

***Orientations stratégiques de la PME et influence de
l'environnement : entre déterminisme et
volontarisme.***

Gaël GUEGUEN

ERFI, Université Montpellier I
Chargé d'enseignement et de recherches

Résidence "Le 24", n°624
23, rue du Faubourg Boutonnet
34090 Montpellier - France
04.67.04.10.72
gueguen@sciencesdegestion.com

ISEM - ERFI
Espace Richter
Avenue de la Mer
34000 Montpellier

Mots-clés : volontarisme, déterminisme, PME, environnement, *fit*, turbulence, Internet

Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique
13-14-15 juin 2001



Faculté des Sciences de l'administration
Université Laval
Québec



Résumé

Notre travail se propose d'être une contribution à l'étude du choix des comportements stratégiques des entreprises de petites tailles dans un secteur émergent, celui de l'Internet. L'adoption ou non de certaines stratégies est vue de diverses manières dans la littérature en management stratégique. Soit l'on se place dans une perspective où l'environnement va conditionner fortement la stratégie adoptée (approche déterministe), soit l'on envisage que l'organisation peut choisir un comportement stratégique indépendamment de son milieu d'évolution, voire permettant de le transformer (approche volontariste). D'autres auteurs, vont envisager la mixité des deux approches dans l'adoption de l'orientation stratégique de l'entreprise. L'éventail des possibilités semble moins étendu lorsque l'organisation est de petite dimension. En effet, bien souvent, les recherches menées auront tendance à considérer que la PME subit son environnement plus qu'elle ne le façonne. Cependant, 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. L'environnement pertinent de la PME peut s'avérer très proche et contrôlable. De ce fait, nous pouvons penser que le rapport de la PME à son environnement ne se limite pas à une simple vision déterministe mais nécessite une compréhension en terme d'interactions permettant d'introduire dans notre réflexion la présence de volontarisme.

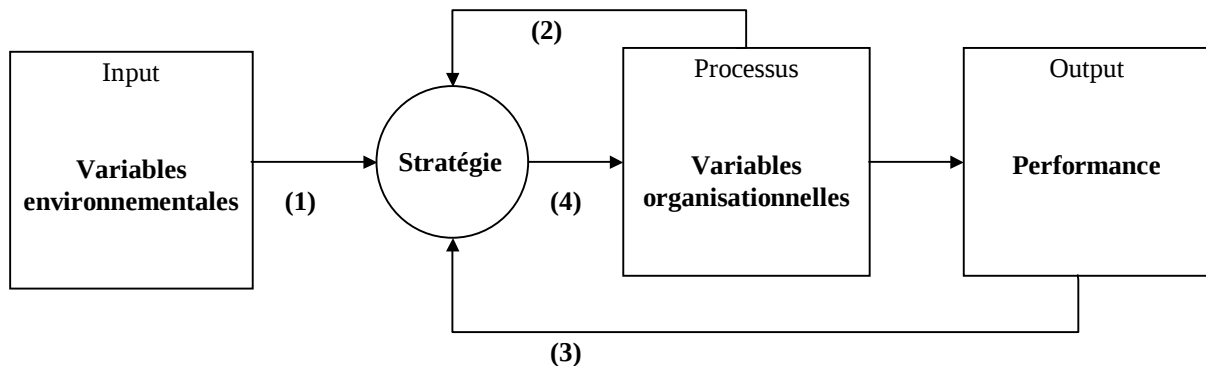
Mots clés : volontarisme, déterminisme, PME, environnement, *fit*, turbulence, Internet

Orientations stratégiques de la PME et influence de l'environnement : entre déterminisme et volontarisme.

Gaël GUEGUEN

ERFI, Université Montpellier I

La pensée concernant la dialectique volontarisme / déterminisme est loin d'être nouvelle en management stratégique. Cependant sa discussion dans le champ des PME peut permettre d'apporter une compréhension plus fine. Le fait de savoir si une entreprise est libre de ses choix stratégiques ou, au contraire, est fortement contrainte par son milieu a entraîné de nombreux débats, en ce qui concerne les organisations de grande dimension, et permis l'apparition d'écoles de pensée opposées en apparence. Ginsberg et Venkatraman (1985) identifient quatre liens de contingences, généralement examinés dans les recherches en management stratégique, qui ont pour objet d'évaluer la performance de l'entreprise :



Examinons rapidement ces quatre relations unissant la stratégie à la performance :

(1) est la relation la plus souvent étudiée. Elle vise à déterminer en quoi l'adéquation de la stratégie avec son environnement (le *fit*) favorise le niveau de performance de l'entreprise. Le sens de la flèche est sans équivoque : l'approche déterministe est privilégiée. Fortement critiquée (Bourgeois, 1984), cette conception fut remise en cause par le courant du choix stratégique. Nous développerons les oppositions sous-jacentes à cette relation par la suite.

(2) envisage la formation de la stratégie en fonction d'une contingence interne : la forme organisationnelle retenue. En effet, le postulat de base de ce type d'approche est que l'entreprise

est dotée de ressources liées à sa structure et la stratégie retenue doit être une transposition au niveau concurrentiel de cette base de compétitivité.

(3) considère que la performance passée va déterminer la stratégie présente et les résultats futurs. Cela peut être analysé en fonction de deux aspects assez proches : les résultats précédents vont permettre de déterminer une marge de manoeuvre financière pouvant entraîner l'orientation stratégique et les résultats vont stimuler, par le biais d'une mise en confiance, les décisions des managers.

(4) se retrouve dans la conception "chandlerienne" de la firme pour laquelle la stratégie va influencer la forme organisationnelle permettant ainsi d'obtenir un meilleur niveau de performance. Elle est le pendant de la relation (2) et souffre de nombreuses critiques (Hall et Saias, 1979) comme la plupart des relations envisagées.

Par ailleurs nous noterons, que certaines théories, notamment celle de la configuration (Drazin et Van de Ven, 1985 ; Miller, 1986) rejettent l'analyse réductionniste visant à étudier indépendamment la pertinence de ces quatre relations au profit d'une vision holiste incluant une intégration au sein de configurations des dimensions environnementales, stratégiques, organisationnelles et éventuellement de performance.

Bien que fréquemment étudiée, la première relation qui s'intéresse aux liens entre l'environnement, la stratégie et la performance présente l'avantage de considérer la stratégie comme une interface entre l'externe et l'interne. Il peut en résulter des tensions comme le remarque Miller (1992). En effet, les entreprises seront à la recherche de cohérence interne (adéquation entre la structure et la stratégie) mais régulièrement, il y aura des interruptions afin de s'ajuster à l'environnement et tendre vers une cohérence externe (adéquation entre l'environnement et la stratégie). Cohérences internes et externes peuvent être antinomiques. 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 et l'entreprise devra arbitrer entre ces deux ajustements. L'organisation est donc soumise à des tensions et il sera important d'évaluer la nécessité de parvenir à la cohérence entre la stratégie et l'environnement.

Encore nous faut-il connaître l'impact de l'environnement sur les décisions stratégiques des entreprises et sur l'obtention de leur performance. Par ailleurs, si cette problématique est largement discutée dans le monde de la grande entreprise elle fait preuve d'un certain consensus en ce qui concerne les PME pour lesquelles les thèses du déterminisme environnemental semblent prédominer. Or nous pensons, comme d'autres (Guilhon, 1998), que les entreprises de petites tailles ne doivent pas être réduites à une activité stratégique purement réactive. De ce fait, notre problématique de recherche sera d'identifier quel est l'impact de l'environnement sur la stratégie de la PME et pourra se décliner en deux questions :

- Est-ce que les variables environnementales ont une influence significative dans le choix du comportement stratégique des PME ? En terme de mesure, nous chercherons à savoir si les stratégies des PME sont statistiquement dépendantes du type d'environnement.

- Peut-on identifier un lien de causalité significatif entre l'obtention de la performance des PME et leurs choix stratégiques en fonction de l'environnement ? Nous essayerons d'évaluer le rôle modérateur de l'environnement dans la relation stratégie - performance.

En d'autres termes nous souhaitons évaluer la pertinence des thèses déterministes qui postulent un alignement de la stratégie des PME sur les caractéristiques environnementales. Pour ce faire, nous présenterons d'une façon générale et brève le débat déterminisme / volontarisme puis nous en discuterons ses effets en ce qui concerne les PME. Cette réflexion théorique nous permettra d'envisager des hypothèses qui, après avoir présenté notre méthodologie de recherche, seront testées. Notre idée sera de rejeter l'inconsistance des thèses déterministes en ce qui concerne la PME.

1. Implications stratégiques de l'environnement organisationnel

La relation qui existe entre l'environnement et l'organisation est un élément central des théories en management stratégiques (Ginsberg et Venkatraman, 1985 ; Bamberger, 1988). Le contexte d'évolution de la firme peut également être envisagé comme une variable affectant les stratégies des entreprises (McArthur et Nystrom, 1991). Différents courants de pensée existent et expliquent de façon contraire l'importance du contexte et de l'organisation. 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 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). Il en ressortira que des analyses plus transversales nous permettent d'éviter le piège d'une opposition par trop manichéenne au profit d'une complémentarité des approches (Hrebiniak et Joyce, 1985).

1.1. Le courant déterministe limité par la nature de l'environnement

Nous prendrons, pour illustrer ce courant, l'école de la contingence qui va intégrer le rôle prédominant de l'environnement. L'entreprise sera dépendante de celui-ci pour l'obtention de ses ressources et émettra des réponses contingentes. Remarquons que cette contingence peut tout aussi bien découler de l'environnement que de la taille, de l'âge, du système technique ou de la répartition du pouvoir de l'entreprise (Mintzberg, 1994 : 164 et s.), des caractéristiques de la direction (Kalika, 1995) ou encore du cycle de vie des produits et de la concentration du secteur (Hambrick et Lei, 1985). Si les premières hypothèses de cette théorie visaient à étudier la structure de l'entreprise (Burns et Stalker, 1961, Lawrence et Lorsch, 1967) ses prolongements permirent d'envisager les comportements stratégiques adéquats avec l'environnement (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 et les organisations doivent gérer cette dépendance pour maintenir et développer leur stratégie. L'entreprise agit donc sous la contrainte.

Les thèses déterministes, que nous réduisons sciemment à l'école de la contingence, vont donc considérer qu'un environnement objectif s'impose aux entreprises qui sont dans une posture de soumission. Nous pouvons les considérer comme déterministes puisqu'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. En effet, Crozier et Friedberg (1977) vont considérer que la conception de l'environnement, notamment pour la théorie de la contingence, est étroite car le contexte est envisagé comme *"un ensemble de facteurs impersonnels dont les caractéristiques objectives s'imposent en quelque sorte d'emblée et automatiquement aux organisations"*. Il reviendra à Smircich et Stubbart (1985) de synthétiser plusieurs travaux permettant de faire émerger trois conceptions de l'environnement : l'environnement objectif qui est une donnée exogène à l'organisation, l'environnement perçu (ou subjectif) qui bien qu'extérieur à l'organisation est modifié par les schémas cognitifs des acteurs et, enfin, l'environnement enacté qui considère qu'environnement et organisation ne peuvent être dissociés car issus d'un même processus de construction. Or les thèses déterministes privilégient l'environnement objectif en rejetant la capacité d'action de l'entreprise telle qu'envisagée par les thèses de l'enactement (Weick, 1979). Par ailleurs si certains travaux, par exemple ceux de Lawrence et Lorsch (1967), adoptent un recueil de données subjectives, donc retenant un environnement, a priori, perçu, les généralisations effectuées entraînent une conception objective du contexte qui s'impose à tous les acteurs en présence. Mais la sommation des perceptions ne va pas représenter forcément une vision objective car des biais, particuliers aux organisations, vont affecter les réponses (Boyd, Dess et Rasheed, 1993).

Bourgeois (1984) critique également les thèses déterministes car elles sont victimes de nombreuses limites : elles reposent sur un raisonnement réductionniste donc centré sur quelques éléments particuliers, elles ignorent les effets réciproques entre l'environnement, la stratégie ou l'organisation, elles tendent à privilégier des analyses pour des cas extrêmes (où les dimensions de l'environnement seront particulièrement identifiables), elles conduisent à reléguer le manager à un rôle mécanique, passif, contraint unilatéralement par un ensemble de forces. L'entreprise est uniquement envisagée sous l'angle de l'adaptation, de la réaction. Child (1972) s'oppose aux conceptions déterministes (notamment au niveau environnemental) pour deux raisons : 1) Les

entreprises peuvent avoir certaines opportunités pour sélectionner les environnements dans lesquels elles évolueront ; 2) Les entreprises peuvent modifier leur environnement.

Il ressort donc des propositions de Child que deux alternatives logiques, sur lesquelles nous reviendrons, peuvent caractériser le volontarisme environnemental : un volontarisme par **l'absence de contraintes** (anti-déterminisme) et un volontarisme par **une capacité d'action et d'influence** que nous pouvons nommer proactivité. Ces deux conceptions se retrouveront tant dans l'école du choix stratégique que dans celle de l'écologie humaine, cependant nous concentrerons notre propos sur la première.

1.2. Le courant volontariste, une vision trop manichéenne ?

La perspective du choix stratégique est véritablement introduite par Child (1972) qui envisage la décision de l'entreprise comme moins soumise aux contraintes environnementales. Les choix stratégiques seront réalisés, en partie, indépendamment de l'environnement. Les préférences stratégiques seront fonction des objectifs des dirigeants et auront un impact sur l'environnement. 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 modèle proposé par Child repose sur un processus décisionnel. Celui-ci s'effectuera en trois temps. D'abord 1) il va y avoir une évaluation de la situation de l'entreprise. 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. Ensuite, 2) le choix des objectifs est effectué et pour y correspondre, 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. 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 turbulences 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. L'organisation peut modifier son environnement et donc créer à son tour menaces et opportunités. Les thèses du choix stratégique peuvent être regroupées sous le vocable de volontariste car elles pensent pouvoir soumettre le réel à la volonté des acteurs s'opposant en cela aux écoles de la contingence et de l'écologie des populations.

Par ailleurs, les thèses de l'enactement développées par Weick (1979) et le courant socio-cognitif prolongent d'une façon originale la pensée volontariste. Ici la réalité sera considérée comme 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. 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. Smircich et Stubbart (1985) pensent qu'il faut abandonner l'idée selon laquelle les organisations doivent s'adapter à leur environnement objectif. L'environnement étant directement issu de l'organisation, il n'existe pas un seul type d'environnement qui impose ses caractéristiques mais une multiplicité d'interprétation du contexte.

Les thèses volontaristes s'opposent donc aux thèses déterministes. Pourtant, il sera possible de concilier ces deux courants. 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 approches mais, au contraire, les combiner. Pour eux, l'adaptation de l'entreprise ne peut se limiter à la simple vision de la contrainte environnementale ou à l'inverse en fonction des décisions des dirigeants. Ces auteurs vont d'ailleurs considérer que la perspective du choix stratégique se fonde sur un raisonnement par trop manichéen. Se basant sur les travaux de Astley et Van de Ven (1983), 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. Cette thèse pourra nous être utile dans la compréhension du rapport de la PME à son environnement.

2. La PME et son environnement

Le rapport de la PME à son environnement est bien souvent envisagé sous l'angle de la dépendance. Les thèses déterministes semblent trouver un écho idéal en ce qui concerne l'analyse stratégique des entreprises de petites dimensions. C'est ainsi qu'on peut relever diverses remarques dans la littérature sur les petites structures telles que *"les PMI sont plus sensibles aux aléas du marché sans grand pouvoir pour en faire évoluer les conditions de fonctionnement"* (Silvestre et Goujet, 1996), *"(...) par principe, les organisations de dimension réduite (effectifs inférieurs à 50 salariés) subissent l'environnement plus qu'elles ne le structurent à leur profit"* (Paché, 1990) ou encore *"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"* (Chappoz, 1991).

2.1. Le "fatalisme" environnemental de la PME

Ce constat, que nous pouvons plus qualifier de fatalisme que de déterminisme, résulte d'une conception axée sur la notion de pouvoir, envisagée par les chercheurs d'un point de vu objectif, découlant des ressources disponibles. En d'autres termes, l'analyse de la relation PME - environnement s'établit sur la base d'un rapport de pouvoir avec l'ensemble des acteurs de son environnement objectif. Du fait de ses caractéristiques organisationnelles (Julien, 1990 ; Julien et Marchesnay, 1988) ou stratégiques (Saporta, 1997) la PME a des ressources fortement limitées et semble désavantagée par rapport à ses concurrents ou ses fournisseurs. Comme le souligne Torrès (1997 : 46), la PME fut souvent analysée sous l'angle de l'absence de moyens, du manque de capacité. L'entreprise de petite taille a été vue comme une entreprise de grande taille qui aurait essentiellement des désavantages (faible taille, manque de capitaux, absence de spécialistes,...). De

ce fait, les seules stratégies envisageables sont celles conduisant à suivre les évolutions de l'environnement ou à se positionner sur des segments stratégiques très étroits en transformant leurs désavantages en atouts.

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 ressources. Mais en même temps les auteurs précisent qu'un environnement hostile nécessite un temps de réponse très court obtenu par une centralisation de l'autorité décisionnelle. En raison de 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. De ce fait, il existe une ambivalence entre les capacités stratégiques et les capacités internes de la PME. La PME peut donc profiter des variations environnementales de court terme pour manoeuvrer efficacement en évitant, en raison de 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.

2.2. L'émancipation environnementale de la PME

Cependant, nous pensons que ces perspectives doivent être relativisées. Pour preuve : l'émergence de l'entrepreneuriat ou le succès des stratégies de réseau. En effet, les thèses volontaristes peuvent très bien s'appliquer aux PME, tant dans la conception anti-déterministe (liberté de manoeuvre stratégique) que dans la forme proactive (modification de l'environnement). Nous savons que l'environnement peut être analysé de différentes façons (Castrogiovanni, 1991) que ce soit en terme de dimensions (opportunité / menace, croissance / déclin...) ou en terme de niveaux (macroenvironnement, task environment...). Lorsque le chercheur va raisonner sur l'environnement

des PME, il peut être tenté de considérer l'environnement d'une façon globale comme pour l'analyse stratégique de la grande entreprise. Or est-ce bien l'environnement pertinent de la PME ? Un environnement pertinent est défini par Crozier et Friedberg (1977 : 164) comme *"l'ensemble des acteurs sociaux dont les comportements conditionnent plus ou moins directement la capacité de l'organisation de fonctionner satisfaisante et d'atteindre ses objectifs (...) "*. En utilisant une méthodologie de recherche sur l'environnement objectif des entreprises on risque d'esquiver les points importants pour la PME. Bourgeois (1985) relève que dans la littérature sur le management, on pense que les stratégies sont décidées en adéquation avec l'environnement externe, mais ce sera la perception de l'environnement qui sera la clef du processus de décision stratégique.

Donc la réaction de la PME à l'environnement se fera en fonction de sa perception (et particulièrement celle de son dirigeant). Cette perception sera principalement concentrée sur les acteurs ou les événements qui seront considérés comme importants par les décideurs de la petite structure. Reste à savoir quelle est la nature de l'environnement des PME. Tout comme Creton (1986) ou Julien et Marchesnay (1988) nous pensons que celui-ci sera constitué d'acteurs proches. Pikhala (1996) mettra 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 pensons que la PME réagira selon la perception du dirigeant aux changements, aux évolutions de son environnement de proximité. 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 sera important de noter que l'accès au marché, la connaissance personnelle des partenaires en amont entraînera 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)). 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.

Comme le souligne Guilhon (1998), l'étude du rapport de la PME à son environnement fut occultée jusque dans les années 80 ; les recherches envisageant les petites structures uniquement sous l'angle de la contrainte. Mais une modification de la relation s'opéra à partir d'une meilleure prise en compte de l'environnement comme un construit où les buts poursuivis par le dirigeant et la capacité d'évolution caractérisant les PME s'avèrent primordiaux. Dès lors, il sera possible de rentrer dans une logique d'analyse moins duale telle que celle préconisée par Hrebiniak et Joyce (1985). D'ailleurs, la relation déterminisme / volontarisme de l'environnement sera vue comme un mix par Puthod (1995 : 302). En effet, le fait de rentrer dans une stratégie d'alliance, de coopération permet à la PME d'avoir un impact significatif sur son environnement. Marchesnay (2000) considérera que la relation de la petite entreprise avec son environnement local dépendra essentiellement du profil psychosociologique du propriétaire dirigeant. Nous souhaitons donc tester statistiquement notre proposition selon laquelle les PME ne doivent pas être réduites à une perspective d'analyse stratégique hautement déterministe. Pour ce faire nous mettrons à l'épreuve les deux hypothèses suivantes qui sont adéquates avec les thèses contingentes :

Si les PME sont soumises à leur environnement, elles devraient subir ses effets en termes de dynamisme, d'incertitude, de complexité ou de turbulence : les dimensions de l'environnement doivent avoir une influence sur les décisions stratégiques de petites entreprises. De ce fait, nous proposerons de tester :

H1 : L'environnement à un impact sur le choix des stratégies des PME.

Cependant, l'éventuelle réfutation de cette première hypothèse peut être imputable à une myopie stratégique des dirigeants de PME. En effet, bien que conscientes des dimensions de l'environnement (rappelons que nous travaillerons en terme d'environnement perçu) et de leur intensité, les PME peuvent avoir des difficultés à choisir le comportement stratégique le plus adéquat. De ce fait nous chercherons à identifier la réussite de certaines stratégies, en terme de performance, en fonction du contexte. Nous chercherons donc à vérifier que :

H2 : L'environnement modifie l'impact de la stratégie des PME sur leur niveau de performance.

L'infirmer ou la confirmation de ces deux hypothèses nous permettra de statuer sur l'émancipation stratégique des PME vis à vis de leur environnement. Sont-elles nécessairement

enclines à subir les effets de l'environnement comme le suggère le courant déterministe ou à l'inverse peuvent-elles s'affranchir des contraintes environnementales et adopter des comportements stratégiques singuliers ? D'une façon plus critique par rapport à notre recherche, nous pouvons envisager dès à présent que le sens de la relation est bien plus complexe.

3. Méthodologie

3.1. Variables retenues, terrain d'étude et méthode de collecte

Nous allons envisager trois concepts que nous essayerons d'opérationnaliser afin de pouvoir effectuer nos mesures. Il s'agira de l'environnement, du comportement stratégique et de la performance. Ces trois éléments seront envisagés en termes perceptifs. En ce qui concerne l'environnement, nous avons décidé d'identifier les dimensions de complexité, de dynamisme, d'incertitude et de turbulence. Remarquons que nous avons volontairement opéré une distinction entre chacune de ces dimensions. Afin de tester nos hypothèses nous avons élaboré un questionnaire composé d'échelles de Likert à 5 niveaux (les scores obtenus varieront donc de 1 à 5). Il rassemble différents items mesurant les caractéristiques envisagées plus haut. Nous nous sommes appuyés, avant modifications, sur les échelles utilisées par Sutcliffe et Huber (1998) pour la complexité, Naman et Slevin (1993) pour le dynamisme, Duncan (1972) et Milliken (1987) pour l'incertitude, Davis, Morris et Allen (1995) ainsi que Merz et Sauber (1995) pour la turbulence.

En ce qui concerne le comportement stratégique, nous avons proposé quatre scénarios censés décrire des attitudes concurrentielles de la PME. Les répondants pouvaient indiquer la stratégie principale et la stratégie secondaire. De ce fait, nous avons calculé un indice de comportement stratégique indiquant les choix stratégiques privilégiés par la PME. Les quatre stratégies proposées étaient :

- Un comportement entrepreneurial mettant l'accent sur les innovations fréquentes, les produits nouveaux, la recherche de nouveaux clients, l'attitude proactive, la prise de risque.
- Un comportement de positionnement illustré par l'occupation d'une niche de marché, une bonne connaissance de l'activité, le maintien des spécificités de l'entreprise, le positionnement sur un segment concurrentiel précis.

- Un comportement de souplesse organisationnelle telle que l'adaptation aux fluctuations de la demande, à la concurrence, la mise en place de flexibilité, la redéfinition des tâches des employés, une réaction aux changements environnementaux.
- Un comportement de pérennisation collective portant sur les relations avec les concurrents, une volonté de régulation de l'environnement par des comportements collectifs, une attitude favorable à un code de bonne conduite.

Les items liés à la performance des PME sont tirés de Le Roy (1994) et Messeghem (1999) et mesurent l'évolution de différents critères (rentabilité, chiffre d'affaires, motivation du dirigeant, invulnérabilité, qualité, effectif, réputation) en correspondance avec les attentes des dirigeants. La mesure de la performance peut faire l'objet d'un vaste débat. Chakravarthy (1986), par exemple, va contester la pertinence des mesures traditionnelles (PIMS). 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). Les deux auteurs trouvent 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. Nous retiendrons pourtant une mesure subjective de la performance tout comme Kalika (1995) afin d'évaluer d'une façon homogène l'évolution d'indicateurs perceptuels.

Notre souhait, en terme de terrain de recherche, était d'étudier des PME au sein d'un secteur en émergence. En effet, nous voulions éviter des phénomènes de dépendance profondément ancrés dans l'industrie, pouvant biaiser l'analyse. De ce fait, le choix d'un terrain d'enquête jeune pouvait permettre d'envisager une meilleure compréhension de la relation environnement - PME. Par ailleurs, il nous fallait obtenir des données provenant d'entreprises soumises aux conditions environnementales étudiées. Les entreprises ayant pour secteur d'activité Internet (fournisseurs d'accès, concepteurs de sites, hébergeurs,...) nous semblait être un milieu propice. 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.

Nous avons effectué entre octobre et novembre 1999, notre enquête en envoyant un questionnaire par Internet (Gueguen, 2000 - le questionnaire est consultable à www.sciencesdegestion.com). Parmi l'ensemble des réponses obtenues et après en avoir éliminé certaines (non-réponse du dirigeant, grande taille...) nous avons pu travailler sur 162 questionnaires valides. Les entreprises répondantes sont de petite taille (moyenne de l'effectif : 12 personnes), sont de création récente (45 % des entreprises concernées ont au maximum 3 années d'existence), ont un dirigeant ayant un fort niveau de scolarité (60% des dirigeants interrogés ont au minimum un niveau d'étude bac +5). Par ailleurs, il apparaît que ces entreprises oeuvrent dans plusieurs métiers de l'Internet simultanément (conception de site, hébergement, conseil, animation, promotion, édition de logiciels...). En effet, 70 % des PME ont au minimum trois activités Internet différentes sur 13 proposées (mode : 4 activités). Il semble donc que les entreprises de ce secteur soient à la recherche de synergies entre activités considérées comme complémentaires et nécessairement imbriquées. Par ailleurs, notre étude montre que l'évolution des technologies et des savoir-faire est envisagée comme la caractéristique environnementale la plus incertaine et la plus turbulente.

Nous avons effectué l'épuration des réponses en ayant pour ambition d'asseoir la validité et la fiabilité de nos échelles de mesure (alpha de Cronbach, analyse en composante principale, corrélation inter-items,...). Il en est ressorti trois éléments intéressants :

- L'échelle de la complexité s'est avérée bi-dimensionnelle. Nous avons pu identifier une complexité qualitative correspondant aux difficultés de compréhension de l'environnement et une complexité quantitative correspondant à l'hétérogénéité de l'environnement.
- Afin d'asseoir la cohérence de nos résultats, nous avons préféré diviser notre mesure de la performance en trois sous-échelles : la performance de taille correspondant au développement et à

la croissance en terme de taille de la PME, la performance organisationnelle qui peut s'apparenter à une mesure de la bonne maîtrise du métier de la PME et enfin une performance d'indépendance consistant en une évaluation de la pérennité de l'entreprise.

- Les PME se sont largement retrouvées dans les quatre stratégies puisque 98,5 % des dirigeants ont sélectionné au moins une des stratégies proposées bien que la réponse "autre" était possible.

3.2. Méthodes statistiques de mesure des relations

En ce qui concerne la première hypothèse, nous présenterons les corrélations entre les dimensions de l'environnement et les comportements stratégiques. En complément, nous établirons des modèles de régression pour chacun des 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 dégagées à la suite des corrélations mais surtout de déterminer le pouvoir explicatif des dimensions environnementales dans le choix d'un comportement stratégique.

En ce qui concerne la seconde hypothèse nous serons à la recherche d'un effet modérateur de la part des dimensions de l'environnement dans la relation unissant comportement stratégique et performances. Les types de mesures à réaliser par le chercheur qui souhaite identifier la présence d'un effet modérateur dans notre perspective sont l'analyse en sous-groupes, l'analyse de variance et / ou l'analyse de régression multiple en fonction du terme d'interaction (Venkatraman et Prescott, 1990 ; Miller, 1988 ; Ginsberg et Venkatraman, 1985, Arnold, 1982, Sharma, Durand et Gur-Arie, 1981, McArthur et Nystrom, 1991). Notons que nous allons nous centrer sur des méthodes déjà utilisées dans des recherches proches, telle que celle de 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, 1989). En effet, Sharma et al. (1981 : 291) considèrent que le modérateur concerne ces deux types d'effets : *"A moderator 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). 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. La forme concernera donc le changement de la stratégie en fonction de l'environnement.

L'analyse en sous-groupe consiste à séparer l'échantillon en deux ou plusieurs groupes sur la base de la variable modératrice Z. L'hypothèse d'adéquation sera significative lorsqu'il existe une différence probante dans la comparaison des coefficients de corrélation entre les variables explicative (X) et expliquée (Y) en fonction des sous-groupes retenus. L'hypothèse de la force de la modération est ainsi vérifiée. Nous devons donc 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) ou encore Becherer et Maurer (1998) lorsque deux sous-groupes sont distingués.

A titre d'exemple, nous pouvons citer 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 relation contingentes à partir du terme d'interaction. Accompagnée de l'analyse en sous-groupe et 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 :

		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)

Typologie des variables modératrices

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" 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-groupe afin de savoir si les corrélations sont significativement différentes d'un groupe à l'autre. Notons que la variable modératrice ne doit pas être corrélées 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.

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 :

1) Dans un premier temps, il faut tester les hypothèses modératrices sur l'échantillon entier à l'aide d'une MRA où sera jugée 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 corrélé avec X. S'il existe une corrélation et que l'interaction est significative, alors Z ne sera pas considéré 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 groupe. 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 corrélations 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*".

4. Résultats

Nous allons indiquer le tableau de corrélation entre nos trois types de performance et les variables environnementales et stratégiques ainsi que les scores obtenus pour chacune de ces variables. Le dynamisme apparaît comme fortement et positivement corrélé avec les variables de performance. L'incertitude est liée négativement avec ces variables. Ni la complexité qualitative, ni la complexité

quantitative ne sont corrélées significativement avec nos indicateurs de résultats. La turbulence est négativement corrélée avec la performance d'indépendance. C'est résultats nous montrent qu'il existe un lien entre dimensions de l'environnement et performance des PME. En ce qui concerne les comportements stratégiques, seul celui concernant la perspective entrepreneuriale a une liaison significative et positive avec la performance. Nous noterons également que nos PME perçoivent moins d'incertitude que de dynamisme. Par ailleurs le comportement de positionnement stratégique est privilégié tandis que celui de pérennisation collective est négligé.

Tableau des corrélations entre l'environnement, les stratégies et les performances

	Score	Taille	Type de performance	
			Organisationnelle	Indépendance
Complexité qualitative	3,09	0,04	0,01	-0,11
Complexité quantitative	4	0,15	0,03	-0,06
Incertitude	2,84	-0,19*	-0,13	-0,30**
Dynamisme	4,23	0,26**	0,26**	-0,03
Turbulence	3,45	0,14	0,12	-0,17*
Comportement entrepreneurial	0,86	0,25**	0,23**	-0,01
Comp. de pérennisation collective	0,36	0,01	-0,02	0,02
Comportement de positionnement	1,06	-0,11	-0,13	0,06
Comp. de souplesse organisationnelle	0,67	-0,13	-0,07	-0,07

** corrélation significative à 0,01 ; * à 0,05

Score : moyenne du résultat pour les variables environnementales et stratégiques. En ce qui concerne l'environnement le score maximal était de 5. Pour le comportement stratégique, l'échelle est différente puisque deux choix étaient possibles. Trois points se répartissent parmi les 4 comportements proposés.

4.1. Influence de l'environnement sur le comportement stratégique

Le tableau des corrélations entre les dimensions de l'environnement et les comportements stratégiques indiquent que trois coefficients sont significatifs. Le comportement entrepreneurial est lié positivement à la complexité quantitative et au dynamisme. Il l'est également, mais d'une façon moins évidente, avec le niveau de turbulence. De plus, le comportement stratégique de positionnement est lié significativement et négativement avec le dynamisme. Notons que cette stratégie semble être l'inverse de la stratégie entrepreneuriale puisqu'elle est liée négativement avec la complexité quantitative et la turbulence.

Tableau des corrélations environnement - stratégie

	Complexité qualitative	Complexité quantitative	Incertitude	Dynamisme	Turbulence
Stratégies :					

Entrepreneuriale	0,08	0,19*	-0,05	0,18*	0,11
Pérennisation	0,08	0,12	-0,08	0,04	0,01
Positionnement	-0,09	-0,13	0,03	-0,19*	-0,09
Souplesse	-0,05	-0,15	0,08	0,01	-0,02

* corrélation significative à 0,05.

L'analyse de régression linéaire menée pour chacun des comportements stratégiques proposés confirme la faiblesse du pouvoir explicatif des dimensions de l'environnement. Afin d'éviter des biais de multicolinéarité, nous avons effectué une régression pas à pas ascendante. Les variables conservées par cette technique sont soulignées. La valeur du coefficient de détermination R^2 , expliquant la part de variation de Y imputable à la variation des X, est uniquement significative pour le comportement entrepreneurial mais avec un pouvoir explicatif faible.

Analyse de régression

Stratégie :	Entrepreneuriale	Pérennisation	Positionnement	Souplesse
	Coef de régression	Coef de régression	Coef de régression	Coef de régression
Complexité quali.	0,06	0,12	-0,1	-0,09
Complexité quanti.	<u>0,23*</u>	0,10	-0,15	-0,17 ⁺
Incertitude	-0,15	-0,14	0,12	0,17
Dynamisme	<u>0,22</u>	0,02	<u>-0,32⁺</u>	0,08
Turbulence	0,12	0,01	-0,04	-0,09
R^2	0,08*	0,03	0,06	0,04

* coefficient significatif à 0,05 ; ⁺ coefficient significatif à 0,10.

Les résultats obtenus ne nous incitent pas à confirmer notre première hypothèse. En effet, seule la stratégie entrepreneuriale semble être influencée par les dimensions environnementales retenues dans notre analyse. En d'autre terme, il nous est très difficile d'affirmer que l'environnement conditionne les comportements stratégiques réalisés des PME. Le déterminisme qui tendrait à considérer les facteurs de contexte comme éléments prédictifs ne trouve pas d'échos dans notre mesure. Ceci nous conduit à penser que les dirigeants des PME prennent des décisions stratégiques indépendamment de leur environnement. Cependant certains comportements (entrepreneurial) peuvent être incités par l'environnement.

4.2. Influence de l'environnement sur la relation stratégie - performance

Les tableaux donnés en annexe présentent les résultats de l'analyse de régression modérée et de l'analyse en sous-groupe en fonction des quatre comportements stratégiques. Ils nous permettent de savoir 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 présentons les différents coefficients de corrélation R de la régression et nous évaluerons le pouvoir significatif de ce terme d'interaction. Ces tableaux 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 indiquent donc la valeur du R et entre parenthèse l'erreur standard qui est liée. Si ce coefficient est probant, selon un test t, un symbole indique le degré de significativité obtenu. Comme nous voulons tester l'effet des cinq variables environnementales nous avons donc créé vingt termes d'interaction (5x4) que nous avons utilisé dans soixante analyses de régressions puisque nous utilisons trois variables expliquées différentes (les trois types de performance). En d'autres termes, il existe 60 possibilités pour que l'effet modérateur se produise. 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, les résultats sont 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. 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 corrélations 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.

A l'issu des tests des effets modérateurs nous avons pu relever :

- 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. En fonction de ces résultats, il nous est très difficile d'affirmer que l'environnement peut 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 pour laquelle l'environnement modifie l'impact de la stratégie des PME sur leur niveau de performance (H2) ? Nous avons vu que l'environnement est corrélé avec la performance. 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.

5. Conclusion

Il convient de remarquer que nos tests ne montrent pas un effet déterminant de l'environnement mais en même temps, ils ne rejettent pas totalement l'influence de l'environnement. Sans nul doute,

et nous ne serons pas les premiers à l'écrire, le rapport entre le déterminisme et le volontarisme ne peut être conçu de telle sorte à rejeter intégralement un état si on en accepte son inverse logique. Les comportements stratégiques des entreprises peuvent donc s'expliquer par l'effet conjoint de l'environnement (marge de manoeuvre stratégique) et d'une volonté de modifier l'environnement de la part de l'entreprise. Nous pensons que ces différents comportements ne sont pas réservés uniquement aux grandes entreprises. 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 son environnement proche que la grande entreprise de modifier son environnement large. Les thèses de l'enactement 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 terme d'identification des comportements stratégiques, le tableau page suivante nous permettra d'explicitier notre pensée :

Notre conceptualisation du rapport stratégie / environnement n'est 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. De plus, nous n'opposons pas déterminisme et anti-déterminisme mais les considérons comme progressifs. 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 institutionnalisé et rechercheront des éléments stables.

	← Déterminisme	Volontarisme →
Passivité	1. L'entreprise est contrainte par son environnement à effectuer des choix stratégiques limités	2. L'entreprise adopte librement une stratégie peu ambitieuse bien que l'environnement lui permette des comportements pouvant entraîner de fortes modifications
Réactivité		
Proactivité	3. L'entreprise est obligée de mettre en œuvre des stratégies novatrices, devant modifier l'environnement	4. L'entreprise est libre d'adopter des comportements stratégiques modifiant son environnement

Les deux derniers 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 clef 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). Nous nous sommes aperçus dans notre étude que le dynamisme de l'environnement entraînait un comportement plus entrepreneurial. 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.

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. Il ressort donc de notre recherche que l'analyse de l'orientation stratégique des PME ne peut être uniquement soumise à ce fatalisme environnemental envisagé dans la littérature sur le sujet. Les choix opérés par l'entreprise de petite taille peuvent s'opérer indépendamment de l'intensité des dimensions de l'environnement. Notre démarche est critiquable car elle réduit le rapport entre l'entreprise et l'environnement à quelques variables (contrairement à ce qui aurait pu être fait en adoptant une démarche constructiviste) mais permet d'utiliser les outils des approches déterministes afin de contredire leurs issues.

Bibliographie

- 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.
- ARNOLD, H.J. (1982), "Moderator variables : a clarification of conceptual, analytic, and psychometric issues", *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 29, pp. 143-174.
- 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.
- AVENI (d'), R. (1995), *Hypercompétition*. Vuibert. 381 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.
- 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.
- 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. (1984), "Strategic management and determinism", *Academy of Management Review*, vol. 9, n°4, pp. 586-596.
- BOYD, B.K., DESS, G.G. et RASHEED, A. (1993), "Divergence between archival and perceptual measures of the environment : causes and consequences", *Academy of Management Review*, vol. 18, n°2, pp. 204-226.
- BURNS et STALKER (1961), *The Management of Innovation*, Tavistock Institute.
- CASTROGIOVANNI (1991), "Environmental munificence: a theoretical assessment", *Academy of Management review*, vol. 16, n°3, pp. 542-543.
- CHAKRAVARTY, B. (1986). "Measuring strategic performance", *Strategic Management Journal*, vol. 7, n°5, pp. 437-459.
- CHAPPOZ, Y. (1991), "La gestion de l'interactivité entreprise / environnement", *RIPME*, vol.4, n°3, pp. 53-75.
- 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.
- CHILD, J. (1972), " Organizational structure, environment and performance : the role of strategic choice", *Sociology*, 6, pp.1 - 22
- 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.
- 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.
- 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.

- DESS, G.G. et BEARD, D.W. (1984), "Dimensions of organizational task environments", *Administrative Science Quarterly*, 29, pp. 52-73.
- 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.
- DRAZIN, R. et VAN DE VEN, A.H. (1985), "Alternative forms of fit in contingency theory", *Administrative Science Quarterly*, 30, pp. 514-539.
- DUNCAN, R.B. (1972), "Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty", *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, pp. 313-327.
- 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.
- GUEGUEN, G. (2000), "L'administration des enquêtes par Internet", actes de la 9^{ème} conférence de l'AIMS, Montpellier, 24-26 Mai 2000.
- GUILHON, A. (1998), "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.
- HALL, D.J. et SAIAS, M.A. (1979), "Les contraintes structurelles du processus stratégique", *Revue Française de Gestion*
- 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.
- HREBINIAK, L.G. et JOYCE, W.F. (1985), "Organizational adaptation : strategic choice and environmental determinism", *Administrative Science Quarterly*, September 1985, pp. 336-349.
- 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.
- KALIKA, M. (1995), *Structures d'Entreprises. Réalités, déterminants, performance*. Economica 1995, 436 p.
- LAWRENCE, P. et LORSCH, J. (1967), *Adapter les Structures de l'Entreprise*. Les Editions d'Organisations, 1986, Paris.
- LE ROY, F. (1994), *Doctrines Militaires et Management Stratégique des Entreprises*, Thèse en sciences de gestion, Université Montpellier I, 430p. + annexes.
- LEGER, C. (1987), *Statut et Capacité Stratégique de la PMI*, Thèse N.R., Université Paris Dauphine, 486 p.
- MARCHESNAY, M. (2000), "Innovativeness in smaller business firms : the case of French entrepreneurs", *Investigaciones Europeas en Direccion y Economica de la Empresa*
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- MINTZBERG, H. (1994), *Grandeur et décadence de la planification stratégique*. Dunod, 456 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.
- 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.
- PIHKALA, T. (1996), "The entrepreneur and important others - tracking the subjective world of entrepreneurs", *International Council on Small Business, 41st World Conference*, Stockholm, Sweden, June 16-19, 1996, vol. 3.

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.

PRESCOTT, J.E. (1986) : "Environments as moderators of the relationship between strategy and performance", Academy of Management Journal, vol.29, n°2.

PROKRESCH, S.E. (1993), "Mastering chaos at the high-tech frontier : an interview with Silicon Graphic's ed McCracken", Harvard Business Review, Nov - Dec. Vol. 71, n°6, pp. 134-144.

PUTHOD, D. (1995), Les Alliances de PME : Stratégies de Développement et Implications Manageriales, Thèse en sciences de gestion, Université de Savoie, 362p.

ROJOT, J. et BERGMANN, A. (1995), Comportement et Organisation, Vuibert, 352 p.

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. (1997) : "Les stratégies des PME", Encyclopédie de la Gestion, Economica.

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.

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. 724-737.

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.

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.

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.

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.

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.

VENKATRAMAN, N. (1989), "The concept of fit in strategy research : toward verbal and statistical correspondence", Academy of Management Review, vol. 14, n°3, pp. 423-444.

WEICK, K.E. (1979), The Social Psychology of Organizing, Mc Graw Hill, 294 p.

Annexes

Comportement entrepreneurial - 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	-0.03 (0.07)	0.25*	0.24	-0.13* (0.06)	0.11	0.36**	0.01 (0.08)	0.03	0.02
Complexité quantitative	-0.06 (0.09)	0.21	0.25	0.13† (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 ^b	-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

[†] $p < 0.10$, * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$ (test de Fisher pour les MRA et coefficient de corrélation de Pearson pour l'analyse en sous-groupe). ^b : 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	Sous-groupe Bas	MRA Interaction	Sous-groupe Haut	Sous-groupe Bas	MRA Interaction	Sous-groupe Haut	Sous-groupe Bas
Complexité qualitative	0.09 (0.12)	-0.03	-0.02	0.07 (0.09)	0.01	-0.10	0.20[†] (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)	0.12^a	-0.19
Incertitude	-0.26[†] (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	Sous-groupe Bas	MRA Interaction	Sous-groupe Haut	Sous-groupe Bas	MRA Interaction	Sous-groupe Haut	Sous-groupe Bas
Complexité qualitative	-0.09 (0.07)	-0.18	-0.05	0.02 (0.06)	0.11^b	-0.22	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 ^b	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		MRA Interaction	Sous-groupe		MRA Interaction n	Sous-groupe	
		Haut	Bas		Haut	Bas		Haut	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