

## **Environnement et management stratégique des PME : le cas du secteur Internet**

par Gaël GUEGUEN

Université Montpellier I, soutenue le 19 décembre 2001, 587 pages

---

*Notre travail doctoral porte sur la question suivante : le comportement stratégique de la PME est-il contraint par l'environnement ? Nous allons expliciter notre recherche en nous penchant tour à tour sur les objectifs poursuivis, le cadre de réflexion adopté, la méthodologie utilisée et les résultats obtenus.*

### **1. Objectifs de la recherche : le volontarisme des PME**

L'un des fondements de la stratégie consiste à étudier le rapport existant entre une organisation et son environnement. Synthèses de différentes actions, la stratégie apparaît comme une interface complexe permettant d'assurer le développement ou la survie de l'entreprise. Cependant, nous pouvons nous demander quel est son degré d'autonomie en regard du contexte. En effet, l'impact de l'environnement sur l'entreprise peut être recensé dans la littérature en management selon deux interrogations :

- *Quelle est la marge de manoeuvre de l'entreprise vis-à-vis de son environnement ?*

Sous-jacent à cette question, le débat déterminisme / volontarisme a permis de mieux comprendre le fonctionnement de l'entreprise. D'une part, les tenants de l'école **déterministe** comme la théorie de la contingence, de la configuration ou de l'écologie des populations tendent à envisager une subordination de l'organisation au contexte ce qui entraîne un **inévitabile alignement aux exigences externes**. D'autre part, les perspectives **volontaristes** illustrées par l'école du choix stratégique, de l'écologie humaine ou encore du courant socio-cognitif reconnaissent à l'entreprise une **capacité d'action** ou de liberté en regard de son

environnement. Des analyses transversales (école interactionniste, *strategic intent* et par delà théorie des ressources) effectuent une synthèse évitant une dichotomie par trop manichéenne.

- *Quelle partie de l'entreprise sera affectée par l'environnement ?* Fréquemment, l'aspect organisationnel sera pris en considération. Les études portent généralement sur le type de structure à adopter en regard de la nature de l'environnement. Mais à travers les travaux inhérents au *strategic fit*, un pan de la littérature en management stratégique s'interroge quant à la pertinence d'un **type particulier de stratégie** en fonction d'un état caractéristique de l'environnement. Notre travail s'inscrit dans cette démarche.

Si ces questions ont été débattues dans le cas de la grande entreprise, la confrontation des points de vue, permettant d'améliorer la connaissance, est moins nette dans **le cadre des petites et moyennes entreprises**. Un consensus semble s'être établi autour de la perspective déterministe que nous nommons *fatalisme environnemental*. Du fait de sa faible taille, la PME manque de ressources et subit son environnement sans perspectives d'émancipation. En conséquence, l'influence de l'environnement sur le choix d'une stratégie est élevée. Cependant, notre réflexion nous a conduit à **relativiser** cette vision en adoptant la perspective de *l'émancipation environnementale*.

En effet, plusieurs éléments nous incitent à penser que la PME peut se démarquer de l'influence de son contexte :

- L'environnement pertinent de la PME est un environnement proche plus facilement contrôlable ;
- Les PME peuvent nouer des relations avec d'autres partenaires de même taille facilitant ainsi l'aménagement de l'environnement afin de le rendre moins perturbé ;
- La capacité entrepreneuriale des PME nous permet d'envisager la création de nouveaux marchés et donc la structuration du contexte d'évolution ;
- La vision stratégique inhérente au chef d'entreprise entraîne une mise en valeur du destin de la PME non obligatoirement lié à la nature de l'environnement.

Ces développements théoriques nous conduisent à soutenir l'idée de l'émancipation environnementale en proposant la **thèse** suivante : **la PME peut développer des stratégies en marge des contraintes imposées par le contexte**. Nous chercherons donc à valider

empiriquement les thèses volontaristes au profit des PME. C'est en ce sens que nous considérons notre travail de recherche comme un apport à la théorie du management stratégique.

## **2. Cadre de la recherche : identification du volontarisme au sein du secteur de l'Internet**

Précisions que le volontarisme des entreprises peut être envisagé selon deux aspects :

- Le **caractère proactif** des stratégies, à savoir la capacité à modifier l'environnement ;
- La **liberté d'action de la stratégie**, en d'autres termes la capacité à modifier le rapport de l'entreprise à son environnement. Cela concerne l'**anti-déterminisme** envisagé comme une minimisation des contraintes de l'environnement. L'entreprise pourra développer des stratégies en se détachant de la pression de l'environnement, en s'affranchissant de ses exigences.

Afin d'accroître la pertinence de notre travail, nous avons réduit nos perspectives d'investigations à cette dernière conception du volontarisme. Pour ce faire, nous nous sommes demandé **quel était l'impact de l'environnement sur la relation stratégie - performance**.

Mais l'importance du secteur d'activité, en tant que terrain de recherche, pouvait s'avérer déterminante. A partir d'un présupposé à notre recherche, nous avons décidé d'analyser **le comportement stratégique de PME du secteur de l'Internet**, à savoir des entreprises ayant leurs activités sur ce média et mobilisant ainsi des compétences particulières. Il nous semblait, en effet, que les états de leur environnement présentaient une forte manifestation d'intensité comme l'incertitude, le dynamisme ou la turbulence. Ceci faciliterait l'identification des relations attendues.

Cependant, les **PME Internet** appartiennent à la **nouvelle économie**. La littérature sur le sujet, montre que cette notion a marqué les pays occidentaux à partir des années 90 et semble trouver ses sources dans la mondialisation de l'économie et dans l'utilisation intensive des nouvelles technologies de l'information et de la communication. Il en ressort que certaines caractéristiques telles que la majoration des comportements entrepreneuriaux, l'importance de la mise en réseau, la constitution d'écosystèmes d'affaires, le déterminisme de certaines lois (de Moore, de Metcalfe, d'Amdhal), de l'importance de la prime pour le premier entrant ou encore

des coûts de production essentiellement fixes pouvaient entraîner une singularité de ce type d'entreprises et ainsi diminuer la portée générale de notre travail. En conséquence, nous avons également décidé de constituer un second échantillon de **PME non Internet**, qui servira de groupe de contrôle.

Notre souhait de mesurer l'importance de l'environnement sur les issues des décisions stratégiques reposait sur une acception correcte de cette notion. Après nous être penché sur la controverse **environnement objectif / environnement subjectif** et en ayant intégré les perspectives de l'enactment, nous avons choisi de retenir une perception de l'environnement de la part du dirigeant de PME, car nous pensons, à la suite d'autres auteurs que l'action stratégique doit être analysée en fonction de la perception du contexte. Nous avons donc décidé de retenir quatre **dimensions de l'environnement** : la complexité (hétérogénéité et quantité de facteurs environnementaux que l'entreprise doit prendre en considération), l'incertitude (manque d'informations provenant de l'environnement, empêchant ainsi la prévision), le dynamisme (fréquence de changements au sein de l'environnement) et la turbulence (rapidité, imprévisibilité, renouvellement et significativité des changements de l'environnement).

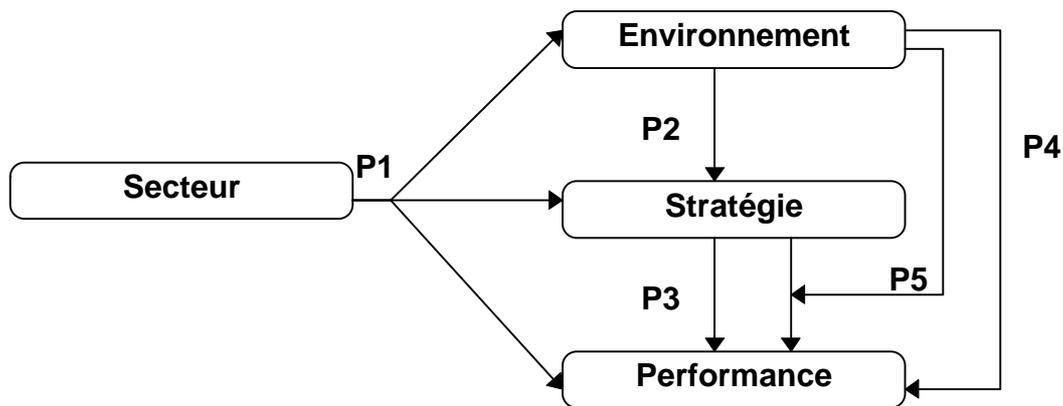
Nous avons ensuite identifié des **comportements stratégiques** que les PME pouvaient utiliser. Quatre ont été mis à jour :

- La stratégie de pérennisation collective qui vise la régulation environnementale par l'intermédiaire d'actions relationnelles ;
- La stratégie entrepreneuriale qui correspond à une attitude proactive basée sur l'innovation et la prise de risque ;
- La stratégie de positionnement qui envisage le développement de la PME sur ses ressources stables ;
- La stratégie de souplesse organisationnelle envisagée comme un suivi régulier de l'environnement par l'utilisation des capacités flexibles de la PME.

En regard de **notre thèse postulant la liberté d'action stratégique des PME**, nous avons voulu tester empiriquement cinq propositions de recherche figurant dans le modèle suivant :

- Proposition 1 : Les attributs environnementaux, stratégiques et de performance des PME sont différents selon le secteur d'activité.
- Proposition 2 : L'environnement perçu des PME conditionne leurs choix stratégiques.
- Proposition 3 : Les stratégies des PME conditionnent leur niveau de performance.
- Proposition 4 : L'environnement perçu des PME conditionne leur niveau de performance.
- Proposition 5 : L'environnement perçu des PME modifie la relation stratégie - performance.

### *Modèle général de la recherche*



Ces propositions seront détaillées en plusieurs hypothèses pour mener nos tests. En fonction des résultats obtenus lors de la partie empirique, nous pourrons statuer quant à la pertinence des thèses déterministes ou volontaristes dans le cadre d'étude des PME, en soulignant le fait que la perspective volontariste tendrait à infirmer la validité de la plupart de ces propositions.

### **3. Méthodologie de la recherche : une cohérence des mesures**

Nous avons administré notre questionnaire d'enquête auprès de 162 PME liées au secteur de l'Internet et auprès de 80 PME multi-secteurs. Le choix de constituer un échantillon composé d'entreprises appartenant à plusieurs secteurs a été retenu afin d'éviter un biais de mesure. Notre **méthode d'enquête** s'est voulue spécifique et novatrice puisque nous avons procédé à une **administration par Internet**. En effet, les dirigeants devaient répondre à nos questions directement sur un site. Ceci nous a permis d'introduire de l'interactivité (vérification des réponses, explication de mots) lors de la réalisation des pages de recueil. Surtout, cela nous

a conduit à mener une réflexion quant aux avantages de cette méthode d'administration que nous considérons comme un substitut d'avenir aux méthodes d'administration par voie postale.

Comme nous souhaitons contredire les issues des perspectives déterministes, nous avons fait le choix de retenir une méthodologie adéquate avec ces vues. Après avoir décomposé nos propositions en différentes hypothèses, nous avons construit, en fonction de la littérature sur le sujet, nos échelles de mesure concernant l'environnement, les comportements stratégiques et la performance. Nous avons essayé de respecter la fiabilité et la validité de nos mesures notamment en considérant la procédure de Churchill, en analysant l'unidimensionnalité de nos construits (ACP) et en évaluant la cohérence des items au sein d'une même échelle (alpha de Cronbach).

La mesure de notre première proposition de recherche avait un objectif de comparaison. En conséquence, nous avons utilisé les tests du Khi 2, les tests de Student et une analyse discriminante. Les trois propositions suivantes concernaient la mesure du lien entre deux variables. Nous avons donc utilisé des tests en termes de coefficients de corrélation et des analyses de régression multiple.

Notre dernière proposition a fait appel à la méthodologie du **test de l'effet modérateur** qui envisage l'impact d'une variable Z (l'environnement) sur la relation entre une variable X (la stratégie) et une variable Y (la performance). Par l'intermédiaire d'analyses en sous-groupes et d'analyses de régression modérée, nous pouvons ainsi distinguer un effet modérateur en termes de **forme** (en fonction d'un état de l'environnement, l'entreprise devra choisir une stratégie particulière) et de **force** (la capacité d'une stratégie à expliquer la performance dépendra du niveau d'intensité de l'environnement).

#### **4. Résultats de la recherche : mise en évidence de la capacité d'action des PME**

Les propositions 3 et 4 ont été vérifiées. La proposition 1 a été partiellement vérifiée. En d'autres termes, l'environnement global a bien une influence sur les divers critères envisagés puisque le secteur révèle une influence (proposition 1). Les choix stratégiques dépendront donc de cet environnement général, tout comme la performance ou les caractéristiques du

contexte. Cependant, lorsqu'on essaye d'identifier avec précision l'environnement, nous ne pouvons mesurer significativement des interactions avec la stratégie. Nous n'arrivons pas à démontrer que le choix stratégique des PME est soumis à l'influence des variables environnementales (proposition 2) ou que la relation stratégie - performance connaît une influence de ce type (proposition 5).

Il semble donc que les choix stratégiques s'effectuent hors du contexte environnemental (non validation de la proposition 2) et influencent l'obtention de la performance (proposition 3) : la PME fait donc acte de volontarisme. Mais dans le même temps, l'environnement sectoriel (proposition 1) et les caractéristiques de cet environnement (proposition 4) conditionnent les résultats obtenus : la PME est liée au déterminisme environnemental. Il existe donc un double effet. **La PME dispose d'une marge de manoeuvre stratégique au sein des contraintes de l'environnement.** Il apparaît donc une coexistence entre déterminisme et volontarisme.

En ce qui concerne les **particularités du secteur Internet**, l'anti-déterminisme est moins prononcé. Nous remarquons également l'importance des comportements entrepreneuriaux plus souvent utilisés et permettant d'obtenir une meilleure performance.

Pour synthétiser nos résultats, nous pouvons dire que **les perspectives volontaristes sont applicables aux PME.** En effet, celles-ci disposent d'un espace de liberté stratégique au sein des exigences de l'environnement, car il existe une autodétermination stratégique. En conséquence, nous pensons avoir validé les thèses interactionnistes (Hrebiniak et Joyce) dans le domaine d'étude des PME. C'est ainsi que nous estimons nécessaire de **relativiser l'importance de l'environnement dans le management stratégique des PME.** Nos résultats nous conduisent donc à penser que la PME doit développer ses ressources plutôt que de rechercher un alignement systématique sur l'environnement pour être performante. **Le dirigeant peut donc développer des stratégies performantes en marge des contraintes de l'environnement.**

---

**Mots clés :** *PME, stratégie, Internet, environnement, volontarisme, déterminisme, adéquation stratégique, nouvelle économie.*