

L'environnement est-il toujours défavorable aux comportements stratégiques des PME ? Une analyse par la méthode de corrélation canonique.

Is the environment still unfavourable to the strategic behaviour of SMEs ? An analysis using the canonical correlation method.

Arnaud Konan N'ZUE

Enseignant-chercheur

U.F.R Sciences Sociales

Université Peleforo GON COULIBALY Korhogo

LABoration de Recherche en Gestion des Entreprise (L.A.R.G. E)

Côte d'Ivoire

nzuekonan@ymail.com

Date de soumission : 21/03/2022

Date d'acceptation : 04/08/2022

Pour citer cet article:

N'ZUE A.K. (2022) «L'environnement est-il toujours défavorable aux comportements stratégiques des PME ? Une analyse par la méthode de corrélation canonique», Revue Internationale des Sciences de Gestion «Volume 5 : Numéro 3» pp : 991 – 1 015

Résumé :

Plusieurs travaux portant sur le processus de formation de la stratégie postulent que la stratégie développée par les PME résulte des contextes que lui offre son environnement, donc susceptibles de subir les effets des caractéristiques de son environnement. Toutefois, on peut s'interroger sur cette réalité dans un contexte africain sous-développé et particulièrement ivoirien où les PME sont reconnues comme l'expression d'une dynamique entrepreneuriale contribuant de manière significative au développement économique du pays. Dès lors, ce papier s'inscrit comme une contribution dans le débat sur le rôle joué par les PME ivoiriennes concernant la dialectique volontarisme-déterminisme en management stratégique. En suivant une démarche méthodologique exclusivement quantitative, nous avons mobilisé la méthode de corrélation canonique afin de tester notre hypothèse de recherche sur un échantillon de 127 dirigeants de PME du secteur agroalimentaire. Les résultats montrent d'une part que les stratégies développées par les PME n'échappent pas, sans doute, aux contextes environnementaux mais indiquent d'autre part que les PME peuvent développer des comportements stratégiques en marge des contraintes environnementales.

Mots-clés : Environnement ; volontarisme-déterminisme ; comportements stratégiques ; PME ; corrélation canonique.

Abstract :

Several works on the process of strategy formation postulate that the strategy developed by SMEs results from the contexts offered to it by its environment, thus likely to undergo the effects of the characteristics of its environment. However, one can question this reality in an underdeveloped African context and particularly in Côte d'Ivoire where SMEs are recognized as the expression of an entrepreneurial dynamic contributing significantly to the economic development of the country. This paper is therefore a contribution to the debate on the role played by Ivorian SMEs in the voluntarism-determinism dialectic in strategic management. Following an exclusively quantitative methodological approach, we mobilised the canonical correlation method in order to test our research hypothesis on a sample of 127 SME managers in the agri-food sector. The results show on the one hand that the strategies developed by the SMEs do not escape, undoubtedly, the environmental contexts but indicate on the other hand that the SMEs can develop strategic behaviours in margin of the environmental constraints.

Keywords : Environment ; voluntarism-determinism ; strategic behaviour ; SMEs ; canonical correlation

Introduction

Le processus de formation de la stratégie a été pendant longtemps au centre de multiples recherches portant sur une interrogation centrale à savoir : *Comment se forme la stratégie d'entreprise ?* Les réponses apportées à cette interrogation sont nombreuses et variées s'inscrivant dans différentes approches (Jaoua, 2004). Si la grande entreprise affiche une sensibilité relative à l'environnement, il semble plus difficile d'aboutir aux mêmes conclusions pour les PME (Gueguen, 2001). En effet, du fait de leur faible taille, les PME manquent de ressources et sont susceptibles de subir les effets des caractéristiques de son environnement (Larissa et al. 2019). En réalité, ce débat n'est pas récent, puisqu'il a fait l'objet, dans la littérature contemporaine, de tentatives de réponses, souvent contradictoires. Selon certaines écoles, les faibles capacités de la PME la rendent incapable d'adopter un comportement stratégique lui permettant de modifier son environnement, ou même de l'influencer. Or la notion d'environnement est toute relative et permet d'englober une diversité d'analyses laissant place à un regard plus critique sur la relation PME-environnement (Gueguen, 2001). En d'autres termes, l'environnement actuel pose continuellement de nouveaux défis compétitifs pour les entreprises. Ces dernières doivent être capables de comprendre leur environnement général, de satisfaire de façon très précise les besoins des clients, d'anticiper et de s'adapter de manière continue aux nouvelles règles de l'environnement dans le but de garantir une survie à long terme (Driss Meddeb, 2008). Or, suivre l'évolution de l'environnement et même l'anticiper, c'est être capable de recueillir des informations pertinentes (Sogbossi B., 2014). Ainsi, l'importance perçue de l'information dépend de l'importance que le dirigeant de PME accorde aux contextes environnementaux. Pour notre part et à la suite d'autres auteurs, nous nous intéressons aux contextes de l'environnement afin de mieux appréhender la notion d'environnement perçu et ses effets sur l'orientation stratégique des PME. Dès lors, si la formation de la stratégie est conditionnée par l'environnement, celle des PME dépend de la manière dont le dirigeant perçoit les contextes environnementaux. De ce fait, notre problématique de recherche repose sur la question suivante : Quelle est l'influence de la perception de l'environnement sur l'orientation stratégique des PME ?

La présente recherche a pour objectif de mettre en évidence l'importance que les dirigeants de PME accordent aux contextes de l'environnement dans leur comportement stratégique. De façon spécifique, nous cherchons à évaluer la pertinence des thèses déterministes qui postulent un alignement de la stratégie des PME sur les caractéristiques environnementales.

La présente recherche est structurée comme suit : d'abord, nous exposons le cadre conceptuel, ensuite la méthode de recherche utilisée, puis les résultats et enfin nous terminerons par une conclusion.

1. Cadre conceptuel

Pour répondre à nos interrogations de recherche, il est nécessaire de définir les principaux concepts mobilisés et faire une revue du domaine de recherche.

1.1-Définition du concept de l'environnement

L'environnement est un concept plutôt vague en sciences de gestion en raison de l'utilisation qu'il en est faite. En effet, La littérature en management stratégique reconnaît l'importance de l'environnement dans la stratégie des entreprises. Néanmoins, la synthèse de cette littérature nous conduit à quatre dimensions essentielles (environnement perçu). Ces dimensions entretiennent des rapports étroits mais présentent des différences et surtout correspondent le mieux à l'objectif de notre recherche. Nous présenterons dans les développements suivants ces dimensions dans les différents domaines des sciences de gestion et du management afin d'en comprendre les implications.

1.1.1- Les dimensions de l'environnement

❖ La complexité de l'environnement

La complexité est une notion très utilisée lorsqu'il s'agit de décrire l'environnement de l'entreprise. Un environnement devient complexe dès que le nombre d'acteurs est important et que les relations entre ces acteurs sont fortes et interactives. Ainsi, pour Gotteland et al. (2008), la complexité renvoie au degré de diversité des agents composants l'environnement. D'après Gueguen (2001), 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 termes organisationnels, la littérature penche vers la thèse selon laquelle plus il y a de complexité plus l'entreprise doit être organique, adaptative, flexible. La complexité peut être donc envisagée de manières diverses et ses effets dépendent de la nature de la cause de l'hétérogénéité environnementale. 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 unique aux PME, peut favoriser le développement des 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. A cet effet, nous pouvons conclure que la complexité peut également être considérée comme source d'opportunités du fait de la multiplicité d'acteurs à prendre en considération.

❖ L'incertitude de l'environnement

L'incertitude est une notion centrale et fondamentale dans les développements théoriques décrivant particulièrement les relations d'interface de l'organisation avec son environnement¹. Ainsi, Morris, Hansen et Pitt (1995) avancent que 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. A la suite de ces auteurs, 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. Mais pour nous, il s'agira tout comme pour Bourgeois (1980) de l'incertitude environnementale perçue qui regroupe un ensemble de dimensions de l'environnement (complexité, dynamisme, turbulence, ...) concourant à asseoir le manque de lisibilité de l'environnement. C'est pourquoi plusieurs recherches tendent à envisager l'incertitude comme un terme générique regroupant diverses situations d'ambiguïté. Pour mettre en évidence l'incertitude, Sawyerr (1993), va mener une étude qui permet de vérifier que l'incertitude perçue est plus élevée dans l'environnement proche que dans l'environnement lointain. De plus, l'auteur ajoute que la perception de l'incertitude est positivement corrélée avec l'activité de veille environnementale. C'est pourquoi Sogbossi (2014) estime qu'il est important de suivre et de collecter des données sur l'environnement à travers la veille environnementale afin de permettre à une entreprise de découvrir intelligemment des opportunités de l'environnement et de réduire son incertitude.

❖ Le dynamisme de l'environnement

Le dynamisme est envisagé comme la fréquence des changements apparaissant au sein d'un environnement. Il se distingue, selon Gotteland et al. (2008), par le degré de variation dans le temps des éléments constitutifs de l'environnement. Pour Dess et Beard (1984), le dynamisme de l'environnement va entraîner l'absence de modèles en renforçant le caractère imprévisible

¹ P. Lawrence J. Lorsch « Adapter les structures de l'entreprise » Edition d'organisation.1994

de l'environnement. Cependant, 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. Pour sa part, Duncan (1972), envisage le dynamisme comme le degré de changement des facteurs de l'environnement pris en compte 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 seconde 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 les décisions portent sur différents types de changements. Gueguen (2001) fera remarquer, à la suite de ces travaux, que le dynamisme de l'environnement va favoriser l'émergence de comportements entrepreneuriaux et peut conduire à l'incertitude s'il est considéré comme négatif.

❖ La turbulence de l'environnement

La turbulence de l'environnement a été définie de plusieurs manières (Hannachi, 2014). Elbanna et al. (2013) indiquent qu'elle est la résultante de deux composantes qui sont l'hostilité et l'incertitude. Brisson (1992 : 23) pense que la turbulence est la cause de l'incertitude. Pour lui, la turbulence 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. Gueguen (2001) estime, pour sa part, que la turbulence de l'environnement est une dimension plus ambiguë que les précédentes. Elle fonde une grande partie de l'intérêt des décisions stratégiques, malgré qu'elle introduise une perte de contrôle de l'organisation (Joffre et Koenig, 1985). Pour ces derniers, la turbulence est envisagée comme la multiplication des menaces difficilement maîtrisables et prévisibles. Ainsi, après une analyse de la littérature, il ressort 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 (Woodward, 1982). Pour l'auteur, la turbulence serait le simple fait d'une projection visant à attribuer à des causes externes les difficultés de l'entreprise. De ce fait, cette dimension n'aurait aucune réalité objective. En fait comme le souligne Lant, Milliken et Batra (1992), les dirigeants ne savent pas s'ils doivent persister dans leurs orientations stratégiques initiales ou en changer, face à des environnements turbulents. Ils arrivent à la conclusion que les organisations dans un environnement turbulent auront plus tendance à la réorientation stratégique que les organisations se situant dans un environnement stable. Face donc aux

turbulences, Saaouf et Benesrighe (2021) recommande aux PME d'élaborer une stratégie en organisant leurs ressources et leurs capacités en conséquence.

Après avoir présenté les dimensions de l'environnement retenues dans le cadre de notre recherche, nous nous intéressons à présent au deuxième groupe de variables, à savoir les stratégies. Pour ce faire, nous allons caractériser les comportements stratégiques attendus de la part des entreprises étudiées.

1.1.2. Les comportements stratégiques des PME

Notre lecture des différents travaux en management stratégique qui portait sur des environnements² complexes, incertains, dynamiques ou turbulents, fait ressortir quatre grandes orientations stratégiques³.

❖ Stratégie de pérennisation collective

Le cadre d'analyse de la stratégie de pérennisation collective, repose principalement sur les travaux de Metcalfe (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 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 turbulence⁴. La perspective de Metcalfe (1974) est annoncée 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 congruent avec les buts poursuivis. En effet, partant des travaux d'Evans (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. Surtout qu'il

² G. Gueguen, « Environnement et management stratégique des PME : le cas du secteur internet », Université Montpellier I, 19/12/2001, www.sciencesdegestion.com

³ Nous tenons à préciser que nous nous sommes aidés de la recherche de GAEL GUEGUEN (2001), pour la définition des orientations stratégiques.

⁴ Voir à ce propos Gueguen G. (1997)

apparaît important de considérer, dans les analyses de réponses à l'environnement, un réseau de plusieurs organisations plutôt que de se focaliser sur des relations dyadiques. 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. Ainsi, la mise en place d'infrastructures permettant le partage des ressources et des informations sera poursuivie. 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, notre conception de la stratégie de pérennisation collective se réfère donc à la notion de conduites solidaires.

❖ La stratégie entrepreneuriale

Cette stratégie est tout à fait l'inverse de la précédente car c'est une stratégie individuelle, menée au détriment des concurrents. Elle est fortement fondée sur l'innovation, et sur l'observation de l'environnement, où la recherche du changement est permanente. Cette stratégie où l'innovation est le maître mot, est adoptée, selon Prat-Perret et J.C Bocquet (2005), par plusieurs entreprises qui se situent dans des environnements complexes, incertains et dynamiques. Après une revue de littérature, Becherer et Maurer (1998), propose de définir l'orientation entrepreneuriale d'une entreprise de petite taille, comme la propension de la direction d'une entreprise à prendre des risques calculés, d'être innovante et de démontrer de la proactivité (Gueguen 2001). Elle est le plus souvent définie comme étant une stratégie, une posture, une ressource, une capacité, une pratique managériale, une culture organisationnelle ou un processus de lancement dans une nouvelle activité (Chihab et Lakbir, 2021). Verstraete (2002) énonce la définition des stratégies entrepreneuriales en ces termes : « Une stratégie entrepreneuriale découle de la vision d'un leader et présente à priori un caractère délibéré sans que soit toutefois écarté le côté émergent puisque les opportunités détectées par les membres de l'organisation peuvent remonter jusqu'à lui ». Pour Claude Etrillard (2004), la notion de stratégie entrepreneuriale fait donc référence en première approximation à un comportement dans une organisation existante, comportement de nature "*entrepreneuriale*" dans le cadre de la formulation et de la mise en œuvre d'une démarche stratégique. Ainsi définie, les stratégies entrepreneuriales semblent particulièrement pertinentes lorsque l'environnement est incertain, dynamique (Gueguen, 2001). Pour sa part, Miller (1993) partage les mêmes conclusions en ce qui concerne l'impact des dimensions environnementales. En effet, chez Miller, le dynamisme,

l'hétérogénéité et l'hostilité de l'environnement n'ont aucune influence significative sur l'adoption d'un comportement entrepreneurial dans les entreprises à structure simple. Mais auront un impact pour les entreprises possédant une structure organique. Dans ce contexte, Davis et al. (1991) considèrent 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.

❖ La stratégie de souplesse organisationnelle

Il s'agit d'adopter une structure organisationnelle, permettant à l'entreprise d'absorber le changement de l'environnement et de le réguler. Dans un environnement turbulent, il est recommandé que la structure choisie soit flexible, décentralisée et encourage fortement la participation des acteurs au sein de l'entreprise. Ainsi, selon Gueguen (2001), 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 permettront de réagir. C'est cette capacité de réaction qui est qualifiée de réactivité. De manière générale, la réactivité se définit comme la capacité à présenter une modification en réponse à une action extérieure. De ce fait, la réactivité de l'entreprise a pour signification la capacité d'une organisation à répondre au mieux à une demande fluctuante et aléatoire. En sommes, l'entreprise devra donc disposer d'un système organisationnel qui lui permettra d'être flexible. Godet (1991) définit la flexibilité comme la capacité intrinsèque de l'organisation à réagir et à s'adapter à l'environnement. Tarondeau (1999), estime pour sa part que *«la flexibilité d'un système est son aptitude à se transformer pour améliorer son insertion dans l'environnement et accroître sa probabilité de survie»*. Cependant, Tarondeau fait une différence entre flexibilité stratégique et flexibilité opérationnelle. Le premier concerne l'adaptation de la relation de l'entreprise avec son environnement et le second correspond à une flexibilité quantitative, sur le court terme, constitué d'ajustements multiples⁵. En effet, la flexibilité peut être vue comme la souplesse de l'entreprise et la réactivité comme son effort vis-à-vis de son environnement (Gueguen, 2001).

⁵ Ce type de distinction est fréquemment utilisé. Nous noterons l'analyse de Cohendet et Llerena (1999) qui identifie la flexibilité statique et 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.

En définitive, nous ne pouvons supposer obligatoirement que ce comportement stratégique est déterminé par l'environnement. Cependant, les antécédents de cette orientation peuvent se retrouver dans les choix délibérés du dirigeant de l'entreprise.

❖ La stratégie de positionnement

Elle permet à l'entreprise de se positionner sur une niche d'un marché qu'elle connaît, suivant ses compétences acquises. Elle est 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 compétences de l'entreprise (Gueguen, 2001). En effet, plutôt que de suivre constamment les modifications de l'environnement ou d'introduire régulièrement des innovations pour déstabiliser l'équilibre concurrentiel, l'entreprise, dans une stratégie de positionnement va tenter de maintenir une stabilité interne. En outre, elle recherchera à concentrer son activité sur un ensemble limité de métiers, au lieu de rentrer dans une logique de diversification. Ainsi, la PME pourra tendre vers une stratégie centrée sur une bonne connaissance du métier. Pour Marchesnay (1992) cette stratégie va constituer une forte cohésion avec le contexte d'évolution, ainsi, comme il le mentionne *“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 ce type de spécialisation souhaitable”* Gueguen souligne qu'en fonction du type d'environnement, l'entreprise de petite taille adoptera une spécialisation particulière. Ainsi, elle cherchera à en “épouser” les formes que de le contraindre à son avantage. Cependant, ce constat semble valable uniquement si l'environnement est stable. Par ailleurs, Dean et al. (1998) pensent que les entreprises de petite taille vont pouvoir profiter de leur invisibilité. Cette notion se retrouve chez Saporta (1997) qui estime que le positionnement des PME au sein des créneaux étroits est bon pour ne pas attirer l'attention des grandes entreprises. Ainsi, plutôt que de se focaliser sur un marché changeant donc difficilement prévisible, l'entreprise pourra développer sa stratégie en fonction de son potentiel.

1.1.3. Hypothèse de la recherche

Dans la théorie du choix stratégique, on considère le comportement stratégique d'une entreprise comme étant en partie déterminé par son contexte externe (Ginsberg, et Vankatraman, 1985 ; Bamberger, 1988 ; Porter, 1982 ; Mc Arthur et Nystrom, 1991 ...). Plusieurs travaux ont stipulé l'existence d'une relation entre l'environnement, la stratégie et la performance (Porter, 1982 ; Mintzberg, 1994 ; Pearson, 1986 ; Bracker et al, 1988 ; Luthans et Stewart, 1977). Selon

Bourgeois (1985), dans la littérature sur le management, les stratégies sont décidées en adéquation avec l'environnement externe. Aussi, Struys (2004), souligne que la perception des caractéristiques de l'environnement influence l'orientation stratégique des dirigeants d'entreprises. De même, Gueguen (2001), explique que l'environnement perçu des PME conditionne leurs choix stratégiques. Pour Sogbossi (2014), la connaissance des réalités de l'environnement est un préalable à la prise de décision, c'est-à-dire que l'environnement de l'entreprise ne peut donc pas être occulté dans l'élaboration de la stratégie. En prenant appui sur la littérature en management et par rapport aux objectifs poursuivis, nous proposons l'hypothèse de base suivante :

H : L'environnement perçu aurait une influence sur le choix des stratégies des PME.

Autrement dit, la sélection d'une stratégie est-elle dépendante des conditions de l'environnement ? En effet, l'hypothèse de notre travail de recherche vise à mettre en évidence les facteurs environnementaux qui déterminent le choix de la stratégie. Cette hypothèse postule que les dimensions de l'environnement doivent avoir une influence sur les décisions stratégiques de petite entreprise. Ainsi, si les PME sont soumises à leur environnement, elles devraient subir ses effets en termes de dynamisme, incertitude, complexité et de turbulence.

2. Méthodologie de la recherche

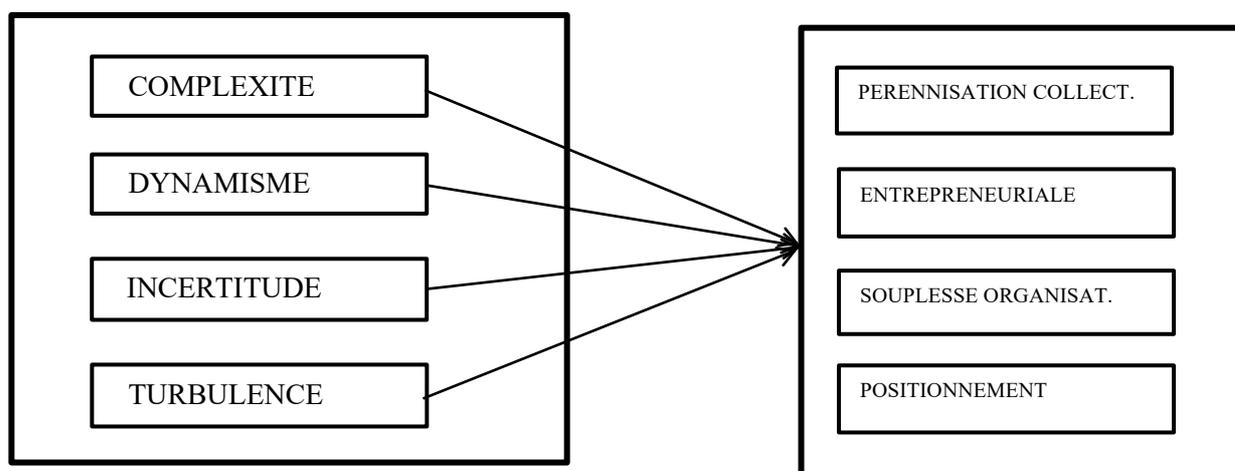
Nous allons successivement présenter dans cette section les instruments de mesures des variables du modèle, la population visée et l'administration du questionnaire ainsi que les outils statistiques de l'analyse empirique.

2.1. Instruments de mesure des variables du modèle

Cette recherche repose sur deux variables : l'environnement perçu et l'orientation stratégique. L'échelle de mesure que nous avons retenue pour les deux types de variables est celle adoptée par Gueguen (2001) et Pédon et Schmidt (2002). En effet, nous avons adopté une échelle perceptuelle de l'environnement perçu composé de quatre dimensions mesurées par six (6) items chacune. La validité et la fiabilité de l'instrument de mesure proposé se sont révélées solides, après les tests de validité convergente et discriminante des items relatifs à l'échelle de l'environnement perçu en calculant les corrélations de Pearson inter items et la Variance Moyenne Extraite (VME) afin de vérifier que ces derniers convergent vers une même échelle de mesure de l'environnement perçu. Nous avons par ailleurs testé la fiabilité de l'échelle, ce qui nous a permis de trouver en moyenne un coefficient alpha de Cronbach égal à 0.74 qui est

un coefficient acceptable (thiétart et al. 2014) et un coefficient du Rhô de Joreskog égal à 0.775 en moyenne. Pour résumer les données sur l’environnement perçu et mesurer le niveau de validité de ce construit, nous avons effectué des analyses factorielles qui ont permis de dégager les quatre dimensions à savoir : La complexité (Comp=5 items après élimination de l’item comp_3 par l’AFC), le dynamisme (Dyn=5 items après élimination de l’item dyn_2 par l’AFC), la Turbulence (Turb=5 items après élimination de l’item turb_6 par l’AFC), l’Incertitude (Inc=5 items après élimination de l’item inc_6 par l’AFC). Les enquêtés ont été demandés de notifier leur accord avec les items au niveau de chaque dimension via une échelle allant de 1.pas du tout d’accord à 5. Tout à fait d’accord. Enfin, nous n’avons pas étudié les qualités de l’instrument de mesure de la variable orientation stratégique car cette variable est dichotomique, cependant, nous avons demandés aux enquêtés de sélectionner la stratégie qui décrit le mieux la stratégie principale de leur entreprise sur quatre stratégies généralement utilisées par les entreprises de ce secteur d’activité.

Figure 1 : Le modèle conceptuel



Source : Elaboré par l’auteur

2.2. Population visée et administration du questionnaire

Plusieurs étapes ont été nécessaires pour concevoir le questionnaire. Après avoir soumis notre questionnaire à un pré-test en face à face auprès de 17 dirigeants de PME agroalimentaires afin d’établir la compréhensibilité des questions, la pertinence des modalités de réponses et d’identifier les éventuelles sources d’ambiguïté, nous l’avons administré dans sa version finale aux entreprises visées. Ces dernières ont été constituées de façon raisonnée en combinant la méthode de boule de neige et la méthode de convenance dont la sélection s’est faite « en

fonction des seules opportunités qui se sont présentées et sans qu'aucun critère de choix n'ait été défini à priori ». En effet, la collecte finale des données s'est effectuée par questionnaire auto-administré sur une période de trois mois dans les villes de Korhogo, Bouaké et d'Abidjan. Durant cette période 200 questionnaires ont été distribués, 147 questionnaires ont été récupérés, soit un taux de réponse de l'ordre de 73%, il est à noter qu'une vingtaine de questionnaires a été retirés en raison d'un nombre important de non-réponses (données manquantes). Au final, ce sont 127 questionnaires exploitables pour l'analyse.

2.3. Outils statistiques de l'analyse empirique

Pour tester les liens entre l'environnement perçu et l'orientation stratégique, nous avons opté pour la méthode de corrélation canonique, compte tenue de la présence de la variable dichotomique à plusieurs dimensions dans notre modèle. L'analyse des corrélations canoniques est une méthode statistique proposée en 1936 par Hotelling, surtout connue pour ses qualités théoriques, puisqu'elle englobe de nombreuses autres méthodes statistiques. Elle permet de décrire les relations linéaires qui existent entre deux ensembles de variables mesurées sur les mêmes individus (Nzobounsana et Gaymard, 2010). Cette méthode, utilisée pour étudier les relations existantes entre deux groupes de variables, est optimisée de façon à ce que la corrélation entre deux ensembles de variables soit maximum. Il est donc possible de déterminer la combinaison linéaire qui relie chaque ensemble. Cependant, l'apport de cette méthode, au regard des démarches classiques, telle que la régression, est de permettre de relier plus d'une façon les deux ensembles. Toutefois, chaque nouvelle représentation est non corrélée à la précédente. Selon le principe de cette méthode, le nombre de couple de variable canonique est égal au nombre de variables initiales du groupe qui en comporte le moins.

L'objectif principal de l'analyse canonique étant d'étudier les relations entre les variables de deux groupes, alors, il s'agira dans cette recherche de voir s'il existe de relations entre nos deux ensembles distincts de variables, si oui de quelle manière ? L'exercice va consister à transformer les variables de départ en des variables canoniques c'est-à-dire des scores composites qui sont des combinaisons linéaires de ces mêmes variables de départ. L'examen des probabilités associées à chaque coefficient de corrélation canonique permet de conclure à l'existence ou non de relations significatives entre les deux ensembles distincts. La mise en œuvre de cette méthode par le logiciel SPSS 20, nous donne des coefficients de corrélations ainsi que les probabilités associées au test de signification de ces coefficients. L'analyse canonique servira à suggérer que l'environnement perçu à une influence sur l'orientation

stratégique, tout en étant attentif à la relation inverse compte tenu de la pensée concernant la dialectique volontarisme-déterminisme en management stratégique.

3-Présentation des résultats de la recherche

La démarche mise en œuvre pour la présentation des résultats est la suivante :

Dans un premier temps, nous analyserons la significativité des coefficients de corrélation canonique afin de savoir le nombre de variables canoniques à retenir, et dans un deuxième temps, nous procéderons à la description des différentes variables canoniques retenues par le biais des poids des variables initiales dans la détermination de la variable canonique.

Tableau 1 : Coefficients canoniques et significations

N°	Coefficient de corrélation canonique	Probabilité
1	0,38823	0,004
2	0,28414	0,089
3	0,18936	0,311
4	0,04943	0,584

Source : Analyse des données quantitatives issues du terrain

Le tableau 1 présente les coefficients canoniques et les probabilités de significativités obtenues. Ce tableau affiche quatre variables canoniques puisque nos deux groupes de variables ont toutes les deux quatre variables. L'examen des probabilités associées aux différents coefficients canoniques nous indique que nos deux premiers coefficients sont significatifs, le premier à un seuil d'erreur de 1% et le second à un seuil d'erreur de 10%. L'objectif principal de l'analyse canonique étant d'étudier les relations entre les variables des deux groupes, nos résultats montrent qu'il existe effectivement des relations fortes entre les dimensions de l'environnement perçu et l'orientation stratégique puisque nos deux premiers coefficients canoniques sont significatifs. Les coefficients canoniques qui interviennent dans la combinaison linéaire représentent le poids des différentes variables initiales centrées réduites dans la détermination de la variable canonique. Ces coefficients sont présentés dans le tableau suivant.

Tableau 2 : Coefficients des variables canoniques

Standardized Canonical Coefficients for the "Orientation Stratégique" variables				
	OS1	OS2	OS3	OS4
POSITIONNEMENT	0,65655	0,91901	-0,42349	0,839
ENTREPRENEURIALE	-0,20585	1,24281	-0,47157	0,15545
SOUPLESSE ORGANISATIONNELLE	0,7226	0,33535	-0,67157	-0,40546
PERENNISATION COLLECTIVE	0,52654	0,61466	0,68578	-0,09732
Standardized Canonical Coefficients for the "Environnement Perçu" variables				
	EP1	EP2	EP3	EP4
COMPLEXITE	-0,26609	-0,69835	0,57452	-0,43705
INCERTITUDE	-1,34983	0,38027	-0,24575	0,65181
DYNAMISME	1,04405	-1,34561	-0,21996	0,35334
TURBULENCE	-0,07787	0,63124	-0,54435	-1,16382

Source : Analyse des données quantitatives issues du terrain

3.1. Présentation des variables canoniques de l'orientation stratégique

L'examen de ces coefficients montre que la première variable canonique de l'orientation stratégique est une fonction croissante des stratégies suivantes : Positionnement, Souplesse organisationnelle et Pérennisation collective et une fonction décroissante de la stratégie entrepreneuriale. La deuxième variable canonique de l'orientation stratégique est une fonction croissante de toutes les stratégies.

3.2. Présentation des variables canoniques de l'environnement perçu

La première variable canonique de l'environnement perçu est une fonction croissante du dynamisme et une fonction décroissante de l'incertitude, de la complexité et de la turbulence. La deuxième variable canonique de l'environnement perçu est une fonction croissante de la turbulence et de l'incertitude et une fonction décroissante du dynamisme et de la complexité.

Tableau 3 : Corrélations entre les variables canoniques et les variables de départ

Correlations Between the "Orientation Stratégique" variables and their Canonical Variables				
	OS1	OS2	OS3	OS4
POSITIONNEMENT	0,4268	-0,08743	-0,12279	0,8917
ENTREPRENEURIALE	-0,64246	0,67771	-0,15958	-0,32014
SOULESSE ORGANISATIONNELLE	0,55028	-0,01619	-0,50259	-0,66658
PERENNISATION COLLECTIVE	0,36066	0,39618	0,78046	-0,32225
Correlations Between the "Environnement Perçu" variables and their Canonical Variables				
	EP1	EP2	EP3	EP4
COMPLEXITE	-0,47957	-0,5739	0,44881	-0,48911
INCERTITUDE	-0,65776	-0,36753	-0,64136	0,14465
DYNAMISME	-0,02954	-0,6351	-0,77165	0,01843
TURBULENCE	-0,19726	-0,18314	-0,76202	-0,58896

Source : Analyse des données quantitatives issues du terrain

Ce tableau va nous permettre d'identifier et de sélectionner les variables de départ (environnement perçu et orientation stratégique) qui ont contribué à la formation des couples de variables canoniques. Nous avons choisi un seuil pour la sélection. Pour être sélectionnées, les variables de départ doivent, chacune en ce qui la concerne, contribuer, en valeur absolue, au moins à 25% à la constitution de la variable canonique correspondante (Houkou, 2011).

De l'examen de ce tableau, il ressort que la variable canonique OS1 est fortement corrélée avec l'entrepreneuriale ($r=-0.64246$), moyennement corrélée avec le positionnement (0.4268), la souplesse organisationnelle ($r=0.55028$) et faiblement avec la pérennisation collective ($r=0.36066$). La variable canonique EP1 est fortement corrélée avec l'incertitude ($r=-0.65776$) et moyennement corrélée avec la complexité ($r=-0.47957$). La première variable canonique nous permet donc d'expliquer dans une certaine part les relations existantes entre toutes les stratégies et l'incertitude et la complexité.

La variable canonique OS2 est fortement corrélée avec l'entrepreneuriale ($r=0.67771$) et faiblement corrélée avec la pérennisation collective ($r=0.39618$). La variable canonique EP2

est fortement corrélée avec le dynamisme ($r=-0.6351$), moyennement corrélée avec la complexité ($r= -0.5739$) et faiblement corrélée avec l'incertitude ($r= -0.36753$). La deuxième variable canonique nous permet donc d'expliquer les relations existantes entre l'entrepreneuriale, la pérennisation collective, avec le dynamisme, la complexité et l'incertitude.

4. Discussion des résultats de la recherche

La discussion porte sur l'analyse de la redondance pour examiner les proportions de variabilité expliquée par les couples de variables. Les résultats sont résumés comme suit :

Tableau 4 : Analyse de la redondance

Standardized variance of the "Orientation Stratégique" variables explained by					
Their own canonical variables			The opposite canonical variables		
Number	Proportion	Cumulative Proportion	Canonical Square	R-	Cumulative Proportion
1	25,69501	25,69501	0,1507225		13,8728
2	15,60396	41,29897	0,0807355		25,13261
3	22,5565	63,85547	0,0358572		35,94145
4	36,14453	100	0,0024433		46,02976
Standardized variance of the "Environnement Perçu" variables explained by					
Their own canonical variables			The opposite canonical variables		
Number	Proportion	Cumulative Proportion	Canonical Square	R-	Cumulative Proportion
1	17,56059	17,56059	0,1507225		2,64676
2	22,53318	40,09377	0,0807355		4,46601
3	44,72208	84,81585	0,0358572		6,06967
4	15,18415	100	0,0024433		6,10677

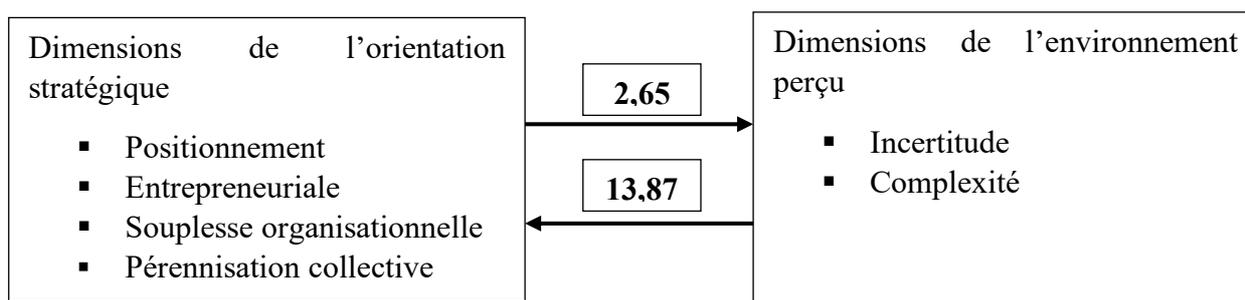
Source : Analyse des données quantitatives issues du terrain

La richesse de notre méthodologie réside dans le fait que la relation entre environnement perçu et orientation stratégique peut être étudié dans les deux sens. Ainsi, nous analysons les deux couples (OS, EP) issus de l'analyse canonique tout en étant attentif aux relations dans les deux sens.

4.1. Analyse du premier couple de relation (OS1, EP1)

L'analyse de redondance montre que 25,69% de la variabilité des mesures de l'orientation stratégique sont expliquées par la première variable canonique (OS1) de ce groupe et que 13,87% de cette même variabilité sont expliquées par la première variable canonique (EP1) du groupe des variables de l'environnement perçu. Ainsi, par l'intermédiaire du couple (OS1, EP1), les dimensions de l'environnement perçu Incertitude et Complexité expliquent 13,87% de la variabilité des dimensions de l'orientation stratégique que sont : le positionnement, l'entrepreneuriale, la souplesse organisationnelle et la pérennisation collective.

Figure 2 : Analyse du premier couple de relation (OS1, EP1)



Source : Auteur

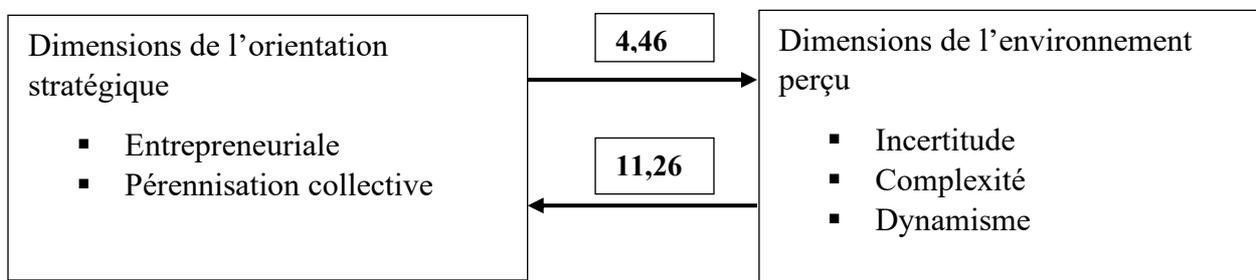
Inversement, 17,56% de la variabilité des mesures de l'environnement perçu sont expliquées par la première variable canonique (EP1) de ce groupe et 2,65% de cette même variabilité sont expliquées par la première variable canonique (OS1) du groupe de variables de l'orientation stratégique. Ainsi, par l'intermédiaire du couple (OS1, EP1), toutes les dimensions de l'orientation stratégique expliquent 2,65% des dimensions Incertitude et Complexité de l'environnement perçu.

Ainsi, un environnement incertain et complexe pousse les entreprises à opter pour une stratégie de type Entrepreneurial au détriment des stratégies positionnement, souplesse organisationnelle ou pérennisation collective. De même, les différentes stratégies Positionnement, souplesse organisationnelle et pérennisation collective réduisent la complexité et l'incertitude de l'environnement.

4.2. Analyse du deuxième couple de relation (OS2, EP2)

L'analyse de redondance montre que 15,6% de la variabilité des mesures de l'orientation stratégique sont expliquées par la deuxième variable canonique (OS2) de ce groupe et que 11.26% de cette même variabilité sont expliquées par la deuxième variable canonique (EP2) du groupe des variables de l'environnement perçu. Ainsi, par l'intermédiaire du couple (OS2, EP2), les dimensions de l'environnement perçu telles Incertitude, Complexité et Dynamisme expliquent 11.26% de la variabilité des dimensions de l'orientation stratégique que sont : la stratégie entrepreneuriale et la stratégie de pérennisation collective.

Figure 3 : Analyse du deuxième couple de relation (OS2, EP2)



Source : Auteur

Inversement, 22.53% de la variabilité des mesures de l'environnement perçu sont expliquées par la deuxième variable canonique (EP2) de ce groupe et 4.46% de cette même variabilité sont expliquées par la deuxième variable canonique (OS2) du groupe de variables de l'orientation stratégique. Ainsi, par l'intermédiaire du couple (OS2, EP2), les dimensions de l'orientation stratégique telles que, Entrepreneuriale et Pérennisation collective expliquent 4.46% des dimensions Incertitude, Complexité et Dynamisme de l'environnement perçu.

Ainsi, un environnement incertain pousse les entreprises à opter pour une stratégie de type Entrepreneurial ou Pérennisation collective. Aussi les stratégies Entrepreneuriale et Pérennisation collective réduisent la complexité et le dynamisme et accroissent l'incertitude.

Conclusion

Ce travail de recherche s'inscrit dans le débat sur le rôle joué par les Petites et Moyennes Entreprises (PME) Ivoiriennes concernant la dialectique volontarisme/déterminisme en management stratégique. Il avait pour objectif de vérifier si l'orientation stratégique des PME est toujours tributaire du contexte environnemental. Pour ce faire, nous avons étudié l'influence

des variables environnementales sur l'orientation stratégiques des PME, à travers l'application de la méthode de corrélation canonique. Notre hypothèse de recherche voulant que les variables environnementales influencent toujours le comportement stratégique des PME s'avère mitigée. En effet, Les résultats révèlent que la perspective déterminisme est présente mais son importance est à relativiser. Ainsi, l'environnement perçu n'est toujours pas défavorable aux stratégies des PME. Ce résultat apparaît donc important puisqu'il va à l'encontre des arguments généralement adressés aux PME. A l'issu des résultats et de la discussion, il est nécessaire de synthétiser les apports de cette recherche au plan théorique et au plan managérial. Nos apports seront bien sûr relativisés par les limites de la recherche. Ces dernières seront des pistes de recherches qui viendront enrichir le champ de cette recherche.

❖ Les apports théoriques

D'abord, la présente recherche contribue à une meilleure compréhension de l'intérêt que ces catégories d'entreprises accordent à ces concepts théoriques pendant longtemps considérés comme l'apanage des grandes entreprises. Ensuite, les résultats obtenus montrent bien que les PME de notre échantillon disposent d'une capacité d'action non négligeable leur permettant de développer des comportements stratégiques indépendamment des contraintes environnementales et de gérer ainsi leur vulnérabilité face à l'environnement. Enfin, même si les ressources détenues par les PME ne sont pas suffisamment spécifiques et importantes pour permettre la pérennité de leur fonctionnement et de faire face aux contraintes de l'environnement, les résultats montrent bien également que cette catégorie d'entreprises peut développer des stratégies en marge des contraintes imposées par le contexte environnemental, ce qui amène les dirigeants à opérer des choix stratégiques indépendamment de leur environnement, une telle nécessité est expliquée par la théorie du choix stratégique qui selon Lambour et Merminod (2003), postule pour un rôle proactif des managers en matière de changement dans la vie des organisations. Ce qui est, sans doute, d'un apport certain qui complète la littérature sur la stratégie des PME.

❖ Les apports managériaux

Notre recherche a nuancé l'influence des variables environnementales sur les comportements stratégiques des PME de notre échantillon. Ce résultat, d'un point de vue managérial, permet d'abord, aux dirigeants de PME de prendre conscience que la formation de la stratégie est en partie indépendante de l'environnement, ce qui leur donne la possibilité de ne pas agir uniquement en fonction de l'environnement. Ensuite, aider les managers soucieux de leur

développement à prendre confiance de la capacité de leur entreprise à mettre en œuvre des stratégies efficaces en termes de performance. Dans ces conditions les caractéristiques du dirigeant auront un pouvoir explicatif élevé. Enfin, les résultats de cette recherche sont également utiles aux institutions d'appui, de financement et d'encadrement des PME. En effet, cette recherche permet à ces structures d'avoir une meilleure compréhension et connaissance des réalités de gestions et d'évolution de cette catégorie d'entreprise. Ainsi, en mettant en évidence les particularités de gestion de ces entreprises, cette recherche permet aux institutions d'encadrement de mieux affiner et d'améliorer les moyens spécifiques d'assistance et d'évaluation de la performance des PME.

❖ Les limites et perspectives de la recherche

Cette recherche connaît un certain nombre de limites, ainsi les résultats ne peuvent être acceptés que relativement à ces limites. En effet, le fait que la recherche ne porte que sur un secteur unique, ce qui conduit à s'interroger sur la validité externe de nos résultats. En d'autres termes, aurions-nous eu des résultats semblables dans un autre secteur d'activité ? il serait nécessaire et utile de reprendre cette recherche dans d'autres secteurs d'activité afin de constater s'il est possible d'extrapoler ou généraliser les conclusions tirées de cette recherche. De même on peut se demander si le secteur spécifique agroalimentaire est représentatif de l'ensemble des catégories de PME ?

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Bamberger, I. (1988), Stratégies et structures : une analyse de leurs relations dans la perspective des nouveaux développements en théories stratégique, *Economies et Sociétés, série Sciences de gestion*, 8, 7-23.

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*, 22, 1, 47-58.

Bourgeois, L.J. (1980), strategy and environment: a conceptual integration, *Academy of Management Review*, 5, 1, 25-39.

Bourgeois, L.J. (1985), strategic goals, perceived uncertainty, and economic performance in volatile environment, *Academy of Management Journal*, 28, 23(September), 548-573.

Bracker J., Heats B., Pearson J. (1988), Planning and financial performance among small firms in growth industry, *Strategic Management Journal*, 9, 6, 591-603.

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.

Chihab. N & Lakbir. A (2021), L'Orientation Entrepreneuriale des PME agricoles de la région Fès-Meknès : Etude qualitative, *Revue Internationale du Chercheur « volume 2 : numéro 4 »* pp :218-242.

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*, 19, 1, 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, 709-728.

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.

Dess G.G. et Beard D.W., (1984), Dimensions of organizational task environments, *Administrative Science Quarterly*, 29, 52-73.

Elbanna, S., Child, J., et Dayan, M. (2013), A model of antecedents and consequences of Intuition in Strategic Decision-making: Evidence from Egypt, *Long Range Planning*, 46, 1-2, 149-176.

Etrillard C. (2004), Stratégie et PME : Peut-on parler de “stratégies entrepreneuriales” ? *XIIIème Conférence de l'AIMS*, Normandie Vallée de seine, 27.

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.

Ginsberg, A. et Venkatraman, N. (1985), contingency perspectives of organizational strategy: a critical review of the empirical research, *Academy of management review*, 10, 3, 421-434.

Godet, M. (1991), Les dangers de la (seule) réactivité, *Revue Française de Gestion*, n°86, Novembre-Décembre.

Gotteland, D., Haon, C. Ray, D., et Boulé, J. M. (2008), La perception de l'environnement : Quels effets sur la performance de l'entreprise ? *Finance Contrôle Stratégie*, 11, 1, mars, 2008, 155-183.

Gueguen, G. (2001), Orientations stratégiques de la PME et influence de l'environnement : entre déterminisme et volontarisme, *10^e Conférence Internationale de l'AIMS*, Québec, 13-15 juin 2001.

Hannachi Yacine (2014), Impact de l'entreprise apprenante sur la performance des nouveaux produits et effets intermédiaires de la turbulence de l'environnement et de l'apprentissage organisationnel, *XXIII Conférence Internationale de Management Stratégique*, Rennes, 26-28 mai 2014.

Houngkou E. (2011), Les pratiques de gestion des ressources humaines et les performances des entreprises Béninoises : une analyse par la méthode de corrélation canonique, *Revue Internationale sur le travail et la société*, 9, 1, 17-40.

Jaoua F. (2004), Formation de la stratégie et environnement, le processus de formation de la stratégie dans les entreprises en phase de mise à niveau, Conference paper, ResearGate.

Joffre, P. et Koenig, G. (1985), *Stratégie d'entreprise*, Antimanuel, Economica.

Lambour C. et Merminod V. (2003), Rythme et processus de changement : processus incrémentale ou révolutionnaire, *Dossier management du changement et TIC*, Working paper, Université Paris Dauphine.

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*, 13, 585-608.

Larissa R., Mamy A.R., Andrianaly S., (2019), Etude de la stratégie d'adaptation face à la complexité et la turbulence de l'environnement. Cas des PME Malgaches, *European scientific journal*, April 2019 édition vol.15 N°10.

Leger, C. (1987), Statut et Capacité Stratégique de la PMI, *Thèse N.R.*, Université Paris Dauphine, 486

Luo, Y. (1999), Environment – strategy – performance relations in small businesses in China: a case of township and village enterprise in southern China's, *Journal of Small Business Management*, 37, 1, 37-52.

Luthans F. et Stewart T. (1997), A General Contingency theory of Management, *Academy of Management Review*, 2, 2, 181-195.

Marchesnay, M. (1992), Les stratégies de spécialisation, *Encyclopédie du Management*, Vuibert, 773-779.

Meddeb D A. (2008), Management de la qualité totale et performance de l'entreprise : Rôle médiateur de l'innovation-*Revue de la littérature et Modèle conceptuel*, working paper, 27.

Metcalf, J.L. (1974), Systems models, economic models and the causal texture of organizational environment: an approach to macro-organization theory, *Human Relation*, 37, 7, 639-663.

Metcalf, 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.

Miller, D. (1988), Relating Porter's business strategies to environment and structure: analysis and performance implications, *Academy of Management Journal*, 31, 2, 280-308.

Miller D.; Dess G. (1993), Assessing Porter's (1980) Model in Terms of its Generalizability, Accuracy and Simplicity, *Journal of Management Studies*, 30, 4, 553-585.

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, 63-74.

Mintzberg, H. (1994), *Grandeur et décadence de la planification stratégique*. Dunod, 456.

Morris, M.H., Hansen, et al., (1995), Environmental turbulence and organizational buying: the case of health benefits in South Africa, *Industrial Marketing Management*, 24, 305-315.

Nzobounsana V., Gaymard S. (2010), Les analyses canoniques simples et généralisée linéaires : application a des données psychosociales, *Mathematics and Social Sciences*, 1, 189, 69-101.

Pédon, A. & Schmidt, G. (2002), L'apprentissage organisationnel en PME : Réalités et déterminants, cahier de recherche-GREGOR

Porter M., (1982), *choix stratégiques et concurrence*, Paris, Economica, 426.

Prat-Perret C. et Bocquet J.C. (2005), *L'évaluation des savoirs vers une nouvelle méthode d'évaluation des partenaires dans un projet d'innovation ?* Laboratoire Génie Industriel, Ecole Centrale de Paris.

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.

Saaouf. F-Z & Benesrighe. D (2021), La question de la planification stratégique dans les petites et moyennes entreprises (PME) marocaines, *Revue Internationale du Chercheur* « volume 2 : numéro 4 » pp : 440-450.

Saporta B., (1997), *Stratégies des petites et moyennes entreprises*, in Encyclopédie de Gestion, coord. Y. Simon et P. Joffre, 2^{ème} édition, Economica, 3105-3128, tome III.

Sawyer, O.O. (1993), Environmental uncertainty and environmental scanning activities of Nigerian manufacturing executives: a comparative analysis, *Strategic Management Journal*, 14, 287-299.

Sogbossi Bocco B. (2014), Orientation stratégique des entrepreneurs dirigeants de petites entreprises des pays en voie de développement : Rôle perçu de l'information et comportement de veille stratégique, *Congrès de CIFEPM AGADIR 2014*.

Struys W. (2004), The future of defence firm in Small and Medium Countries, *Defence and Peace Economics*, 15(6), December, 2004, 551-564.

Tarondeau, J.C. (1999), Approches et formes de la flexibilité, *Revue Française de Gestion*, Mars-Ami 1999, 66-71.

Thiétart R.A. et coll. (2014), *Méthodes de recherche en management*, 4^e édition, Dunod.

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

Woodward, S.N. (1982), *The myth of turbulence*, *Futures*, August 1982, 266-279.