions pas de liaison forte de l'environnement sur le couple stratégie - performance. L'aspect déterministe est plus prononcé pour les entreprises de l'Internet mais essentiellement par les aspects de **dynamisme**. Comme cette dimension est forte, comparativement aux résultats des PME non Internet et comparativement aux autres dimensions<sup>7</sup>, nous pouvons penser qu'une intensité très élevée de certaines dimensions de l'environnement entraîne l'apparition de comportements de suivi. De ce fait, cela nous conduit à estimer que le déterminisme de l'environnement se manifestera à des niveaux très élevés. **C'est pour cette raison que nous parlerons de marge de manoeuvre pour la PME. Le choix stratégique est possible jusqu'à un certain stade d'intensité de l'environnement.** Passé ce seuil, l'influence de l'environnement devient prépondérante et la logique déterministe prévaut. De plus, le fait que certaines PME de l'Internet soient distantes de leurs clients peut permettre d'expliquer ce résultat puisque nous fondons partiellement notre perspective du volontarisme sur la notion de proximité environnementale.

---

<sup>7</sup> Le tableau présentant le score du dynamisme (page 452) ou le graphique 4.2 représentant les différentes dimensions de l'environnement (page 454) montrent l'importance quantitative de la dimension environnementale du dynamisme.



## 2. Implications de nos résultats : pour une relativisation de l'importance de l'environnement dans le management stratégique des PME

Nos résultats nous permettent de discuter deux implications majeures : celles concernant l'anti-déterminisme des PME, que nous aborderons sous l'angle de l'importance **relative** de l'environnement, et celles concernant les entreprises de l'Internet.

### • Implications concernant le volontarisme des PME

La réflexion précédemment menée nous a permis de mettre en évidence que la PME pouvait être analysée sous l'angle déterministe jusqu'à un certain stade de l'intensité de l'environnement. Ce stade, non calculé empiriquement, est considéré comme élevé puisque seul le dynamisme nous semble amorcer cette constatation. Surtout, nous avons mis en avant le fait que, si nous acceptons l'idée qu'un déterminisme environnemental existe, la **PME dispose d'une capacité d'action** non nulle. **L'entreprise de petite taille peut développer des stratégies en marge des contraintes du contexte.** Si cette idée a déjà été envisagée (Guilhon, 1998b) nous en donnons une preuve empirique. De la même manière, nous pouvons supposer que nous validons les propositions de Hrebiniak et Joyce (1985) qui considèrent que déterminisme et volontarisme peuvent coexister. L'implication théorique qui en découle est sa validation dans le champ d'étude des entreprises de petite dimension.

Les thèses du déterminisme et du volontarisme s'opposent en apparence, mais nous avons vu que Hrebiniak et Joyce (1985) ont tendance à les associer. Nous nous inscrivons donc dans ce courant de pensée pour lequel déterminisme et volontarisme coexistent. Un certain degré de contrainte peut être décelé mais ce niveau n'annihile pas toute volonté de l'entreprise. Tout comme Bourgeois (1984) nous pensons que **le management est une activité créatrice qui se conceptualise entre liberté et déterminisme.** En outre, nous pensons que ce schéma de pensée est **applicable à la PME.**

De ce fait, nous estimons que l'action stratégique des PME doit être envisagée comme principalement axée sur **les ressources et compétences de l'entreprise.** Cette perspective, issue de la théorie des ressources (Wernerfelt, 1984, Teece et al., 1997, Hamel et Prahalad,

1989), nous entraîne à penser que le développement des capacités propres à l'entreprise est suffisamment important pour parvenir à un niveau de performance satisfaisant tout en se démarquant des contraintes du contexte. Le plus important n'est pas de s'aligner sur l'environnement mais de développer les capacités de l'entreprise. L'autodéterminisme, à savoir la possibilité de formuler et d'appliquer librement des orientations stratégiques, est envisageable bien que la taille de l'entreprise soit réduite.

### **• Implications concernant les PME Internet**

L'éventuelle spécificité des PME Internet apparaît en termes de dimensions de l'environnement. Le dynamisme et la turbulence sont significativement élevés. En outre les perspectives entrepreneuriales trouvent un champ d'étude favorable pour ce type d'entreprise. Le niveau de performance est également significativement supérieur aux entreprises non Internet. Pour autant, le rapport à l'environnement laisse suggérer une approche classique, le contexte ayant une influence sur le choix de la stratégie et sur la performance. De ce fait, l'éventuelle spécificité des PME Internet est à relativiser.

Nous n'obtenons pas des résultats tendant à prouver que le secteur d'activité Internet entraîne un anti-déterminisme élevé. Nous avons remarqué, lors du second chapitre, qu'un ensemble de "lois" ou de régularités sont envisagées dans l'étude de la nouvelle économie. Peut-être que celles-ci s'appliquent directement à nos entreprises. N'ayant pas développé des mesures spécifiques concernant ce type d'influence, nous ne statuerons pas de manière irrévocable.

Nous pouvons cependant penser que le management de ces entreprises nécessite une meilleure prise en compte du caractère évolutif et menaçant de l'environnement. L'utilisation de stratégies visant à innover, à prendre des risques, à être proactif entraîne une meilleure performance que des stratégies basées sur la simple passivité ou réactivité. De ce fait, et cela vient à la suite de nos conclusions sur le volontarisme des PME, nous estimons que la créativité, issue des compétences internes aux entreprises de petite taille de l'Internet, doit être développée afin d'être pleinement valorisée. Cependant, se pose la question de savoir si la PME dispose de suffisamment de temps pour générer et tirer profit de ces comportements stratégiques.

### 3. Apports de notre travail

Nous allons envisager nos éventuels apports en fonction de trois directions classiquement retenues : la théorie, la méthodologie et la pratique.

#### • Apports théoriques

**Nous avons transposé des concepts théoriques destinés aux grandes entreprises dans le champ de la PME.** Le volontarisme, dans sa conception anti-déterministe, était jusque-là réservé aux entreprises importantes possédant un pouvoir présumé sur un large environnement. La taille de l'environnement ne nous apparaît pas comme l'élément à considérer prioritairement. Il vaut mieux envisager l'environnement pertinent qui se révèle, pour la PME, un environnement proche. De ce fait, la notion de pouvoir perd quelque peu de son intérêt. Ces éléments nous ont permis de considérer que la PME pouvait être intégrée dans la théorie du choix stratégique. **Elle dispose une capacité d'autodétermination.** De ce fait, nous espérons inciter un ensemble de travaux poursuivant notre voie et qui remettront en cause les perspectives du fatalisme environnemental.

D'autre part, notre travail est une étude conceptuelle sur l'environnement des PME. Ce type de recherche est, à quelques exceptions (Silvestre et Goujet, 1996 ; Chappoz, 1991), assez rare car généralement les travaux sur la PME vont partir de l'idée que l'entreprise de petite dimension est déterminée par son contexte et, de ce fait, une étude raisonnée semble peu intéressante. Nous militons donc pour un accroissement du nombre de travaux de ce type.

Nous avons pu noter au cours du deuxième chapitre qu'il existait des difficultés quant à l'interprétation des travaux portant sur les dimensions de l'environnement. En insistant sur le **caractère synthétique** de certaines variables, nous espérons avoir apporté une lumière supplémentaire sur cet élément du management stratégique. L'étude générale de l'environnement doit essayer d'identifier la multidimensionnalité théorique des construits.

Notre travail sur le secteur Internet et par delà sur celui de la nouvelle économie peut être considéré comme une tentative de décryptage. C'est en disposant de travaux portant sur un certain type de terrain de recherche, que les analyses ultérieures gagneront en intérêt. Nous jugeons notre contribution comme une étape pour un champ d'investigation aux multiples possibilités.

### • Apports méthodologiques

Notre travail a porté sur une conceptualisation de l'étude du rapport environnement - stratégie. A la suite de travaux sur ce thème (Venkatraman et Prescott, 1990 ; Drazin et Van de Ven, 1985 ; Mc Arthur et Nystrom, 1991 ; Venkatraman, 1989a ; Venkatraman et Prescott, 1990), nous avons essayé de transposer et d'utiliser la méthode du test de l'effet modérateur au champ de recherche de la PME. De plus, nous avons essayé de proposer une mesure de l'anti-déterminisme en fonction de différentes propositions permettant de déceler l'impact de l'environnement.

Notre recherche a présenté l'utilisation d'un **nouvel outil de recueil d'information**. Par bien des aspects, l'administration du questionnaire par Internet semble pouvoir suppléer l'administration par voie postale. Le travail effectué confirme la possibilité de mener des recherches classiques en utilisant ce mode d'enquête. De ce fait, nous pensons être rentrés dans une démarche de réflexion et de diffusion, au monde académique, de cet outil.

Nous avons également développer une mesure et une échelle de la turbulence environnementale qui nous semble synthétique et ainsi correspondre aux perspectives de la littérature (Emery et Trist, 1964 ; Mac Cann et Selsky, 1984 ; Woodward, 1982 ; Joffre et Koenig, 1981 ; Dess et Beard, 1984). Cependant, les effets mesurés sont assez neutres. En conséquence, il faudrait poursuivre le test de notre opérationnalisation pour mieux vérifier la validité de prédiction.

### • Apports pratiques

Nous avons développé une grille d'analyse pour le conseil en stratégie permettant d'envisager la réussite d'actions stratégiques effectuées indépendamment de l'environnement. De ce fait, **nous pouvons inciter les dirigeants de petites entreprises à développer de nouvelles capacités, à atteindre de nouveaux marchés, à développer et combiner au mieux leurs ressources tangibles et intangibles propres.** Plutôt que de rechercher un alignement systématique avec les modifications pressenties de l'environnement, le dirigeant trouvera un apport théorique, au sein de notre travail, lui donnant la possibilité de ne pas agir uniquement en fonction du contexte. La liberté d'action de la PME est possible, encore faudra-t-il qu'elle sache développer à bon escient son potentiel.

Les **applications de notre méthode de recueil de données** peuvent s'appliquer au monde économique. Outre les interactivités, largement développées depuis notre première mise en ligne, ce sera notre travail concernant l'analyse du taux de réponse en fonction du type d'adresse électronique qui peut être envisagé à plus grande échelle pour le marketing des entreprises. En conséquence, notre apport ne se limite pas seulement au monde scientifique. De plus, le découpage des différents taux de réponse en fonction du taux d'accessibilité et du taux de visite peut permettre une amélioration de la gestion des questionnaires en ligne.

**Notre approche de l'Internet, permet de mesurer scientifiquement et raisonnablement un ensemble de phénomènes.** De ce fait, nos réflexions et nos conclusions peuvent servir pour tout travail d'analyse avant investissement sur ce secteur d'activité. De plus, cet apport peut être utile aux pouvoirs publics quant aux grandes orientations à développer pour l'Internet. Les perspectives entrepreneuriales doivent, par exemple, y être favorisées. En conséquence, notre travail permet de mieux comprendre les comportements stratégiques de ces PME. Nous avons voulu dresser un cadre scientifique pour étudier ce phénomène.

### 4. Les limites de notre recherche

En plus de celles déjà mentionnées tout au long de notre travail, nous souhaiterions mettre en évidence des limites particulières qui peuvent gêner l'interprétation et la compréhension de nos résultats. De ce fait, nous espérons pouvoir prolonger notre travail de recherche en évitant les difficultés constatées.

- Tout d'abord, nous devons remarquer que les effets mesurés ne concernent que **certaines dimensions de l'environnement** (complexité, dynamisme, incertitude, turbulence) et **seulement quatre types de comportements stratégiques**. Le choix de ce procédé s'est effectué en fonction de travaux ultérieurs (Luo, 1999 ; Becherer et Maurer, 1998 ; Mc Arthur et Nystrom, 1991). Si nous avions poussé notre recherche en termes de niveaux d'environnement ou en fonction des acteurs (Bourgeois, 1980), les résultats auraient pu être différents. Il en reviendrait de même si nous avions envisagé d'autres orientations stratégiques. N'ayant pas effectué ce type de démarche, nous resterons dans une expectative dynamique. Expectative car nous voulons être prudents quant à la généralisation de nos résultats, en l'occurrence l'ensemble des réserves mentionnées présentement, et ainsi attendrons-nous avant de statuer définitivement ; dynamique car nous souhaitons poursuivre ce travail de telle manière à envisager d'une façon plus globale le lien unissant environnement et PME.

Par exemple, les approches configurationnelles (Miller, 1986 ; Venkatraman et Prescott, 1990), intégrant les aspects organisationnels, peuvent être un prolongement de notre recherche<sup>8</sup>. Hatton et Raymond (1994) suggèrent que l'étude de la cohérence entre l'environnement, la stratégie, la structure, les individus, les tâches et la technologie permettent d'expliquer la réussite des petites entreprises. Cela est d'autant plus intéressant, car il apparaît que les PME peuvent adopter plusieurs formes organisationnelles (Leray, 1999).

- Nous avons volontairement envisagé le fait que **la réaction découle de la perception d'une situation de l'environnement**. C'est ainsi que nous avons adopté une mesure subjective des dimensions environnementales. Cependant, nous pouvons également interpréter nos résultats comme le manque de cohérence entre les actions stratégiques des PME et l'interprétation du

---

<sup>8</sup> Cependant, il nous semble que la taille des entreprises devrait être quelque peu supérieure à celle des PME de notre étude.

contexte. Les entreprises étudiées peuvent développer des stratégies qui par nature sont inefficaces en regard de l'environnement. De ce fait, *nous ne pouvons nous attendre à obtenir des résultats probants. Une mesure objective de toutes les variables aurait été plus pertinente.* Face à cette difficulté, nous noterons que ce **type de mesure est régulièrement utilisé** dans notre domaine de recherche. De plus, nous ne saurions concevoir pour quelles raisons les dirigeants de petite entreprise ne peuvent identifier des stratégies pertinentes. Certes, nous acceptons l'idée que leur système d'information est moins efficace que celui des grandes (Lang et al. 1997) ou que la formulation de leurs orientations stratégiques repose sur un processus intuitif (Julien, 1990), mais nous ne pensons pas que la totalité des entreprises de moins de 250 salariés soit incapable de mener des actions stratégiques cohérentes.

- La **taille de nos échantillons** pose problème. Nous avons mentionné précédemment cette difficulté dans la mesure de l'effet modérateur. Nous réitérons notre remarque en constatant que les deux groupes de contrôle ont un poids inégal. Ce problème de sous-représentation des PME non Internet ne peut être lié uniquement à notre méthode d'administration du questionnaire puisque nous avons constaté que l'appartenance au secteur Internet n'était pas excessivement prépondérante dans le taux de réponse. Il est vrai que nous n'avons pas axé tous nos efforts afin de parvenir à une représentation équivalente quel que soit le groupe de contrôle. De ce fait, les résultats du second échantillon perdent un peu de leur pertinence.

## 5. Perspectives de recherche

Les perspectives de recherche que nous envisageons sont de quatre ordres et peuvent se combiner :

- Méthodologiquement, nous nous sommes efforcé de respecter les contraintes des théories déterministes. Nous souhaiterions maintenant développer notre travail sur la connaissance de l'environnement des PME en adoptant une perspective plus qualitative. Les thèses de l'enactment nous apparaissent comme pertinentes et peuvent nous aider à identifier les éléments environnementaux jugés comme importants pour les entreprises de petite dimension. De plus, nous avons souscrit à des perspectives réductionnistes qui ne se sont pas déployées à d'autres

catégorisations de la recherche (par exemple la théorie configurationnelle ou la théorie des ressources).

- Notre idée de fonder la proactivité et l'anti-déterminisme des PME sur le quadruple effet de l'environnement de proximité, de la vision stratégique du dirigeant, du développement de stratégies réticulaires et de la création de nouveaux marchés<sup>9</sup> repose sur des hypothèses que nous n'avons pas cherché à vérifier dans cette présente recherche. De ce fait, nous souhaiterions identifier les antécédents du volontarisme des PME empiriquement et ainsi tester nos propositions.

- Les perspectives de réflexion que nous avons amorcées sur le secteur Internet et par delà sur la nouvelle économie nous semblent largement insuffisantes pour l'instant. Comparativement aux effets pressentis lors de la lecture de travaux portant sur cette nouvelle conception de l'entreprise, nous obtenons des résultats assez classiques. Certes, le niveau de performance est plus élevé où les stratégies entrepreneuriales sont plus souvent employées mais le rapport à l'environnement ne semble démontrer aucun anti-déterminisme élevé, au contraire. De ce fait, notre perspective de recherche serait de continuer à orienter notre travail sur la nouvelle économie en nous intéressant prioritairement aux sources de spécificités, notamment en adoptant une démarche exploratoire quant aux stratégies utilisées. D'ailleurs, les résultats obtenus pour la stratégie entrepreneuriale nous incitent à rentrer dans la perspective du "*Corporate Entrepreneurship*" (Miller, 1983 ; Zahra, 1993a ; Miles et al., 2000 ; Covin et Slevin, 1989 par exemple) qui porte sur les implications des stratégies innovantes et risquées des entreprises.

- Par ailleurs, nous rajouterons que le processus d'administration utilisé nous est apparu comme efficace. Nous souhaiterions développer notre travail afin d'accroître l'interactivité entre le chercheur et les entreprises. Ce souhait ne se résume pas seulement à la simple amélioration des méthodes d'administration d'enquêtes. Nous cherchons à développer un ensemble d'outils Internet pouvant améliorer la qualité des recherches en management



stratégique afin d'accroître la proximité des différents acteurs malgré l'éloignement géographique. Internet, selon nos vues, doit être utilisé en termes de recueil, de diffusion, de communication et de discussion des travaux en management stratégique et intégrer un ensemble d'acteurs qui n'ont pas toujours accès à ce type de questionnement.

Ces différentes perspectives nous conduisent à vouloir prolonger nos recherches vers une **meilleure compréhension du management stratégique au sein des PME**. Nous pensons que notre travail a permis la validation empirique d'une certaine conception des comportements stratégiques de ces entreprises. Cette conception repose sur la liberté d'action et de choix. C'est ainsi que les perspectives d'analyses tendant vers le déterminisme nous apparaissent insuffisantes pour appréhender avec justesse toute la complexité des entreprises de petite dimension.

---

<sup>9</sup> Ces éléments ont été envisagés dans le point 2 de la seconde section du premier chapitre.

## BIBLIOGRAPHIE

---

- ABECASSIS, C. et BENGHOZI, J.-P., (1999), "Nouvelles technologies et réorganisation des filières industrielles, le cas de l'habillement", 8<sup>ème</sup> Conférence Internationale de l'AIMS, Ecole Centrale de Paris, 1999.
- AGUINIS, H. et PIERCE, C. (1999), "Improving the power of moderated multiple regression to estimate interaction effects", Academy of Management, Research Methods Division, research methods forum, vol. 4, summer 1999.
- ALBERT, Ph. et MOUGENOT, Ph. (1988), "La création d'entreprises high-tech", Revue Française de Gestion, Mars - Mai 1988, pp.106-118.
- ALLOUCHE, J. et HUAULT, I. (1998), "Contrôle, coordination et régulation : les nouvelles formes organisationnelles", Finance Contrôle Stratégie, volume 1, n°2, juin 1998, pp. 5-31.
- AMABILE, S., GADILLE, M. et MEISSONNIER, R. (2000), "PME-PMI et nouvelles technologies de l'information et de la communication", 9<sup>ème</sup> Conférence Internationale de l'AIMS, Montpellier, 24-26 Mai 2000.
- AMBOISE (d'), G., GASSE, Y. et GARAND, D.J. (2000), "Vision stratégique et performance de PME en nouvelle économie", actes du 5<sup>ème</sup> Congrès International Francophone de la PME (CIFPME), Lille, 25-27 octobre 2000.
- ANAND, N., NOVAK, Th.P. et HOFFMAN, D.L. (1998), "Interpretive stance in inchoate industries : preliminary evidence from the world wide web publishing industry", Vanderbilt University, [www2000.ogsm.vanderbilt.edu/papers/stance/interpretive\\_stance.html](http://www2000.ogsm.vanderbilt.edu/papers/stance/interpretive_stance.html)
- ANDRIEU, S. et ROBINET, PH. (1993), Les Sondages pour l'Entreprise, Eyrolles, 180 p.
- ANSOFF, H. I. (1987), "The emerging paradigm of strategic behavior", Strategic Management Journal, vol. 8 n°6, november-december, pp. 501-515.
- ANSOFF, H. I. et MCDONELL, E.J. (1990), Implanting Strategic Management, second edition, Prentice Hall.
- ANSOFF, H. I. et SULLIVAN, P. A. (1993), "Empirical support for a paradigmatic theory of strategic success behavior of environment serving organization", International Review of Strategic Management, Vol. 4, pp. 173-203.
- ANSOFF, H. I., EPPINK, J. et GOMER, H. (1979), "Management of strategic surprise and discontinuity: problem of managerial decisiveness", Economies et Sociétés, série Sciences de Gestion, n°1, pp. 459-488.
- ANSOFF, I. (1968), Corporate Strategy. Trad. Stratégie du développement de l'Entreprise, Les éditions de l'organisation, coll. Les classiques EO, 1989.
- APCE (2000), Start-up en France, des Mythes aux Réalités, APCE, collection Zooms, 59 p.

- ARAGON Y, BERTRAND S, CABANEL M et LE GRAND H (2000), "Méthode d'enquêtes par Internet : leçons de quelques expériences", *Décision Marketing*, n°19, Janvier - Avril 2000, pp. 29-37.
- ARAGON-CORREA, J.A. (1998), "Strategic proactivity and firm approach to the natural environment", *Academy of Management Journal*, vol. 41, n°5, pp. 556-567.
- ARNOLD, H.J. (1982), "Moderator variables : a clarification of conceptual, analytic, and psychometric issues", *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 29, pp. 143-174.
- ASQUIN, A. et PAYRAUD, M. (2001), "De l'entreprise creuse à l'entreprise cohérente", 10<sup>ème</sup> Conférence Internationale de l'AIMS, Québec, 13-15 juin 2001.
- ASSENS, Ch. Et BARONCELLI A. (2001), "Stratégie de rente dans les services urbains et la communication, le cas vivendi - Universal", 10<sup>ème</sup> Conférence Internationale de l'AIMS, Québec, 13-15 juin 2001.
- ASTLEY, W.G. et FOMBRUN, C.J. (1983), "Collective strategy : social ecology of organizational environments", *Academy of Management Review*, vol. 8, n°4, pp. 576-587.
- ASTLEY, W.G. et VAN de VEN, A.H. (1983), "Central perspectives and debates in organization theory", *Administrative Science Quarterly*, vol. 28, pp. 245-273.
- ATLAN, H. (1979), *Entre le Cristal et la Fumée : Essai sur l'Organisation du Vivant*. Editions du Seuil, Point-sciences, 286 p.
- AUCLAIR, N., BERGERON, F. (2001), "Stratégie d'adoption du commerce électronique par les PME", 10<sup>ème</sup> Conférence Internationale de l'AIMS, Québec, 13-15 juin 2001.
- AVENI (d'), R. (1995), *Hypercompétition*. Vuibert. 381 p.
- AVENIER, M.-J. (1997), "Le management stratégique dans la complexité : un cadre de réflexion". 6<sup>ème</sup> conférence de l'AIMS, Montréal, Juin 1997, Tome 1, pp. 41-46.
- BACHMANN D, ELFRINK J et VAZZANA G (1996), "Tracking the progress of e-mail vs. snail-mail", *Marketing Research*, vol. 8, n° 2, pp. 31-35.
- BAHRAMI, H. et EVANS, S. (1995), "Flexible re-cycling and high-technology entrepreneurship", *California Management Review*, vol. 37, n°3, pp. 62-82.
- BAILLETTE, P. (2000), *L'Importance des Activités Relationnelles pour l'Aide à la Décision : le cas de l'adhésion du propriétaire - dirigeant de PME à une association de dirigeants*, Thèse en Sciences de Gestion, Université Montpellier II, 446 p.
- BAMBERGER, I. (1988), "Stratégies et structures : une analyse de leurs relations dans la perspective des nouveaux développements en théorie stratégique", *Economies et Sociétés*, série Sciences de Gestion, n°8, pp.7-23.
- BATEMAN, Th.S. et CRANT, J.M. (1993), "The proactive component of organizational behavior : a measure and correlates", *Journal of Organizational Behavior*, vol.14, n°2, pp. 103-119.
- BAYAD, M. et GARAND, D.J. (1998), "Vision du propriétaire - dirigeant de PME et processus décisionnel : de l'image à l'action", 4<sup>ème</sup> Congrès International Francophone de la PME (CIFPME), Metz, 22-24 octobre 1998.
- BAYAD, M. et PARADAS, A. (1998), "Les difficultés de recrutement en PME", in *PME, de Nouvelles Approches*, coord. O. Torrès, Economica, pp. 145-160.
- BEAL, R. (2000), "Competing effectively : environmental scanning, competitive strategy and organizational performance in small manufacturing firms", *Journal of Small Business Management*, vol. 38, n°1, pp. 27-47.
- BECHEIKH, B. et ZHAN, S. (2000), "Pour une meilleure compréhension de l'organisation virtuelle", 9<sup>ème</sup> Conférence Internationale de l'AIMS, Montpellier, 24-26 Mai 2000.

- BECHERER, R.C. et MAURER, J.G. (1998), "The moderating effect of environmental variables on the entrepreneurial and marketing orientation of entrepreneur-led firms", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 22, n°1, pp. 47-58.
- BECHERER, R.C. et MAURER, J.G. (1999), "The proactive personality disposition and entrepreneurial behavior among small company presidents", *Journal of Small Business Management*, vol. 37, n°1, pp. 28-36.
- BEDEIAN, A.G. (1990), "Choice and determinism : a comment", *Strategic management Journal*, vol. 11, pp.571-573.
- BEEKUN, R.I. et GINN, G.O. (1993), "business strategy and interorganizational linkages within the acute care hospital industry : an expansion of the Miles and Snow topology", *Human Relation*, vol. 46, n°11, pp. 1291-1304.
- BEESEY, M.E. et HAMILTON, R.T. (1984), "Small Firms' seedbed role and the concept of turbulence", *The Journal of Industrial Economics*, vol.33, n°2, pp. 217-232.
- BELLON, B. (1994), *Innover ou disparaître*, Economica, 224 p. (Euromantic, Piloter l'innovation, manuel à l'usage des PME).
- BENAVENT, Ch. (2000), Les NTIC, le marketing stratégique et le jeu concurrentiel, *Revue Française de Gestion*, juin - juillet - août 2000, pp. 91-100.
- BENGHOZI, P.-J. et COHENDET, P. (1999), "Organisation de la production et de la décision face aux TIC", *in Technologies de l'Information et de la Communication et Performances Economiques*, rapport pour le Commissariat Général au Plan coordonné par E. Brousseau et A. Rallet, septembre 1999, 363 p.
- BERGERON, F., POULIN, D. et ELLOUZE, S. (2000), "Les technologies de l'information : un synonyme d'alliance réussie", 9<sup>ème</sup> Conférence Internationale de l'AIMS, Montpellier, 24-26 Mai 2000.
- BERGSON, H. (1938), *La Pensée et le Mouvant*, P.U.F., collection Quadrige, Paris, 1987, 291p.
- BESSIRE, D. (1999), "Définir la performance", *Comptabilité - Contrôle - Audit*, tome 5, vol. 2, septembre, pp. 127-150.
- BIALES, C. (1988), *L'Analyse Statistique des Données*, Chotard et associés éditeurs, 300 p.
- BIRLEY, S. et WESTHEAD, P. (1990), "Growth and performance contrasts between 'types' of small firms", *Strategic Management Journal*, vol. 11, pp. 535-557.
- BONIS, J. (1972), "Organization and environment", *International Studies of Management and Organization*, vol.2, pp.314-343.
- BOTTON, B. (1998), "Evolutions mondiales et tendances futures de l'étude de marché", *Revue Française de Marketing*, 1998/2, n°167, pp. 17-25.
- BOULAIRE, C. et BALLOFFET, P. (1999), "Freins et motivations à l'utilisation d'Internet : une exploration par le biais des métaphores", *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 14, n°1/99, pp. 21-39.
- BOURCIEU, S. (2000), "L'internationalisation des PME. Du déterminisme au volontarisme stratégique", *Gestion*, vol. 25, printemps, pp. 12-22.
- BOURGEOIS, L.J. (1980), "Strategy and environment: a conceptual integration", *Academy of Management Review*, vol. 5, n°1, pp.25-39.
- BOURGEOIS, L.J. (1984), "Strategic management and determinism", *Academy of Management Review*, vol. 9, n°4, pp. 586-596.
- BOURGEOIS, L.J. (1985), "Strategic goals, perceived uncertainty, and economic performance in volatile environment", *Academy of Management Journal*, vol.28, n°3, (September), pp. 548-573.

- BOURGEOIS, L.J. et EISENHARDT, K.M. (1988), "Strategic decision in high velocity environments : four cases in the microcomputer industry", *Management Science*, vol. 34, n°7, pp. 816-835.
- BOURLIATAUX, S. (2000), "Marketing et Internet : le cas de la "e-publicité"", *Revue Française de Gestion*, juin -juillet -août 2000, pp. 101-107.
- BOX, T.M., WHITE, M.A. et BARR, S.H. (1993), "A contingency model of new manufacturing firm performance", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 18, n°2, winter 1993, pp.31-45.
- BOYD, B. (1990), "Corporate linkages and organizational environments : a test of resource dependence model", *Strategic Management Journal*, vol.11, pp. 419-430.
- BOYD, B.K., DESS, G.G. et RASHEED, A.M. (1993), "Divergence between archival and perceptual measures of the environment : causes et conséquences", *Academy of Management Review*, vol. 18, n°2, pp. 204-226.
- BOYNTON, A.C. (1993), "Achieving dynamic stability through information technology", *California Management Review*, vol.35, n°2, pp.58-71.
- BOYNTON, A.C. et VICTOR, B. (1991), "Beyond flexibility : building and managing the dynamically stable organization", *California Management Review*, vol.34, n°1, pp.53-67.
- BRAGUIER, I. (1993), *Le Comportement Organisationnel et Stratégique des PME : l'Effet de l'Incertitude Perçue de l'Environnement*, Thèse en sciences de gestion, IAE de Poitiers.
- BREEDS, C. et FINIDORI, J.-C. (1997), *Marketing Direct sur Internet*, International Thomson Publishing France, Paris, 234 p.
- BREURE-MONTAGNE, M.L. (1993), *Les Entreprises de Biotechnologies dans le Système Alimentaire : Innovation, Création, Stratégies*. Thèse en agro-économie, Ecole Nationale Supérieure Agronomique de Montpellier, 276 p.
- BRISSON, G. (1992), *L'Influence de la Relation Structure - Turbulence sur la Performance des Organisations. Le Cas des Municipalités Québécoises*, Thèse N.R., sciences de gestion, Aix Marseille 3.
- BRONER, G. (1997), *L'Incertitude*, PUF, "Que Sais-Je ?", 128 p.
- BROUSSEAU, E. (2001), "e-Economie : qu'y a-t-il de nouveau ?", *Annuaire des Relations Internationales*, Emile Bruylant, Bruxelles. Version décembre 2000 : <http://atom2.univ-paris1.fr/FR/membres/eric/eric.htm>
- BROUSSEAU, E. et RALLET, A. (1999), *Technologies de l'Information et de la Communication et Performances Economiques*, rapport pour le Commissariat Général au Plan , septembre 1999, 363 p.
- BROWN, T.E. et KIRCHHOFF, B.A. (1997), "The effects of resource availability and entrepreneurial orientation on firm growth", *Frontiers of Entrepreneurship Research 1997 Edition*. [www.babson.edu/entrep/fer/papers97/kirtchoff/kir1.htm](http://www.babson.edu/entrep/fer/papers97/kirtchoff/kir1.htm).
- BUCHKO, A.A. (1994), "Conceptualization and measurement of environmental uncertainty : an assessment of Miles and Snow perceived environmental uncertainty scale", *Academy of Management Journal*, vol. 37, n°2, pp. 410-425.
- BURGELMAN, R.A. et GROVE, A.S. (1996), "Strategic Dissonance", *California Management Review*, vol.38, n°2, Winter 1996, pp. 8-27.
- BURNS et STALKER (1961), *The Management of Innovation*, Tavistock Institute.
- BYGRAVE, W.D. (1993), "Theory Building in the entrepreneurship paradigm", *Journal of Business venturing*, 8, pp.255-280.
- CALLOT, P. (1997), *Déterminants Structurels et Stratégiques, Perception de l'Environnement et Influence sur le Champ Concurrentiel de la Restauration Commerciale en France*. Thèse, IAE de Poitiers, 6 janvier 1997, 482 p.

- CAMERON, K. S., KIM, M. U. et WHETTEN, D.A. (1987), "Organizational effects of decline and turbulence", *Administrative Science Quarterly*, n°32, pp. 222-240.
- CARPENTIER, J.-J. et MARMUSE, C. (1997), "La chrono-organisation comme mode de pensée stratégique et système de fonctionnement de d'entreprise : phénoménologie de l'organisation adaptative", 6<sup>ème</sup> conférence de l'AIMS, Montréal, Juin 1997, tome 1, pp.224-242.
- CARRIERE, J.-B. (1990), "La vision stratégique en contexte de PME : cadre théorique et étude empirique", *RIPME*, vol. 3, n°3-4, pp. 301-325.
- CASSON, M. (1996), "The comparative organization of large and small firms : an information cost approach", *Small Business Economics*, 8, pp.329-345.
- CASTROGIOVANNI (1991), "Environmental munificence: a theoretical assessment", *Academy of Management review*, vol. 16, n°3, pp. 542-543.
- CHAGANTI, R. (1987), "Small business strategies in different industry growth environments", *Journal of Small Business Management*, vol. 25, n°3, pp. 61-68.
- CHAKRAVARTHY, B. (1997), "A new strategy framework for coping with turbulence", *Sloan Management Review*, Winter, pp. 67-82.
- CHAKRAVARTHY, B.S. (1982), "Adaptation : a promising metaphor for strategic management", *Academy of Management Review*, vol. 7, n°1, pp. 35-44.
- CHAKRAVARTHY, B.S. (1986), "Measuring strategic performance", *Strategic Management Journal*, vol. 7, n°5, pp. 437-459.
- CHAMPEAUX, J. et BRET, Ch. (2000), *La CyberEntreprise*, Dunod, 269 p.
- CHANAL, V. (2000), "La structuration d'un projet d'innovation par la communication électronique", 9<sup>ème</sup> Conférence Internationale de l'AIMS, Montpellier, 24-26 Mai 2000
- CHANDLER, G.N. et HANKS, S.H. (1993), "Measuring the performance of emerging business : a validation study", *Journal of Business Venturing*, vol. 8, n°5, pp. 391-209.
- CHAPPOZ, Y. (1991), "La gestion de l'interactivité entreprise / environnement", *RIPME*, vol.4, n°3, pp. 53-75.
- CHEN, M.J. et HAMBRICK, D.C. (1995), "Speed, stealth, and selective attack : how small firms differ", *Academy of Management Journal*, vol.38, n°2, p.453
- CHILD, J. (1972), " Organizational structure, environment and performance : the role of strategic choice", *Sociology*, 6, pp.1 - 22
- CHILD, J. (1997), "Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment : retrospect and prospect", *Organizations Studies*, vol. 18, n°1, pp. 43-76.
- COEURDEROY, R. et DURAND, R. (1999), "Le couple jeunesse - dynamisme et l'efficacité des orientations stratégiques : analyses théoriques et empiriques sur la performance organisationnelle des firmes de l'industrie des biens de consommation", VIII<sup>ème</sup> conférence de l'AIMS, Paris.
- COHENDET P. et LLERNA, P. (1999), "Flexibilité et modes d'organisation", *Revue Française de Gestion*, Mars - Mai, pp. 72-79.
- COLLINS, J.C. et PORRAS, J.I. (1991), "Organizational vision and visionary organizations", *California Management Review*, vol. 34, n°1, pp. 30-53.
- COOK, R.G. (1996), "Influencing government : what do small firms do ?", *Journal of Small Business Strategy*, vol. 7, n°1, pp. 49-67.
- COSSETTE, P. (1996), "La vision stratégique du propriétaire - dirigeant de PME : étude de cartographie cognitive", *Revue Internationale PME*, vol. 19, n°1, pp. 123-142.
- COSTES, Y. (1998), "La mesure d'audience sur Internet : un état des lieux", *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 13, n°4/98, pp. 53-67.

- COVIN, J.G., PRESCOTT, J.E., SLEVIN, D.P. (1990), "The effects of technological sophistication on strategic profiles, structure and firm performance", *Journal of Management Studies*, vol. 27, n° 5, pp. 485-510
- COVIN, S.G. et SLEVIN, D.P. (1989), "Strategic management of small firms in hostile and benign environments", *Strategic Management Journal*, vol 10, pp.75-87.
- CRANT, J.M. (1996), "the proactive personality scale as predictor of entrepreneurial intentions", *Journal of Small Business Management*, vol. 34, n°3, pp. 42-47.
- CRAWFORD, R.L. et LEFEBVRE, L. (1986), "Closing the low-tech gap : smaller firms and manufacturing technology", *in La PME dans un Monde en Mutation*, coord. P.A. Julien, J. Chicha, et A. Joyal, Presses de l'Université du Québec, pp. 319-337.
- CRETON, L. (1986), "Concepts, processus et stratégies d'innovation des PME : progressivité et technopartition", pp. 339-360, *in La PME dans un Monde en Mutation*, coord. P.A. Julien, J. Chicha et A. Joyal, Presses de l'université du Québec.
- CROZIER, M. et FRIEDBERG, E. (1977), *L'Acteur et le Système. Le Seuil*.
- CYERT, R.M. et MARCH, J.G. (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice Hall, USA, traduction : *Processus de Décision dans l'Entreprise*, traduit par J.P. PIOTET, 1970, Dunod, Paris, 340 p.
- DAFT, R.D. et WEICK, K.E. (1984), "Toward a model of organizations as interpretation systems", *Academy of Management Review*, vol. 9, n°2, pp.284-295.
- DAFT, R.L., SORMUNEN, J. et PARKS, D. (1988), "Chief executive scanning, environmental characteristics and company performance : an empirical study", *Strategic Management Journal*, vol.9, pp. 123-139.
- DAVIS, D., MORRIS, M.H. et ALLEN, J. (1991), "Perceived environmental turbulence and its effects on selected entrepreneurship, marketing and organizational characteristics in industrial firms", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 19, n°1, pp. 43-51.
- DEAN, T.J., BROWN, R.L. et BAMFORD, C.E. (1998), "Differences in large and small firm responses to environmental context : strategic implications from a comparative analysis of business formations", *Strategic Management Journal*, 19, pp. 709-728.
- DELATTRE, M. (1986), "Le progrès des PME dans la crise", *in La PME dans un Monde en Mutation*, coord. P.A. Julien, J. Chicha, et A. Joyal, Presses de l'Université du Québec, pp. 135-148.
- DELL, M. (1999), *Dell, le Modèle Direct. Une Stratégie Révolutionnaire*, éditions Maxima.
- DELTOUR, F. (2000), "De l'usage des réseaux en administration : le cas d'un réseau professionnel par Intranet", 9<sup>ème</sup> Conférence Internationale de l'AIMS, Montpellier, 24-26 Mai 2000
- DEMSETZ, H. (1998), *L'Economie de la Firme. Sept Commentaires Critiques*. Traduction de *The economics of the Business Firm - Seven Critical Commentaries*. Traduction de J.C. Papillon, Editions Management et Société (EMS), Paris, 1998, 250 p.
- DENEUVE, C. (2001), "Nouvelles technologies et nouvelle économie : l'exemple des entreprises françaises", pp. 127-1401, *in Les Entreprises Françaises 2001*, sous la direction de Christian de Boissieu, Economica, COE, 181 p.
- DENIS, H. (1990), *Stratégies d'Entreprises et Incertitudes Environnementales*. Economica.
- DENTON, M. (1992), *Evolution, une Théorie en Crise*, Flammarion, collection Champs, 385 p.
- DESREUMAUX, A. (1994), "Théories de l'évolution de l'entreprise : bilan et perspectives", *Les cahiers de la recherche*, CLAREE, IAE de Lille, 42 p.
- DESREUMAUX, A. (1996), "Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise", *Revue Française de Gestion*, janvier - février 1996, pp. 86-108.
- DESS, G.G. et BEARD, D.W. (1984), "Dimensions of organizational task environments", *Administrative Science Quarterly*, 29, pp. 52-73.

- DESS, G.G., LUMPKIN, G.T. et COVIN, J.G. (1997), "Entrepreneurial strategy making and firm performance : tests of contingency and configurational models", *Strategic Management Journal*, vol. 18, n°9, pp. 677-695.
- DESS, G.G. et ROBINSON, R.B. (1984), "Measuring organizational performance in the absence of objective measures : the case of the privately-held firm and conglomerate business unit", *Strategic Management Journal*, vol. 5, n°3, pp. 265-274.
- DETRIE, J.-P. et al. (1993), *STRATEGOR, Stratégie, Structure, Décision, Identité*, Interditions, 2ème édition, 1993
- DILTS, J.C. et PROUGH, G.E. (1989), "Strategic options for environmental management : a comparative study of small vs. Large enterprises", *Journal of Small Business Management*, vol. 27, n°3, pp. 31-38.
- DION, E. (1996), "L'application de la théorie de l'information au questionnaire", *Revue Française de Marketing*, 1996/1, n°156, pp. 49-64.
- DODGE, H.R., FULLERTON, S. et ROBBINS, J.E. (1994), "Stage of the organizational life cycle and competition as mediators of problem perception for small businesses", *Strategic Management Journal*, vol. 15, pp. 121-134.
- DOLLINGER, M.J. (1985), "Environment contacts and financial performance of the small firm", *Journal of Small Business Management*, vol. 23, n°1, January 1985, pp. 24-30.
- DONADA, C. (2001), "E-Business et industrie automobile : quels enjeux pour les concessionnaires ?", 10<sup>ème</sup> Conférence Internationale de l'AIMS, Québec, 13-15 juin 2001.
- DOWNEY, H.K., HELLRIEGEL, D. et SLOCUM jr, J.W. (1975), "Environmental uncertainty : the construct and its application", *Administrative Science Quarterly*, December 1975, vol.20, pp. 613-629.
- DRAZIN, R. et VAN DE VEN, A.H. (1985), "Alternative forms of fit in contingency theory", *Administrative Science Quarterly*, 30, pp. 514-539.
- DUFOUR, A. (1997), *Le Cybermarketing*, P.U.F., collection "Que sais-je ?", 128 p.
- DUNBAR, R.L.M. et WASILEWSKI, N. (1985), "Regulating external threats in the cigarette industry", *Administrative Science Quarterly*, 30, pp. 540-559.
- DUNCAN, R.B. (1972), "Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty", *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, pp. 313-327.
- EISENHARDT, K.M. (1989), "Making fast strategic decisions in high-velocity environments", *Academy of Management Journal*, vol. 32, n°3, pp. 543-576.
- EISENHARDT, K.M. (1990), "Speed and strategic choice : how managers accelerate decision making", *California Management Review*, Spring 1990, pp. 39-54.
- EISENHARDT, K.M. et BROWN, S.L. (1999), "Patching. Restitching business portfolios in dynamic markets", *Harvard Business Review*, May - June 1999, pp. 72-82.
- EISENHARDT, K.M. et TABRIZI, B.N. (1995), "Accelerating adaptative processes : product innovation in the global computer industry", *Administrative Science Quarterly*, vol. 40, pp. 84-110.
- EMERY, F. E. et TRIST, E.L. (1964), "La trame causale de l'environnement des organisations", *Sociologie du Travail*, n°4, pp. 337-350.
- EVAN, W.M. (1966), "The organization-set : toward a theory of interorganizational relations", in J.D. Thompson (ed), *Approaches to Organizational Design*, pp. 173-191, Pittsburgh, University of Pittsburgh Press.
- EVANS, Ph. Et WURSTER, Th. S. (1999), "Getting real about virtual commerce", *Harvard Business Review*, nov-dec 1999, vol. 77, n°6, pp. 85-94.
- EVRARD, Y., PRAS, B. et ROUX, E. (1997), *Market. Etudes et Recherches en Marketing*, Nathan, 672p.



- FABRE, C. (1997), L'Implication des Salariés Restants après un Plan Social, Thèse en sciences de gestion, Université Montpellier II, 534 p. + annexes.
- FENNETEAU, H. et BIALES, C. (1993), Analyse Statistique des Données, Ellipses, 191 p.
- FIEGENBAUM, A., HART, S. et SCHENDEL, D. (1996), "Strategic reference point theory", *Strategic Management Journal*, vol. 17, pp.219-235.
- FINKELSTEIN, S. (2001), "Internet start-ups : so why can't they win ?", *The Journal of Business Strategy*, vol. 22, n°4, pp. 16-21.
- FOMBRUN, C.J. (1986), "Structural dynamics within and between organizations", *Administrative Science Quarterly*, 31, pp. 403-421.
- FORGUES, B. (1991), "La décision en situation de crise", *Revue Française de Gestion*, n°86, (Novembre-Décembre), pp. 39-45.
- FOURCADE, C. (1991), Petites Entreprises et développement Local, Editions ESKA, coll. Théories et Recherches, 312 p.
- FOURCADE, C. (1992), "Perspectives économiques : l'apport de l'économie industrielle", in *Développement Local et Ensemble de PME*, sous la direction de B. Ganne, Document GLYSI n°6/1992, pp. 95-104.
- GALAN J Ph et VERNETTE E (2000), "Vers une quatrième génération : les études de marché "on-line"", *Décision Marketing*, n° 19, Janvier - Avril 2000, pp.39-52.
- GANTZ, J., FARIAS, A., GLASHEEN, C. et RIDDLE, S. (2000), "Internet business strategists : builders of the Internet economy", white paper, IDC, 11 p., 2000. [www.thestandard.com/media/idc.pdf](http://www.thestandard.com/media/idc.pdf)
- GARETTE, B. et DUSSAUGE, P. (1995), Les Stratégies d'Alliances. Les Editions d'Organisation, 283 p.
- GENELOT, D. (1992), Manager dans la Complexité. INSEP Edition, Paris
- GERMAK Ph (1999), "Créer la confiance : un enjeux du commerce électronique", *Revue Française de Comptabilité*, n°316, pp. 7 et 8, novembre 1999.
- GETZ, I. (1994), "Systèmes d'information: l'apport de la psychologie cognitive", *Revue Française de Gestion*, (Juin-Juillet-Août), n°99, pp. 92-108.
- GINSBERG, A. (1988), "Measuring and modeling changes in strategy : theoretical foundations and empirical directions", *Strategic Management Journal*, vol. 9, pp. 559-575.
- GINSBERG, A. et VENKATRAMAN, N. (1985), "Contingency perspectives of organizational strategy : a critical review of the empirical research", *Academy of Management Review*, vol. 10, n°3, pp. 421-434.
- GLAZER, R. et WEISS, A.M. (1993), "Marketing in turbulent environments: decision processes and the time-sensitivity of information", *Journal of Marketing Research*, vol. 30, November, pp. 509-521.
- GLEICK, J. (1987), La Théorie du Chaos, coll. champs, Flammarion.
- GODET, M. (1991), "Les dangers de la (seule) réactivité", *Revue Française de Gestion*, n°86, Novembre - Décembre.
- GOOLD, M. et QUINN, J.J. (1990), "The paradox of strategic controls", *Strategic Management Journal*, vol. 11, pp.43-57.
- GREENAN, N. (1999), "Technologies de l'information et de la communication, productivité et emploi : deux paradoxes", in *Technologies de l'Information et de la Communication et Performances Economiques*, rapport pour le Commissariat Général au Plan coordonné par E. Brousseau et A. Rallet, septembre 1999, 363 p.
- GREENSPAN, A. (1998), "Is there a new economy ?", *California Management Review*, Fall 1998, vol. 41, n°1, pp. 74-85.

- GUEGUEN, G. (1997), "L'entreprise doit-elle réagir face aux turbulences environnementales? Propos de réflexion", 6<sup>ème</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS), 24-27 juin 1997, HEC Montréal, Canada.
- GUEGUEN, G. (1998), "Turbulences environnementales, effets chaotiques et degré de sensibilité aux conditions initiales : contribution à la théorie de l'adaptation de l'entreprises", actes de la 7<sup>ème</sup> conférence de l'AIMS, Louvain - la - Neuve.
- GUEGUEN, G. (2000), "L'administration des enquêtes par Internet", 9<sup>ème</sup> Conférence Internationale de l'AIMS, Montpellier, 24-26 Mai 2000.
- GUEGUEN, G. (2001), "Orientations stratégiques de la PME et influence de l'environnement: entre déterminisme et volontarisme", 10<sup>ème</sup> Conférence Internationale de l'AIMS, Québec, 13-15 juin 2001.
- GUEGUEN, N. (1997), Manuel de Statistique pour Psychologues, Dunod, 294 p.
- GUILHON, A. (1994), "Le rôle de l'investissement intellectuel dans les stratégies d'implantation", RIPME, vol. 7, n°3-4, pp. 147-171.
- GUILHON, A. (1998a), "Le changement organisationnel est un apprentissage", Revue Française de Gestion, septembre - octobre 1998, pp. 98-107.
- GUILHON, A. (1998b), "Vers une nouvelle définition de la PME à partir du concept de contrôlabilité", pp.55-67, in PME : de Nouvelles Approches, coord. O. Torrès, Economica.
- GUILLOUX, V., GAUZENTE, C. et KALIKA, M. (2000), "Grandeurs et limites de la communication électronique : analyse d'un cas de projet de recherche marketing", colloque AFM 2000, HEC Montréal, in Cahiers de Recherche n°56, CREPA, Université de Paris IX, Dauphine, 18 p.
- HAMBRICK, D.C. et LEI, D. (1985), "Toward an empirical prioritization of contingency variables for business strategy", Academy of Management Journal, vol. 28, n° 4, pp. 763-788.
- HAMEL, G. et PRAHALAD, C.K. (1989), "Strategic Intent", Harvard Business Review, vol. 67, n°3, pp. 63-76.
- HAMEL, G. et PRAHALAD, C.K. (1995), La Conquête du Futur, Dunod, 325 p. Traduction de Competig for the Future. Breakthrough Strategies for Seizing Control of Your Industry and Creating the Markets of Tomorrow, 1994 (traducteur : Larry Cohen).
- HANNAN, M.T. et FREEMAN, J. (1977), "The population ecology of organizations", American Journal of Sociology, vol. 82, n°5, pp.929-964.
- HANNAN, M.T. et FREEMAN, J. (1984), "Structural inertia and organizational change", American Sociological Review, vol. 49, April, pp.149-164.
- HARRISON, B. (1994), "The small firms myth", California Management Review, vol. 36, n°3, pp. 142-155.
- HATTON, L. et RAYMOND, B. (1994), "Developing small business effectiveness in the context of congruence", Journal of Small Business Management, vol. 32, n°3, pp. 76-96.
- HERNANDEZ, E.-M. (1995), "L'entrepreneuriat comme processus", Revue Internationale PME, vol. 8, n°1, pp.107-119.
- HITT, M.A., IRELAND, D.R., CAMP, S.M. et SEXTON, D.L. (2001), "Guest editors' introduction to the special issue strategic entrepreneurship : entrepreneurial strategies for wealth creation", Strategic Management Journal, vol. 22, pp. 479-491.
- HOFFMAN, D.L., NOVAK, T.P. et CHATTERJEE, P. (1995), "Commercial scenarios for the web : opportunities and challenges", Journal of Computer-Mediated Communication, special issue on electronic commerce, 1.
- HREBINIAK, L.G. et JOYCE, W.F. (1985), "Organizational adaptation : strategic choice and environmental determinism", Administrative Science Quarterly, September 1985, pp. 336-349.

- IANSTITI, M. (1995), "Shooting the rapids : managing product development in turbulent environments", *California Management Review*, vol.38, n°1, pp.37.
- IAURIF (2001), *Les Territoires du Multimédia et de l'Internet en Ile-de-France*, actes de l'atelier du 12/12/00, février 2001, 43 p.
- IBRAHIM, A.B. et GOODWIN, J.R. (1986), "Toward excellence in small business : an empirical study of successful small business" *in* *La PME dans un Monde en Mutation*, coord. P.A. Julien, J. Chicha, et A. Joyal, Presses de l'Université du Québec, pp. 223-230.
- IDATE (2001), *Digiworld 2000*, 148 p.
- IRELAND, R.D., HITT, M.A., BETTIS, R.A. et de PORRAS, D.A. (1987), "strategy formulation processes : differences in perceptions of strength and weakness indicators and environmental uncertainty by managerial level", *Strategic Management Journal*, vol. 8, pp.469-485.
- ISAAC, H. (2000), "L'entreprise numérique", *Revue Française de Gestion*, juin - juillet - août 2000, pp. 75-79.
- IVANAJ, V. et GEHIN, S. (1997), "Les valeurs du dirigeant et la croissance de la PME", *Revue Internationale PME*, vol. 10, n°3-4, pp. 81-108.
- JAMEUX, C., MESCHI, P.-X. et MOSCAROLA, J. (1996), "La production de thèses en stratégie : 1991-1995", *Rapport à l'AIMS*, Commission recherche doctorale, juin.
- JAUCH, L.R. et KRAFT, K.L. (1986), "Strategic management of uncertainty", *Academy of Management Review*, vol. 11, n°4, pp. 777-790.
- JENNINGS, D.F. et SEAMAN, S.L. (1994), "High and low levels of organizational adaptation : an empirical analysis of strategy, structure and performance", *strategic Management Journal*, vol. 15, pp. 459-475.
- JOFFRE, P. et KOENIG, G. (1981), "L'entreprise et la turbulence", *in* *L'Entreprise dans la Littérature étrangère*, Université de Paris Dauphine, Analyse de la SEDEIS, DMTP, 70 p. N°21, mai 1981.
- JOFFRE, P. et KOENIG, G. (1985), *Stratégie d'Entreprise*. Antimanuel, Economica.
- JOFFRE, P. et KOENIG, G. (1992), *Gestion Stratégique*. Litec, 201 p.
- JOHNSON, J.L. et KUEHN, R. (1987), "The small business owner / manager's search for external information", *Journal of Small Business Management*, vol. 25, n° 3, July 1987, pp. 61-68
- JOLIBERT, A. (1997), "Etudes de marché", *in* *Encyclopédie de Gestion*, seconde édition, dir. Y. Simon et P. Joffre, Economica, pp. 1257-1290.
- JUDGE, W.Q. et MILLER, A. (1991), "Antecedents and outcomes of decision speed in different environmental contexts", *American Management Journal*, vol. 34, n°2, June, pp.449-463.
- JULIEN, P.-A. (1990), "Vers une typologie multicritère des PME", *Revue Internationale PME*, vol. 3, pp. 411-425.
- JULIEN, P.-A. et MARCHESNAY, M. (1988), *La Petite Entreprise*, Vuibert.
- JULIEN, P.-A. et MARCHESNAY, M. (1996), *L'Entrepreneuriat*. Economica, coll. Gestion Poche. 112 p.
- JULIEN, P.-A., (2000), "Les PME à forte croissance : les facteurs explicatifs", 9<sup>ème</sup> conférence de l'AIMS, Montpellier, Mai 2000.
- JULIEN, P.-A., LACHANCE, R., RAYMOND, L., JACOB, R. et RAMANGALAHY, C. (1995), "La veille technologique dans les P.M.E. manufacturières Québécoises", *Actes de la IVème Conférence Internationale de Management Stratégique*. Paris, 2-4 Mai 1995, volume 1, pp. 388-407.
- KALIKA, M. (1985), "L'efficacité des entreprises est-elle liée à leur structure ?", *Revue Française de Gestion*, Janvier Février 1985, pp. 93-104.

- KALIKA, M. (1991), "De l'organisation réactive à l'organisation anticipative", *Revue Française de Gestion*, n°86, (Novembre - Décembre),
- KALIKA, M. (1995), *Structures d'Entreprises. Réalités, déterminants, performance*. Economica 1995, 436 p.
- KALIKA, M. (2000), "Le management est mort, vive le e-management !", *Revue Française de Gestion*, Juin - Juillet - Août 2000, pp. 68-74.
- KALIKA, M., LAVAL, F. et GUILLOUX, V. (2000), "Structuration des entreprises et perception de l'environnement : étude empirique", *Cahier de Recherche n°44*, Université Paris IX Dauphine, CREPA, 20 p.
- KHANDWALLA, P.N. (1972), "Environment and its impact on the organization", *International Studies of Management and Organization*, vol.2, pp.297-313.
- KIESLER, S. et SPROULL, L. (1982), "Managerial Response to Changing environments : perspectives on problem sensing from social cognition", *Administrative Science Quarterly*, vol.27, pp.548-570.
- KOENIG, G. (1985), "La vulnérabilité de l'entreprise", *Economies et Sociétés, série Sciences de Gestion*, n°6, pp. 5-42.
- KOENIG, G. (1996a), *Management Stratégique, Paradoxes, Contradictions et Apprentissages*, Nathan, 544 p.
- KOENIG, G. (1996b), "L'incertitude construite", WP. *Cahier de recherche n° 96-04*, IRG, Université Paris Val de Marne, pp. 117-129
- KOENIG, G. (1996c), "Karl E. Weick, management : les constructeurs", *Revue Française de Gestion*, n°108, Mars Avril Mai 1996, pp. 57-70.
- LAJOINIE-BOURLIATAUX, S. (1998), "Application du marketing direct sur Internet : le cas controversé des cookies et du spamming", *Décisions Marketing*, n°14, Mai-Août 1998, pp.73-79.
- LAMBKIN, M. (1988), "Order of entry and performance in New Markets", *Strategic Management Journal*, vol. 9, summer 1988, pp. 127-141.
- LANG, J.R., CALANTONE, R.J. et GUDMUNDSON, D. (1997), "Small firm information seeking as a response to environmental threats and opportunities", *Journal of Small Business Management*, vol. 35, n°1, January 1997, pp. 11-23.
- LANGFORD, B.E. et HUNSICKER, F.R. (1996), "An integrated view of the relationship between the organization and its environment", *Working Paper*, West Georgia College, <http://www.westga.edu/~bquest/1996/model.html>
- LANGRAND-ESQUIRE, L. et THIETART, R.-A. (1997) "Complexité : du vivant au management", in *Encyclopédie de Gestion*, 2<sup>ème</sup> édition, sous la direction de Y. Simon et P. Joffre, Economica, pp.353-371.
- LANT, T.K., MILLIKEN, F.J. et BATRA, B. (1992), "The role of managerial learning and interpretation in strategic persistence and reorientation : an empirical exploration", *Strategic Management Journal*, vol. 13, pp.585-608.
- LAPASSOUSSE-MADRID, C. et MONNOYER-LONGE, M.-Ch. (2000), "Intégration d'un site web dans la stratégie marketing : les vins de Bordeaux", *Décision Marketing*, n°19, janvier - avril 2000, pp. 21-27.
- LARDY, J.-P. (1997), *Recherche d'Information sur l'Internet : Outils et Méthodes*, ADBS Editions, collection sciences de l'information, Mai 1997, 118 p.
- LAROCHE, H. et NIOCHE, J.-P. (1994), "L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise", *Revue Française de Gestion*, juin - juillet - août 1994, pp. 64-78.
- LAVAL, F. (2000), "Gestion des Ressources Humaines et NTIC : Enjeux et Perspectives", *Revue Française de Gestion*, juin - juillet - août 2000, pp. 80-90.

- LAWLESS, M.W. et FINCH, L.K. (1989), "Choice and determinism : a test of Hrebiniak and Joyce's framework on strategy-environment fit", *Strategic Management Journal*, vol.10, pp.351-365.
- LAWLESS, M.W. et FINCH TEGARDEN, L.K. (1990), "Choice and determinism", a reply", *Strategic Management Journal*, vol. 11, pp. 575-577.
- LAWRENCE, P. et LORSCH, J. (1967), *Adapter les Structures de l'Entreprise*. Les Editions d'Organisations, 1986, Paris.
- LE BAS, C. (1995), *Economie de l'Innovation*. Economica, collection Economie Poche.
- LE MOIGNE, J.-L. (1995), *Les Epistémologies Constructivistes*, P.U.F., collection "que sais-je ?", 128 p.
- LE NAGARD ASSAYAG, E. (2000), "L'avantage du pionnier dans la nouvelle économie", *Les Echos*, l'art de la stratégie, 30/03/2000, p. X-XI.
- LE ROY, F. (1994), *Doctrines Militaires et Management Stratégique des Entreprises*, Thèse en sciences de gestion, Université Montpellier I, 430p. + annexes.
- LEBRATY, J.-F. (1996), "L'intuition dans les décisions manageriales" *Revue Française de Gestion*, Juin-Juillet-Aout 1996. n°109, pp. 57-69.
- LECOQ, B. (1995), "La relation technologie - territoire et les milieux innovateurs", *Revue Internationale PME*, vol. 8, n°1.
- LEFEBVRE, E. (1991), "Profil distinctif des dirigeants de PME innovatrices", *Revue Internationale PME*, vol. 4, n°3, pp. 7-26.
- LEFEBVRE, L.A. et LEFEBVRE E. (1999), "Commerce électronique et entreprises virtuelles: défis et enjeux", *Gestion*, vol. 24 n°3, automne 1999, pp. 20-33.
- LEFEBVRE, L.A., MASON, R. et LEFEBVRE, E. (1997), "The influence prism in SMEs : the power of CEOs' perceptions on technology policy and its organizational impacts", *Management Science*, vol. 43, n°6, pp. 856-879.
- LEGER, C. (1987), *Statut et Capacité Stratégique de la PMI*, Thèse N.R., Université Paris Dauphine, 486 p.
- LEJEUNE, A., PREFONTAINE, L. et RICARD, L. (1998), "Le projet (stratégique) et le progrès (numérique) : transformation et déformation des entreprises", 7<sup>ème</sup> Conférence Internationale de l'AIMS, Louvain-la-Neuve, 27-29 Mai 1998.
- LENGNICK-HALL C.A. et WOLFF, J.A. (1999), "Similarities and contradictions in the core logic of three strategy research streams", *Strategic Management Journal*, vol. 20, pp. 1109-1132.
- LENZ, R.T. et ENGLENDOW, J.L. (1986), "Environmental analysis : the applicability of current theory", *Strategic Management Journal*, vol.7, pp.329-346.
- LERAY, Y. (1999), "Pour une approche renouvelée des structures des ME - MI françaises", *Revue Internationale PME*, vol. 12, n°4, pp. 33-55.
- LEROY, F. (1998), "Apprentissage organisationnel et stratégie", pp. 233-274 *in Repenser la Stratégie*, dirigé par H. Laroche et J.-P. Nioche, Vuibert, série Vital-Roux, avril 1998, 378 p.
- LEWIS, P. et THOMAS, H. (1990), "The linkage between strategy, strategic groups and performance in the U.K. retail grocery industry", *Strategic Management Journal*, vol. 11, n°5, pp. 385-397.
- LIEBERMAN, M.B. et MONTGOMERY, D.B. (1988), "First-mover advantages", *Strategic Management Journal*, vol. 9, summer 1988, pp. 41-58.
- LORD, Ch. (2000), "The practicalities of developing a successful e-business strategy", *The Journal of Business Strategy*, March / April 2000, vol. 21, n°2, pp. 40-43.

- LORENTZ F. (1997), "Commerce électronique : une nouvelle donne pour les consommateurs, les entreprises, les citoyens et les pouvoirs publics". Rapport du groupe de travail. [www.finances.gouv.fr/commerce\\_electronique/lorentz/enjeux.html](http://www.finances.gouv.fr/commerce_electronique/lorentz/enjeux.html)
- LUO, Y. (1999), "Environment - strategy - performance relations in small businesses in China: a case of township and village enterprises in southern China's", *Journal of Small Business Management*, vol. 37, n°1, pp. 37-52.
- MAC CANN, J. et SELSKY, J. (1984), "Hyperturbulence and the emergence of type 5 environments", *Academy of Management Review*, vol. 9, n°3, pp. 460-470.
- MAHE DE BOISLANDELLE, H. (1993), *Gérer les Hommes de la Jeune Entreprise*, Chotard Editeurs, 200 p.
- MAHE DE BOISLANDELLE, H. (1996), "L'effet de grossissement chez le dirigeant de PME : ses incidences au plan du management des hommes et de la GRH", 3<sup>ème</sup> conférence du CIPME, Université de Trois-Rivières.
- MAHE, H. (1986), "Quelle formation pour le propriétaire - dirigeant confronté à l'incertitude ?", *in La PME dans un Monde en Mutation*, coord. P.A. Julien, J. Chicha et A. Joyal, Presses de l'université du Québec, pp. 407-415.
- MAITRE, B. et ALADJIDI, G. (1999), *Les Business Models de la Nouvelle Economie*, éditions Dunod.
- MALO J-L (1997), "L'utilisation d'Internet par les chercheurs en gestion", *cahiers du CEREGE*, n°164, IAE de Poitiers, Décembre 1997, 19 pages.
- MANDEL, M.J. (1996), "The triumph of the new economy", *Business Week*, Dec 30, 1996, n°3508, p. 68 et s.
- MARCH, J.G. et OLSEN, J.P. (1975), "La mémoire incertaine : apprentissage organisationnel et ambiguïté", *in Décisions et Organisations*, James G. MARCH, Editions d'Organisation, pp. 205-229.
- MARCH, J.G. et SIMON H.A. (1971), *Les Organisations*, Dunod. 253 p. Tiré de *Organizations*, John Wiley and sons, New York.
- MARCHESNAY, M. (1979), "La dépendance des firmes industrielles, un essai d'analyse et d'application dans leurs relations d'échanges avec les groupes", *Economies et Sociétés*, série SG, n°1, pp. 697-733.
- MARCHESNAY, M. (1986a) "La TPE comme adaptation à la crise" *in La PME dans un monde en mutation*. Julien, Chicha et Joyal, Presses Universitaires du Québec. pp. 233-240
- MARCHESNAY, M. (1986b), *La Stratégie. Du Diagnostic à la Décision Industrielle*. Chotard et associés éditeurs.
- MARCHESNAY, M. (1991), "Sur les relations petite entreprise - environnement local : quelques observations positives et normatives", *in Petite Entreprise et Développement Local*, C. Fourcade, Eska, 312 p.
- MARCHESNAY, M. (1992), "Les stratégies de spécialisation", *Encyclopédie du Management*, Vuibert, pp.773-779.
- MARCHESNAY, M. (1993a), *Management Stratégique*. Eyrolles
- MARCHESNAY, M. (1993b), "PME, stratégie et recherche", *Revue Française de Gestion*, septembre - octobre, pp. 70-76.
- MARCHESNAY, M. (1997), "Petite entreprise et entrepreneur", *in Encyclopédie de Gestion*, 2<sup>ème</sup> édition, dir. Y. Simon et P. Joffre, Economica, pp.2209-2219, tome 2.
- MARCHESNAY, M. (2000), "Innovativeness in smaller business firms : the case of French entrepreneurs", *Investigaciones Europea de Direccion y Economia de la Empresa*, vol. 6, n°2, pp.31-38.
- MARCHESNAY, M. (2001), "Stratégie de la PME", contribution à la 3<sup>ème</sup> édition de GREPME : Les PME : Bilan et Perspectives, Economica.

- MARCHESNAY, M. et RUDEL, S. (1985), "La gestion du risque dans les T.P.E.: faits et théories", *Economies et Sociétés, série Sciences de Gestion*, n°6, pp. 43-76.
- MARLIN, D., LAMONT, B.T. et HOFFMAN, J.J. (1994), "Choice situation, strategy, and performance : a reexamination", *Strategic Management Journal*, vol. 15, n°3, pp. 229-139.
- MARMUSE, C. (1982), "Efficacité de la planification d'entreprises: quelques réflexions d'ordre théorique", *Revue Sciences de Gestion*, n°3, pp. 1411-1428.
- MARTINET, A.C. (1984), *Management Stratégique : organisation et Politique*. Mc Graw Hill, coll. Stratégie et Management, Paris, 1984, 118 p.
- MARTINET, A.C. (1993), "Stratégie et pensée complexe", *Revue Française de Gestion*, Mars Avril Mai 1993.
- MARTINET, A.-C., et PETIT, G. (1982), *L'Entreprise dans un Monde en Changement*. Editions ouvrières, Editions du Seuil, 157 p.
- MATTHEWS, C.H. et SCOTT, S.G. (1995), "Uncertainty and planning in small and entrepreneurial firms: an empirical assessment", *Journal of Small Business Management*, vol. 33, n°4, pp. 34-52, (October),
- McARTHUR, A.W. et NYSTROM, P.C. (1991), "Environmental dynamism, complexity, and munificence as moderators of strategy - performance relationships", *Journal of Business Research*, vol. 23, n°4, pp. 349-361.
- MCGRAW, E. et ROBICHAUD, Y. (1995), "Le concept de contrôle du destin et son influence sur le comportement entrepreneurial", *RIPME*, vol. 8, n°2, pp. 79-97.
- MEIJAARD, J. (2001), "Making sense of the new economy", working paper MIT, Ecommerce Research Forum, 33 p. <http://ecommerce.mit.edu/papers/erf/erf111.pdf>
- MEISSONIER, R. (1998), "L'entreprise virtuelle : un concept ou une réalité managériale ?", 7<sup>ème</sup> Conférence Internationale de l'AIMS, Louvain-la-Neuve, 27-29 Mai 1998.
- MERZ, G. R. et SAUBER, M.H. (1995), "Profiles of managerial activities in small firms", *Strategic Management Journal*, vol. 16, pp. 551-564.
- MESSEGHEM, K. (1999), *Contribution à la Compréhension de l'Adoption d'un Modèle d'Assurance Qualité en PME : le Cas des Industries Agro-Alimentaires*, Thèse en sciences de gestion, Université Montpellier I, 365 p.
- METAIS, E. et ROUX-DUFORT, Ch. (1997), "Vision stratégique et formes d'apprentissage organisationnel : des stratégies d'adéquation aux stratégies d'intentions", 6<sup>ème</sup> conférence de l'AIMS, HEC Montréal, 24 et 27 juin 1997, Tome 2, pp. 272-281.
- METCALFE, J.L. (1974), "Systems models, economic models and the causal texture of organizational environments : an approach to macro-organization theory", *Human Relations*, vol.37, n°7, pp.639-663.
- METCALFE, J.L. (1976), "Organizational strategies and interorganizational networks", *Human Relations*, vol. 29, n°4, pp. 327-343.
- METCALFE, J.L. (1981), "Designing precarious partnership", in *Handbook of Organizational Design*, vol. 1, *Adapting Organization to their Environments*, Nystrom, P.C. et Starbuck, W.H., Oxford University Press.
- METCALFE, J.L. et Mac QUILLAN, W. (1977), "Managing turbulence", *TIMS Studies in the Management Sciences* 5, pp. 7-23.
- MEYER, A.D. (1982), "Adapting to environmental jolts", *Administrative Science Quarterly*, 27, pp. 515-537.
- MEYER, A.D., TSUI, A.S. et HININGS, C.R. (1993), "Configurational approaches to organizational analysis", *Academy of Management Journal*, vol. 36, n°6, pp. 1175-1196.
- MILES, M.P., COVIN, J.G. et HEELEY, M.B. (2000), "The relationship between environmental dynamism and small firm structure, strategy, and performance", *Journal of Marketing Theory and Practice*, Spring 2000, pp. 63-74.

- MILES, R.E. et SNOW, C.C. (1978), *Organizational Strategy, Structure and Process*, McGraw-Hill, 271 p.
- MILES, R.E., SNOW, C.C. et PFEFFER, J. (1974), "Organization - Environment : concepts and issues", *Industrial Relation*, n°13, pp.244-264.
- MILLER, D. (1982), "Evolution and revolution : a quantum view of structural change in organizations", *The Journal of Management Studies*, vol. 19, n°2, pp. 131-152.
- MILLER, D. (1983), "The correlates of entrepreneurship in three types of firms", *Management Science*, vol. 29, n°7, July 1983, pp. 770-791.
- MILLER, D. (1986), "Configurations of strategy and structure : towards a synthesis", *Strategic Management Journal*, vol. 7, n°3, pp. 233-249, traduit en français dans *Gestion*, vol. 21, n°1, mars 1996, pp. 43-54, "Configurations de stratégies et de structures : un pas vers la synthèse".
- MILLER, D. (1988), "Relating Porter's business strategies to environment and structure : analysis and performance implications", *Academy of Management Journal*, vol. 31, n° 2, pp. 280-308.
- MILLER, D. (1992), "Environmental fit versus internal fit", *Organization Science*, vol. 3, n°2, May, pp. 159-178.
- MILLER, D. et FRIESEN, P.H. (1982), "Innovation in conservative and entrepreneurial firms: two models of strategic momentum", *Strategic Management Journal*, vol.3, pp. 1-25.
- MILLER, D. et FRIESEN, P.H. (1983), "Strategy - making and environment : the third link", *Strategic Management Journal*, vol. 4, pp. 221-235.
- MILLER, D. et SHAMSIE, J. (1996), "The resource-based view of the firm in two environments : the Hollywood film studios from 1936 to 1965", *Academy of Management Journal*, vol. 39, n° 3, pp. 519-543.
- MILLIER, P. (1987), "Les produits à haute technologie: définition et problèmes marketing", Working paper, IRE-ESC Lyon, Août 1987.
- MILLIKEN, F.J. (1987), "Three types of perceived uncertainty about environment: state, effect and response uncertainty", *Academy of Management Review*, vol. 12, n°1, pp. 133-143.
- MILLIKEN, F.J. (1990), "Perceiving and interpreting environmental change: an examination of college administrators interpretation of changing demographics", *Academy of Management Journal*, vol. 33, n°1, pp.42-63.
- MILLIOT, E. (1999), "Les Modes de Fonctionnement de l'Organisation Informationnelle", *Revue Française de Gestion*, septembre - octobre 1999, pp. 5-18.
- MINTZBERG, H. (1973), "Strategy-making in three modes", *California Management Review*, vol. 16, n°2, pp. 44-53.
- MINTZBERG, H. (1989), *Le Management. Voyage au Centre des Organisations*. Editions d'Organisation.
- MINTZBERG, H. (1994), *Grandeur et décadence de la planification stratégique*. Dunod, 456 p.
- MINTZBERG, H. et WATERS, J.A. (1985), "Of deliberate and emergent", *Strategic Management Journal*, vol. 6n, n°3, pp. 257-273.
- MOORE, J.F. (1993), "Predators and prey : a new ecology of competition", *Harvard Business Review*, May-June 1993, pp. 75-86.
- MOORE, J.F. (1996), "The death of competition", *Fortune*, vol. 133, n°7, pp. 142-146.
- MOORE, J.F. (1998), "The rise of a new corporate form", *the Washington Quarterly*, Winter, 21:1, pp.167-181.
- MORGAN, G. (1989), *Images de l'Organisation*, Les Presses de l'université Laval, Editions Eska, 556 p., traduction par S. Chevrier-Vouvé et M. Audet.
- MORIN, E. (1977), *La Méthode I : la nature de la nature*. Editions du Seuil. 399 p.



- MORRIS, M.H., HANSEN, S.V. et PITT, L.F. (1995), "Environmental turbulence and organizational buying : the case of health benefits in south Africa", *Industrial Marketing Management*, n°24, pp. 305-315.
- MORRIS, M.H., MARKS, A.S., ALLEN, J.A. et PEERY, N.S. (1996), "Modeling ethical attitudes and behaviors under conditions of environmental turbulence : the case of South Africa", *Journal of Business Ethics*, 15, pp. 1119-1130.
- MORSAIN, M.-A. (2000), *Dictionnaire de Management Stratégique*, Belin, Sup Gestion, 217 p.
- NAMAN, J.L. et SLEVIN, D.P. (1993), "Entrepreneurship and the concept of fit : a model and empirical tests", *Strategic Management Journal*, vol.14, pp.137-153.
- NKONGOLO-BAKENDA, J.-M., d'AMBOISE, G., GARNIER, B. (1994), "L'association entre la manifestation de la vision stratégique des propriétaires - dirigeants de PME et la performance de leur entreprise", *Revue Internationale PME*, vol. 7, n°1, pp. 35-61.
- OBERSON, Ph. (1997), *l'Internet et l'Intelligence Economique*, Les Editions d'Organisation, 295 p.
- OLIVER, C. (1988), "The collective strategy framework : an application to competing predictions of isomorphism", *Administrative Science Quarterly*, vol. 33, n°4, pp. 543-561.
- ONOFRIO (d') M (1999), "Web, e-mail surveys cheap but have disadvantages", *Advertising Age's Business Marketing*, vol. 84, n° 6.
- OSBORN, R.N. (1976), "The search for environmental complexity", *Human Relations*, vol. 29, n°2, pp. 179-191.
- OSWALD, S.L., MOSSHOLDER, K.W. et HARRIS, S.G. (1997), "Relations between strategic involvement and manager's perceptions of environment and competitive strengths", *Group and Organization Management*, vol. 22, n°3, pp. 343-365.
- PACHE, G. (1990), "Stratégies d'adaptation de la petite entreprise", *Revue Française de Gestion*, Mars - Mai 1990, n°78, pp.52-60.
- PACHE, G. (1996), "Stratégies réticulaires et vulnérabilité de la petite entreprise : une illustration", *Revue Internationale PME*, vol. 9, n°1, PP.7-20.
- PACITTO, J.-C. et TORDJMAN, F. (1997), "La très petite entreprise entre certitudes et incertitudes", *Cahiers de recherche de l'IRG, Université Paris XII*, 97.02, 33 p.
- PATUREL, R. (1997a), "Les manoeuvres stratégiques génériques des entreprises", *Economie et Sociétés, série Sciences de Gestion*, n°7-8, pp. 97-118.
- PATUREL, R. (1997b), *Pratique du management Stratégique*, Presses Universitaires de Grenoble, 150 p.
- PATUREL, R. (1998), "La recherche doctorale française en management stratégique. Années 1996-1997", *XIV<sup>èmes</sup> journées des IAE*, Nantes.
- PERRIEN, J., CHERON, E. et ZINS, M. (1984), *Recherche en Marketing*, Gaëtan Morin Editeur, 615 p.
- PETERSON, M.F. (1998), "Embedded organizational events : the units of process in organization science", *Organization Science*, vol. 9, n°1, January February, pp.16-33.
- PICORY, C. (1990), "PME, comportements d'innovation et espaces concurrentiels", *colloque La PME, Objet de Recherche Pertinent ?* Lyon, 30-31 Mai 1990, 32 p.
- PICORY, C. ROWE, F. et CHÂTEAU, F. (1995), "Théorie de la firme, incertitude et organisation industrielle : l'apport de l'analyse de la performance de la PME", *2<sup>ème</sup> Congrès International Francophone de la PME, CIFPME*, 25-27 octobre 1995, Paris, pp. 631-666.
- PIHKALA, T. (1996), "The entrepreneur and important others - tracking the subjective world of entrepreneurs", *International Council on Small Business, 41<sup>st</sup> World Conference*, Stockholm, Sweden, June 16-19, 1996, vol. 3.

- PIORE, M. (1986), "Crisis, Market and small business", *in* La PME dans un Monde en Mutation, coord. P.A. Julien, J. Chicha, et A. Joyal, Presses de l'Université du Québec, pp. 105-115.
- PLUCHART, J.-J. (2001), "Les temporalités des nouveaux entrepreneurs", 10<sup>ème</sup> Conférence Internationale de l'AIMS, Québec, 13-15 juin 2001.
- POLLEY, D. (1997), "Turbulence in organizations : new metaphors for organizational research", *Organization Science*, vol. 8, n°5, September - October, pp. 445-457.
- PORTER, M. E. (1996), "What is strategy", *Harvard Business Review*, Nov-dec 96.
- PORTER, M.E. (1980), *Choix Stratégiques et Concurrence, Techniques d'Analyse des Secteurs et de la Concurrence dans l'Industrie*, Economica.
- POST, J. et MAHON, J. (1980), "Articulated turbulence: the effect of regulatory agencies on corporate responses to social changes", *Academy of Management Review*, vol. 5, n°3, pp. 399-407.
- PRAS, B. (1991), "Stratégies génériques et de résistance dans les canaux de distribution: commentaires et illustration", *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 6, n°2, pp.111-123.
- PRESCOTT, J.E. (1986), "Environments as moderators of the relationship between strategy and performance", *Academy of Management Journal*, vol. 29, n°2, pp. 329-346.
- PRIGOGINE, I. (1993), *Les Lois du Chaos*, Nouvelle Bibliothèque Scientifique, Flammarion, 126 p.
- PROKRESCH, S.E. (1993), "Mastering chaos at the high-tech Frontier : an interview with Silicon Graphics's ed mcCracken", *Harvard business review*, November December, vol. 71, n°6, pp.134-144.
- PROULX, M.-U. (1996), "PME et information : le rôle du milieu local et régional", *actes du 3<sup>ème</sup> Congrès International Francophone de la PME (CIFPME)*, Trois-Rivière, 1996.
- PUTHOD, D. (1995), *Les Alliances de PME : Stratégies de Développement et Implications Manageriales*, Thèse en sciences de gestion, Université de Savoie, 362p.
- PUTHOD, D. (1998), "L'alliance, une option stratégique permettant de contourner les dilemmes classiques de la PME", pp. 95-104, *in* PME : de Nouvelles Approches, coordonné par O. Torrès, Economica, 187 p.
- QUELIN, B. (1998), "Développement du commerce électronique et économie d'Internet", *Revue d'Economie Industrielle*, n°84, pp.105-115.
- RANGAN, S. et ADNER, R. (2001), "Profits and the Internet : seven misconceptions", *Sloan Management Review*, vol. 42, n°4, pp. 44-53.
- RAYMOND, E. (1998), "La cathédrale et le bazar", traduction de S. Blondeel.
- REBOUL, P. et XARDEL, D. (1997), *Le Commerce Electronique : Techniques et Enjeux*, Eyrolles, 257 p.
- RECHENMANN, J.-J. (1999), *L'Internet et le Marketing*, Editions d'Organisation, 199 p.
- REILLY, A. , BRETT, J. M. et STROH, L. K. (1993), "The impact of corporate turbulence on managers attitudes", *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 167-179.
- REIX R. (1989), "La flexibilité", *Encyclopédie de Gestion*, Economica, tome 2, pp. 1407-1419.
- REIX, R. (1995), *Systèmes d'Information et Management des Organisations*, Vuibert, 372 p.
- RHYNE, L.C. (1986), "The relationship of strategic planning to financial performance", *Strategic Management Journal*, vol. 7, n°5, sept-oct 1986, pp. 423-436.
- ROBERTS, J.H. (2000), "Developing new rules for new markets", *Academy of Marketing Science*, vol.28, n°1, pp.31-44.
- ROJOT, J. et BERGMANN, A. (1995), *Comportement et Organisation*, Vuibert, 352 p.

- ROLLET, A. (2000), "Les processus de cohésion entre projets individuels et collectifs. Le couple produit / territoire "pomme(s) des Alpes"", Revue Internationale PME, numéro spécial : les PME en milieu rural, vol. 12, n°1/2.
- SAHLMAN, W. A. (1999), "The new economy is stronger than you think", Harvard Business Review, nov - dec 1999, pp. 99-106.
- SAMIEE, S. (1998), "The Internet and international marketing : is there a fit ?", Journal of Interactive Marketing, vol. 12, n°4, autumn 1998, pp. 5-21.
- SAMIER, H. et SANDOVAL, V. (1998), La Recherche Intelligente sur l'Internet : Outils et Méthodes, Hermès, 155 p.
- SAMMUT, S. (1995) Contribution à la Compréhension du Processus de Démarrage en Petite Entreprise. Thèse nouveau régime en sciences de gestion. Université Montpellier I. 464 p.
- SAMPLER, J.L. (1998), "Redefining industry structure for the information age", Strategic Management Journal, vol.19, n°4, pp.343-355.
- SAPIENZA, H.J., SMITH, K.G. et GANNON, M.J. (1988), "Using subjective evaluations of organizational performance", Entrepreneurship Theory and Practice, vol. 12, n°3, pp. 45-54.
- SAPORTA, B. (1986), Stratégies pour la PME, Editions Montchrestien, 447 p.
- SAPORTA, B. (1997), "Stratégies des petites et moyennes entreprises", in Encyclopédie de Gestion, coord. Y. Simon et P. Joffre, 2<sup>ème</sup> édition, Economica, pp. 3105-3128, tome III.
- SAUNER-LEROY, J.-B. (2000), "Nature de l'environnement, style de direction et performance des firmes : un test de la théorie de la contingence", IX<sup>ème</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique, Montpellier, Mai 2000.
- SAWYERR, O.O. (1993), "Environmental uncertainty and environmental scanning activities of nigerian manufacturing executives : a comparative analysis", Strategic Management Journal, vol.14, pp. 287-299.
- SCHAAPER, J. (1999), "La qualité de l'information dans une enquête par sondage menée sur internet", WP. Centre de REcherche en Gestion, n° 171, janvier 1999, IAE de Poitiers.
- SCHAEFER DR et DILLMAN DA. (1998), "Development of a standard e-mail methodology : results of an experiment", Public Opinion Quarterly, vol. 62, n° 3, pp. 378-397.
- SCHEID-COOK, T.L. (1992), "Organizational enactments and conformity to environmental prescriptions", Human Relation, vol. 45, n° 6, pp. 537-555.
- SCHMIDT, C. (1996), "Une nouvelle problématique dans les anticipations: risque et incertitude", in Stratégies d'Incertainité, B. Cova et S. Wickham, Economica, pp. 75-87.
- SCHULDT BA et TOTTEN J W (1994), "Electronic mail vs. mail survey response rates", Marketing Research, vol. 6, n° 1, pp. 36-39
- SERVAL, Th. (2000), "Aspects de l'économie d'Internet", Atelier ISOC Wallonie 2000, Langues, Cultures et Internet : enjeux, stratégies et développement durable, Namur, 17 juin 2000.
- SESSI (2001), L'Industrie Française des Technologies de l'Information et de la Communication, Chiffres clés, Production industrielle (hors - série), Ministère de l'économie, des finances et de l'industrie, Service des Etudes et des Statistiques Industrielles, Direction Générale de l'Industrie des Technologies de l'Information et des Postes.
- SHAN, W. (1990), "An empirical analysis of organizational strategies by entrepreneurial high-technology firms", Strategic Management Journal, vol. 11, n°2, pp. 129-139.
- SHAPIRO, C. et VARIAN, H.R. (1999), Economie de l'Information, guide stratégique de l'économie des réseaux, traduction de F. Mazerolle, De Boeck Université, 313 p. 1<sup>ère</sup> édition de Information Rules : A Strategic Guide to the Network Economy, Harvard Business School Publishing, 368 p, 1998.

- SHARMA, S., DURAND, R.M. et GUR-ARIE, O. (1981), "Identification and analysis of moderator variables", *Journal of Marketing Research*, vol. 18, n° 3, pp. 291-300.
- SHEEHAN KB et Mc MILLAN SJ (1999), "Response variation in e-mail surveys : an exploration", *Journal of Advertising Research*, vol. 39, n° 4.
- SHEPARD, S.B. (1997), "The new economy : what it really means", *Business Week*, November 17, 1997, pp. 38 et s.
- SILVESTRE, H. et GOUJET, R. (1996) "Lisibilité de l'environnement, management stratégique : éléments de recherche sur les PMI." *RIPME*, vol. 9, n°1, 1996. pp.61-78.
- SLATER, S.F. et NARVER, J.C. (1994), "Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship ?", *Journal of Marketing*, vol. 58, pp. 46-55.
- SMIRCICH, L. et STUBBART, C. (1985), "Strategic Management in an enacted world", *Academy of Management Review*, vol. 10, n°4, pp. 724-736.
- SMITH, K.G. et GRIMM, C.M. (1987), "Environmental variation, strategic change and firm performance: a study of railroad deregulation", *Strategic Management Journal*, vol.8, pp.363-376.
- SNYDER, N.H. et GLUECK, W.F. (1982), "Can environmental volatility be measured objectively ?", *Academy of Management Journal*, vol. 25, n°1, pp. 185-192.
- SPROULL LS (1986), "Using electronic mail for data collection in organization research", *Academy of Management Journal*, vol. 29, n° 1, pp. 159-169.
- STACEY, R.D. (1995), "The science of complexity: an alternative perspective for strategic change processes", *Strategic Management Journal*, vol. 16, pp. 477-495.
- STARBUCK, W.H. et MEZIAS, J.M. (1996), "Opening Pandora's box : studying the accuracy of managers' perceptions", *Journal of Organizational Behavior*, 17(2), pp. 99-117.
- STEVENS, M.A. (1995), "The response of small Ontario businesses to a changing business environment", *Journal of Small Business Entrepreneurship*, vol. 12, n°3, july-sept 1995, pp. 50-57.
- STEWART, I. (1992), *Dieu Joue-t-il aux Dés ? Les Mathématiques du Chaos*. Champs, Flammarion, 441 p.
- STRAIN, C.R. (1999), "Subgroup analysis as a vendor of type II error", *Southwestern Marketing Association*, Houston, Texas, 10-13 March 1999.
- SUTCLIFFE, K.M. et HUBER, G.P. (1998), "Firm and industry as determinants of executive perceptions of the environment", *Strategic Management Journal* 19, pp. 793-807.
- TARONDEAU, J.-C. (1999), "Approches et formes de la flexibilité", *Revue Française de Gestion*, Mars - Ami 1999, pp. 66-71.
- TARONDEAU, J.-C. et WRIGHT, R. (1995), "La transversalité dans les organisations ou le contrôle par les processus", *Revue Française de Gestion*, n°104.
- TEECE, D.J., PISANO, G. et SHUEN, A. (1997), "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, vol. 18 : 7, pp. 509-533.
- TENENHAUS, M. (1996), *Méthodes Statistiques en Gestion*, Dunod, 373 p.
- TERREBERRY, S. (1968), "The evolution of organizational environments", *Administrative Science Quarterly*, pp. 590-613.
- THERY, G. (1994), *Les Autoroutes de l'Information*, rapport au Premier Ministre. la Documentation Française, Paris, 128 pages.
- THIETART, R.-A. et al. (1999), *Méthodes de Recherche en Management*, Dunod, 535 p.
- THIETART, R.-A. et FORGUES, B. (1993), "La dialectique de l'ordre et du chaos dans les organisations", *Revue Française de Gestion*, n°93, (Mars - Avril - Mai), pp.5-15.
- THIETART, R.-A. et FORGUES, B. (1997), "Action, structure and chaos", *Organization Studies*, vol. 18, n°1, pp. 119-143.

- TUSHMAN, M. et ROMANELLI, E. (1985). "Organization evolution : A metamorphosis model of convergence and reorientation". in Staw, B.M. et Cummings, L.L. (éditeurs), *Research in Organizational Behavior*, vol. 7, JAI Press, Greenwich, CT, pp. 171-232.
- TORRES, O. (1997), *Pour une Approche Critique de la Spécificité de Gestion de la Petite et Moyenne Entreprise : Application au Cas de la Globalisation*, thèse en sciences de gestion, Université Montpellier I, 346 p.
- TORRES, O. (1999), *Les PME*, Flammarion, coll. Dominos, 128 p.
- TORRES, O. (2000a), *Economie d'Entreprise, Organisation et Stratégie à l'Aube de la Nouvelle Economie*, Economica, 282 p.
- TORRES, O. (2000b), "Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME", actes du 5<sup>ème</sup> colloque CFPME, Lille, 25-27 octobre 2000.
- TORVALDS, L. et DIAMOND, D. (2001), *Il Etait une Fois Linux, l'extraordinaire histoire d'une révolution accidentelle*. Osman Eyrolles Multimédia, adaptation française de O. Engler, 300 p.
- TOSI, H., ALDAG, R. et STOREY, R. (1973), "On the measurement of the environment : an assessment of the Lawrence and Lorsch environmental uncertainty subscale", *Administrative Science Quarterly*, vol. 18, pp. 27-36.
- TRIST, E. (1980), "The environment and system-response capability", *Futures*, April, pp. 113-127.
- TRIST, E. (1983), "Referent organizations and the development of inter-organizational domains", *Human Relations*, vol. 36, n° 3, pp. 269-284.
- TSE AC (1998), "Comparing the response rate, response speed and response quality of two methods of sending questionnaires : E-mail vs. Mail", *Journal of Market Research society*, vol. 40, n° 4, pp. 353-361.
- TUSHMAN, M.L. et ANDERSON, P. (1986), "Technological discontinuities and organizational environments", *Administrative Science Quarterly*, 31, pp. 439-465.
- TYSON, L.-A. (1999), "Old economic logic in the new economy", *California Management Review*, summer 1999, n°4, pp. 8-16.
- USUNIER, J.-C., EASTERBY-SMITH, M. et THORPE, R. (1993), *Introduction à la Recherche en Gestion*, Economica, 233 p.
- VAAST, E. (2001), "Les Intranets, occasions de renforcement et de transformations des communautés de pratique : quatre études de cas", 10<sup>ème</sup> Conférence Internationale de l'AIMS, Québec, 13-15 juin 2001.
- VAESKEN, Ph. (1996), "L'environnement territorialisé : un nouveau concept de structuration de l'environnement dans la stratégie de l'entreprise", 5<sup>ème</sup> Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Lille, 1996.
- VARIAN, H.R. (2000), "The law of recombinant growth", *The Industry Standard*, 06/03/00, [www.thestandard.com/article/display/0,1151,11884,00.html](http://www.thestandard.com/article/display/0,1151,11884,00.html)
- VARRAUT, N. (1999), "De la vision à l'intention stratégique : une application au dirigeant - propriétaire de PME", *Economies et Sociétés, sciences de Gestion*, n°26-27, 6-7/1999, p. 145-166.
- VAUJANY (de), F.-X. (1999), "Du management stratégique des NTIC au management stratégique de l'appropriation des NTIC", 8<sup>ème</sup> Conférence Internationale de l'AIMS, Ecole Centrale de Paris, 1999.
- VAUJANY (de), F.-X. (2000), "Usage des technologies de l'information et création de valeur pour l'organisation", 9<sup>ème</sup> Conférence Internationale de l'AIMS, Montpellier, 24-26 Mai 2000.
- VENKATRAMAN, N. (1989a), "The concept of fit in strategy research : toward verbal and statistical correspondence", *Academy of Management Review*, vol. 14, n°3, pp. 423-444.

- VENKATRAMAN, N. (1989b), "Strategic orientation of business enterprises : the construct, dimensionality and measurement", *Management Science*, vol. 35, n°8, pp. 942-962.
- VENKATRAMAN, N. (2000), "Five steps to a dot.com strategy: How to find your footing on the Web", *Sloan Management Review*, vol. 41, n°3, pp. 15-28, spring 2000.
- VENKATRAMAN, N. et PRESCOTT, J.E. (1990), "Environment-strategy coalignment : an empirical test of its performance implications", *Strategic Management Journal*, vol. 11, January 1990, pp. 1-23.
- VOLLE, M. (1997), *Analyse des données*, Economica, 323 p.
- VOLLE, M. (2000) *E-conomie*, Economica, 348 p.
- WALSH, J.P. et UNGSON, G.R. (1991), "Organizational Memory", *Academy of Management Review*, vol. 16, n°1, pp.57-91.
- WEICK, K.E. (1979), *The Social Psychology of Organizing*, Mc Graw Hill, 294 p.
- WEILL, M. (1994), *Le Management, la Pensée, les Concepts, les Faits*. Colin, Cursus, Paris, 181 p.
- WEITZ, E. et SHENHAV, Y. (2000), "A longitudinal analysis of technical and organizational uncertainty in management theory", *Organization Studies*, vol. 21, n°1, pp. 243-265.
- WERNERFELT, B. (1984), "A Resource-Based view of the firm", *Strategic Management Journal*, vol. 5, n°2, pp. 171-180.
- WERNERFELT, B. (1995), "The Resource-Based view of the firm : ten years after", *Strategic Management Journal*, vol. 16, pp.171-174.
- WERNERFELT, B. et KARNANI, A. (1987), "Competitive strategy under uncertainty", *Strategic Management Journal*, vol.8, pp. 187-194.
- WHITTINGTON, R. (1988), "Environmental structure and theories of strategic choice", *The Journal of Management Studies*, vol. 25, n°6, pp. 521-537.
- WIKLUND, J. (1999), "The sustainability of the entrepreneurial orientation - performance relationship", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 24, n°1, fall 1999, pp. 37-48.
- WILLCOCKS, L.P. et PLANT, R. (2001), "Pathways to e-business leadership : getting from bricks to clicks", *Sloan Management Review*, vol. 42, n°9, pp. 50-59.
- WOODWARD, S.N. (1982), "The myth of turbulence", *Futures*, August 1982, pp.266-279.
- YOFFIE, D.B. et CUSUMANO, M.A. (1999), "Building a company on Internet time : lessons from Netscape", *California Management Review*, vol. 41, n°3, pp. 8-28.
- YOLIN, J.-M., MERLIN, J.-C., POSTEL-VINAY, G. et SCHERER, Ch. (1998), "Internet : mirage ou opportunité pour les PME ?", *Rapport de la mission conduite par Jean-Michel Yolin*, [www.cgm.org/rapport98/annexes/pme-web.html](http://www.cgm.org/rapport98/annexes/pme-web.html) ; mise à jour 2000. [www2.evariste.org/yolin/2000/sommaire.html](http://www2.evariste.org/yolin/2000/sommaire.html)
- ZAHRA, S.A. (1993a), "Environment, corporate entrepreneurship, and financial performance: a taxonomic approach", *Journal of Business Venturing*, vol. 8, pp. 319-340.
- ZAHRA, S.A. (1993b), "A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior : a critique and extension", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 16, n°4, pp. 5-21



# TABLE DES MATIERES

<b>INTRODUCTION</b>	<b>3</b>
---------------------	----------

<b>PREMIÈRE PARTIE</b>	
<b>CADRE D'ÉTUDE DE LA RELATION ENVIRONNEMENT - PME</b>	<b>18</b>

<b>CHAPITRE 1</b>	
<b>IDENTIFICATION DU VOLONTARISME STRATÉGIQUE DES PME</b>	<b>20</b>

SECTION 1. LA PRISE EN COMPTE DE L'ENVIRONNEMENT DANS L'ANALYSE DE L'ENTREPRISE	21
1. Les thèses classiques	23
1.1. Le déterminisme environnemental	23
1.1.1. Les théories de la contingence	24
1.1.2. Les théories de la configuration	31
1.1.3. L'écologie des populations	34
1.2. Le choix stratégique et la perspective volontariste	37
1.2.1. L'importance des décisions de l'entreprise	37
1.2.2. L'écologie humaine	45
1.2.3. La construction de la réalité : l'enactment de l'environnement	48
2. L'émergence d'analyses transversales	58
2.1. La théorie "interactionniste"	58
2.1.1. La complémentarité du déterminisme et du volontarisme	58
2.1.2. Critiques et tests de l'approche interactionniste	62
2.2. Des perspectives plus modérées applicables aux PME	68
2.2.1. Des limites à l'identification de la relation	68
2.2.2. La nécessaire relation environnement - stratégie applicable à la PME	76
SECTION 2. LA PME FACE À SON ENVIRONNEMENT : DU DÉTERMINISME AU VOLONTARISME	86
1. La PME peut-elle s'affranchir de son contexte ?	87
1.1. La soumission relative de la PME aux forces environnementales ou la gestion de la pénurie	88
1.1.1. Un ensemble de contraintes : le fatalisme environnemental	89
1.1.2. Une stratégie cohérente avec les contraintes	92
1.2. La viabilité du choix stratégique ou l'émancipation environnementale	99
1.2.1. La capacité proactive des petites structures	100
1.2.2. Fondements du volontarisme stratégique des PME	106
2. Les caractéristiques de l'étude de la relation PME / environnement	112
2.1. L'environnement des PME	113
2.1.1. L'environnement pertinent de la PME	113
2.1.2. L'environnement de proximité des PME	120
2.2. L'action stratégique comme source de volontarisme	130
2.2.1. Les stratégies de réseaux comme mode de régulation de l'environnement	131
2.2.2. Visions et intentions stratégiques comme source de volontarisme	133
2.2.3. Orientation entrepreneuriale et création de nouveaux marchés	136



## CHAPITRE 2

### COMPOTEMENTS STRATEGIQUES DES PME EN FONCTION DE L'ENVIRONNEMENT, LE CAS DU SECTEUR INTERNET

144

SECTION 1. PRÉSENTATION DU MODÈLE D'ÉTUDE ENVIRONNEMENT - STRATÉGIES DES PME	146
1. Conceptualisation et opérationnalisation de l'environnement	147
1.1. Quelles mesures de l'environnement ?	150
1.1.1. Difficultés de repérage	150
1.1.2. Les différentes mesures	154
1.1.3. Les dimensions de l'environnement	159
1.2. Les dimensions de l'environnement et leurs influences	168
1.2.1. La complexité	169
1.2.2. L'incertitude	173
1.2.3. Le dynamisme	181
1.2.4. La turbulence	184
2. Les comportements stratégiques de la PME face à son environnement	195
2.1. Quels choix stratégiques retenir pour la PME dans un contexte intense ?	195
2.1.1. Repérage des stratégies possibles	196
2.1.2. Stratégie de pérennisation collective	203
2.1.3. Stratégie entrepreneuriale	209
2.1.4. Stratégie de positionnement	216
2.1.5. Stratégie de souplesse organisationnelle	220
2.2. Quelles relations sont envisageables ?	224
2.2.1. L'impact du secteur	227
2.2.2. L'environnement conditionne la stratégie	230
2.2.3. L'impact de la stratégie sur la performance	232
2.2.4. L'importance de l'environnement sur l'obtention de la performance	233
2.2.5. Le rôle modérateur de l'environnement sur la relation stratégie - performance	235
2.2.6. Présentation générale de la proposition de recherche	237
SECTION 2. IDENTIFICATION ET DÉLIMITATION DU TERRAIN DE RECHERCHE : LE CAS INTERNET	240
1. Eléments de compréhension des PME Internet	242
1.1. La nouvelle économie	242
1.1.1. Eléments de compréhension	243
1.1.2. A nouvelle économie, nouveau management ?	250
a. Introduction des NTIC dans l'entreprise	250
b. Utilisation des NTIC par les entreprises	254
1.2. Les entreprises de la nouvelle économie	262
1.2.1. Importance du secteur des NTIC	263
1.2.2. Les entreprises de l'Internet : éléments d'étude	269
2. Vers un management stratégique spécifique au sein de l'Internet ?	275
2.1. Les mécanismes de l'environnement de l'Internet	276
2.1.1. Le fonctionnement spécifique d'Internet	276
2.1.2. Un secteur d'activité émergent	281
2.2. Les aspects marquants de l'environnement : rapidité et interdépendance	290
2.2.1. Un management de la vitesse	290
2.2.2. Une management de l'interdépendance et du standard	297
2.2.3. Vers une spécificité de l'environnement	304

<b>SECONDE PARTIE :</b>	
<b>EVALUATION EMPIRIQUE DE L'ALIGNEMENT STRATÉGIQUE DES PME</b>	<b>308</b>

### **CHAPITRE 3**

#### **MÉTHODE DE RECHERCHE POUR L'IDENTIFICATION DU LIEN ENVIRONNEMENT - STRATÉGIE 311**

SECTION 1. PHASES D'OBTENTION DES DONNÉES	312
1. Construction du questionnaire	313
1.1. La mesure des dimensions de l'environnement	314
1.1.1. La mesure de la complexité	314
1.1.2. La mesure de l'incertitude	316
1.1.3. La mesure du dynamisme	320
1.1.4. La mesure de la turbulence	322
1.2. La mesure du comportement stratégique	325
1.2.1. Le choix d'une mesure	326
1.2.2. Construction de la mesure	329
1.3. La mesure de la performance	332
1.3.1. Préalables à la mesure	332
1.3.2. Indicateurs retenus	335
2. L'administration de l'enquête par Internet	339
2.1. Fondements et fonctionnalités de l'administration des enquêtes par Internet	341
2.1.1. Présentation générale de la méthode d'administration	342
2.1.2. Constitution de notre échantillon	345
2.1.3 Les avantages induits par ce type d'enquête	350
2.2. Limites et précautions	355
2.2.1. Des limites à faire évoluer	355
2.2.2. Perspectives et cadre de réflexion	363
SECTION 2. PHASES PRÉPARATOIRES AU TRAITEMENT DES DONNÉES	367
1. Les outils utilisés	367
1.1. Les outils statistiques classiques	369
1.1.1. Mesurer l'unidimensionnalité de nos mesures	369
1.1.2. Comparer les réponses obtenues	371
1.1.3. Valider les regroupements constatés	372
1.1.4. Etablir les liens entre variables quantitatives	375
1.2. Identifier les variables modératrices	377
1.2.1. Le choix d'un cadre méthodologique de mesure	379
1.2.2. La mesure de l'effet modérateur	383
1.2.3. Les critiques	393
2. Epuration des instruments de mesure et construction des échelles synthétiques	395
2.1. Méthode	396
2.1.1. Mesures de l'estimation de la fiabilité (ou fidélité)	398
2.1.2. Mesures de l'estimation de la validité	400
2.1.3. Un processus d'épuration : le paradigme de Churchill	403
2.1.4. Les choix retenus	406
2.2. Epuration des échelles de mesure	409
2.2.1. L'échelle de la complexité	410
2.2.2. L'échelle de l'incertitude des acteurs	414

2.2.3. L'échelle de l'incertitude	416
2.2.4. L'échelle du dynamisme	418
2.2.5. L'échelle de la turbulence	421
2.2.6. L'échelle de la performance	422
2.2.7. Récapitulatif de l'épuration des échelles synthétiques	428

#### **CHAPITRE 4**

### **RÉSULTATS DE L'ÉTUDE : UNE RELATIVISATION DE L'IMPORTANCE DE L'ENVIRONNEMENT 431**

SECTION 1. LA DESCRIPTION DES DONNÉES : UNE COMPARAISON DES PROFILS DE PME SELON LE SECTEUR D'ACTIVITÉ	432
1. Description de l'effectif	432
1.1. Le secteur d'activité	433
1.2. Composantes par secteur	434
1.2.1. Le cas des entreprises de l'Internet	435
1.2.2. Le cas des PME non Internet	438
1.3. Caractéristiques des entreprises	439
1.3.1. L'âge des entreprises	439
1.3.2. La formation du dirigeant	441
1.3.3. Le nombre d'employés	443
2. Les variables de l'étude	444
2.1. Les dimensions environnementales	445
2.1.1. La complexité environnementale perçue	445
2.1.2. L'incertitude environnementale perçue	449
2.1.3. Le dynamisme environnemental perçu	450
2.1.4. La turbulence environnementale perçue	452
2.2. Caractérisation des acteurs environnementaux	455
2.2.1. L'incertitude perçue issue des acteurs	455
2.2.2. La turbulence issue des acteurs	458
2.3. La performance	462
2.4. Les stratégies	465
2.4.1. Nombre de stratégies	465
2.4.2. La stratégie principale	466
2.4.3. La stratégie secondaire	469
2.4.5. Les combinaisons stratégiques	469
2.5. Qualité de la distinction Internet / non Internet	477
2.5.1. Mesure globale de la distinction	477
2.5.2. Les spécificités du secteur Internet	481
SECTION 2. RELATIONS ENTRE LES PERFORMANCES ET LES STRATÉGIES EN FONCTION DE L'ENVIRONNEMENT	483
1. L'importance des caractéristiques environnementales	486
1.1. Les interrelations entre les caractéristiques environnementales	486
1.1.1. Corrélations entre les cinq caractéristiques environnementales	486
1.1.2. Les facteurs environnementaux constitutifs de la turbulence	493
1.2. L'influence de l'environnement sur les choix stratégiques	498
1.2.1. Influence sur la stratégie principale	498
1.2.2. Influence de l'environnement sur le comportement stratégique	501
a. Influence des facteurs environnementaux sur le comportement entrepreneurial	504
b. Influence des facteurs environnementaux sur le comportement de pérennisation collective	505
c. Influence des facteurs environnementaux sur le comportement de positionnement stratégique	505
d. Influence des facteurs environnementaux sur le comportement de souplesse organisationnelle	506
e. Récapitulatif des résultats	507

2. Les facteurs favorisant la performance	509
2.1. L'influence du choix stratégique et de l'environnement sur la performance	509
2.1.1. Le choix stratégique comme déterminant de la performance	509
2.1.2. L'environnement perçu comme contexte d'obtention de la performance	521
a. Influence des facteurs environnementaux sur la performance de taille	524
b. Influence des facteurs environnementaux sur la performance organisationnelle	525
c. Influence des facteurs environnementaux sur la performance d'indépendance	526
2.2. Le rôle de l'environnement dans la relation stratégie - performance	530
2.2.1. Le rôle modérateur de l'environnement dans la relation stratégie - performance	530
2.2.2. Pour une relativisation de l'importance de l'environnement	539

## **CONCLUSION :**

### **DE LA CAPACITÉ D'ACTION DES PME** **545**

1. Synthèse et analyse des résultats	546
2. Implications de nos résultats : pour une relativisation de l'importance de l'environnement dans le management stratégique des PME	552
3. Apports de notre travail	554
4. Les limites de notre recherche	556
5. Perspectives de recherche	558

### **BIBLIOGRAPHIE** **561**

### **ANNEXES** **587**



# ANNEXES

---

- **Texte de présentation de l'enquête**, destiné aux répondants du secteur Internet

- **Questionnaire de l'enquête (version écran)**

*Son fonctionnement est consultable à :*

*<http://www.sciencesdegestion.com/internet/formulaire/enquete.html>*

<b>UNIVERSITE MONTPELLIER I INSTITUT SUPERIEUR DE L'ENTREPRISE DE MONTPELLIER - ISEM</b>	<b>DOCTORAT DE L'UNIVERSITE MONTPELLIER I</b>  <b>Arrêté du 30 mars 1992</b>
<b>AUTEUR NOM : GUEGUEN PRENOM : GAËL</b>	<b>Date de soutenance : 19 décembre 2001</b>
<b>TITRE, SOUS-TITRE : ENVIRONNEMENT ET MANAGEMENT STRATEGIQUE DES PME : LE CAS DU SECTEUR INTERNET</b>	
<b>RESUME :</b> L'étude de la relation entre l'entreprise et son environnement repose sur différents courants de pensée allant du déterminisme au volontarisme. Si des voies intermédiaires existent, l'analyse de l'entreprise de petite dimension est souvent envisagée sous l'angle de la contrainte environnementale, notamment dans la sélection des choix stratégiques (strategic fit). Le travail de recherche mené tend à mesurer le potentiel de volontarisme de la PME. Celui-ci repose sur deux conceptions: la première vise à identifier le caractère proactif des stratégies utilisées (proactivité) ; la seconde tend à estimer le degré de liberté dans le choix des stratégies (anti-déterminisme). Afin de concentrer l'effort de recherche, seul l'aspect anti-déterministe sera analysé. La question est de savoir si la PME développe sa stratégie dans une perspective de fatalisme environnemental (contrainte dans les choix) ou d'émancipation environnementale (liberté dans les choix). Du fait d'un environnement de proximité, d'une vision stratégique de la part du dirigeant, de l'utilisation de comportements entrepreneuriaux, ou de l'usage de stratégies relationnelles, il semble que l'entreprise de petite taille (dans un sens plus général, la PME) puisse développer des stratégies en marge des contraintes imposées par le contexte. Afin de mesurer cette possibilité, deux groupes d'entreprises ont été testés : un échantillon est constitué de PME du secteur Internet et l'autre est composé de PME sans rapport, en termes d'activités, avec Internet. L'intérêt est de mettre en avant d'éventuelles spécificités du management stratégique au sein de la "nouvelle économie". Après avoir mené plusieurs tests statistiques (effets modérateurs, analyse discriminante,...) sur les dimensions de l'environnement (incertitude, complexité, dynamisme, turbulence) et sur quatre catégories de stratégie (entrepreneuriale, de positionnement, de flexibilité, relationnelle), il apparaît que les perspectives volontaristes sont applicables aux PME : il existe une autodétermination de la part des entreprises de petite dimension à sélectionner des comportements stratégiques spécifiques. La PME dispose d'une marge de manoeuvre dans le choix de ses stratégies en regard de l'intensité de l'environnement.	
<b>MOTS-CLES :</b> PME, Stratégie, Internet, Environnement, Volontarisme, Déterminisme, Adéquation stratégique, Nouvelle économie	