

**LE COMPORTEMENT STRATEGIQUE DES PME DANS UN ENVIRONNEMENT INCERTAIN**

**Joël MÜLLER**, Professeur, Univ. Artois, EA 7396, Laboratoire de Recherches Interdisciplinaires en Management et Economie (RIME Lab), F-62000 Arras, France

**KWANE BEBEY Giscard Léon** Univ. Artois, EA 7396, Laboratoire de Recherches Interdisciplinaires en Management et Economie (RIME Lab), F-62000 Arras, France

**Emmanuel DJUATIO**, Professeur, Institut Supérieur de Management (ISMA) Douala

# INTRODUCTION

Années 1970 : découverte  
microprocesseur

Émergence d'un ensemble de  
technologies (i.e. micro ordinateur ;  
dispositifs des technologies de  
traitement de l'information ; Internet

3ème révolution industrielle  
(Benhamou, 2013)

Marché :  
(Gartner): Monde 2016, recul des livraisons globales de PC de 1,5% à  
284 millions d'unités

France (Insee 2014) : Mouvements variables des ventes de PC

Variabilité du marché = dynamisme du marché = source d'incertitude pour les entreprises (Cannon et Perreault, 1999). Perception de l'incertitude variable en fonction de la taille des entreprises.

**L'incertitude** correspond au manque d'informations concernant les facteurs environnementaux, rendant impossible la prévision de l'impact d'une décision spécifique sur l'organisation et, l'impossibilité de donner des probabilités quant à l'impact des facteurs environnementaux sur l'organisation.



(Duncan, 1972)

➤ **L'objet de cette recherche** est d'appréhender la relation entre les **comportements stratégiques** (spécialisation et flexibilité) des PME informatiques et leur **performance** d'une part, et l'influence de **l'incertitude environnementale perçue** (dynamisme et complexité) sur cette relation d'autre part.

➤ Par ailleurs, comme nous menons une étude cross-culturelle, nous cherchons également à voir l'influence de certaines **variables culturelles** (individualisme, distance hiérarchique, contrôle de l'incertitude, masculinité-féminité) sur la perception de l'incertitude environnementale, sur les comportements stratégiques des PME informatiques et leur performance. Peu ou pas de travaux ont en effet relié tous ces concepts à la fois, alors qu'ils sont importants en management stratégique (Downey et al., 1977; Hofstede, 1993; Meier, 2010; Diestre et Rajagopalan, 2011).



## PROBLEME ET QUESTIONS DE RECHERCHE

Etudier l'influence des choix stratégiques des PME informatiques sur leur performance dans un contexte d'incertitude.  
Autrement dit,

➤ Quels sont les comportements stratégiques qui permettent à ces PME d'être performantes dans un environnement incertain?

➤ Et quelle est l'influence de cette incertitude environnementale sur la relation entre les comportements stratégiques et la performance?

**Pour répondre à ces questions, nous présenterons:**

- 1- Le cadre conceptuel et les hypothèses de recherche.
- 2- La méthodologie et les résultats de la recherche.
- 3- Les discussions, implications et conclusion.

# 1- CADRE CONCEPTUEL ET HYPOTHÈSES

1.L'environnement joue un rôle important dans la perception de l'incertitude environnementale par les entreprises (Ansoff, 1987). En effet, les scores de perception de l'incertitude environnementale varient cependant par secteur d'activité (Sawyers, 1993).

✓L'auteur montre qu'il y a une certaine stabilité dans le classement des environnements des secteurs sur la base de la perception de l'incertitude environnementale. Il met en évidence l'ordre de classement suivant des environnements des secteurs par les cadres au Nigéria:



(Sawyerr, 1993)

*Le client ou le marché*

*L'économique*

*La politique et la réglementation*

*La compétition et l'industrie*

*Les sources des ressources*

*La technologie*

*Le socioculturel*

✓Daft, Sormunen et Parks, (1988) avaient trouvé des résultats similaires avec un échantillon américain. En effet les résultats de leur étude auprès de chefs d'entreprise dans 50 entreprises manufacturières sur l'incertitude stratégique perçue dans six secteurs environnementaux et la fréquence et le mode d'analyse utilisés pour chaque secteur, suggèrent que :

- a. le client, l'économique et les secteurs concurrentiels génèrent une plus grande incertitude stratégique que les secteurs technologiques, de la réglementation et du socioculturel.
- b. Lorsque l'incertitude du secteur est élevée, les cadres signalent une plus grande fréquence d'analyse et une plus grande utilisation des sources d'informations personnelles.
- c. Les chefs d'entreprise dans les entreprises performantes scannent plus fréquemment et plus largement, en réponse à l'incertitude stratégique.

✓Plusieurs recherches soulignent en effet l'importance de l'analyse de l'environnement pour obtenir des informations utilisables dans le processus de planification stratégique (Sawyer, 1993 ; Andrews, 1980 ; Ansoff, 1965 ; Hofer, 1976, etc.). Ces recherches permettent d'établir le lien entre l'incertitude de l'environnement et le comportement d'adaptation des entreprises.

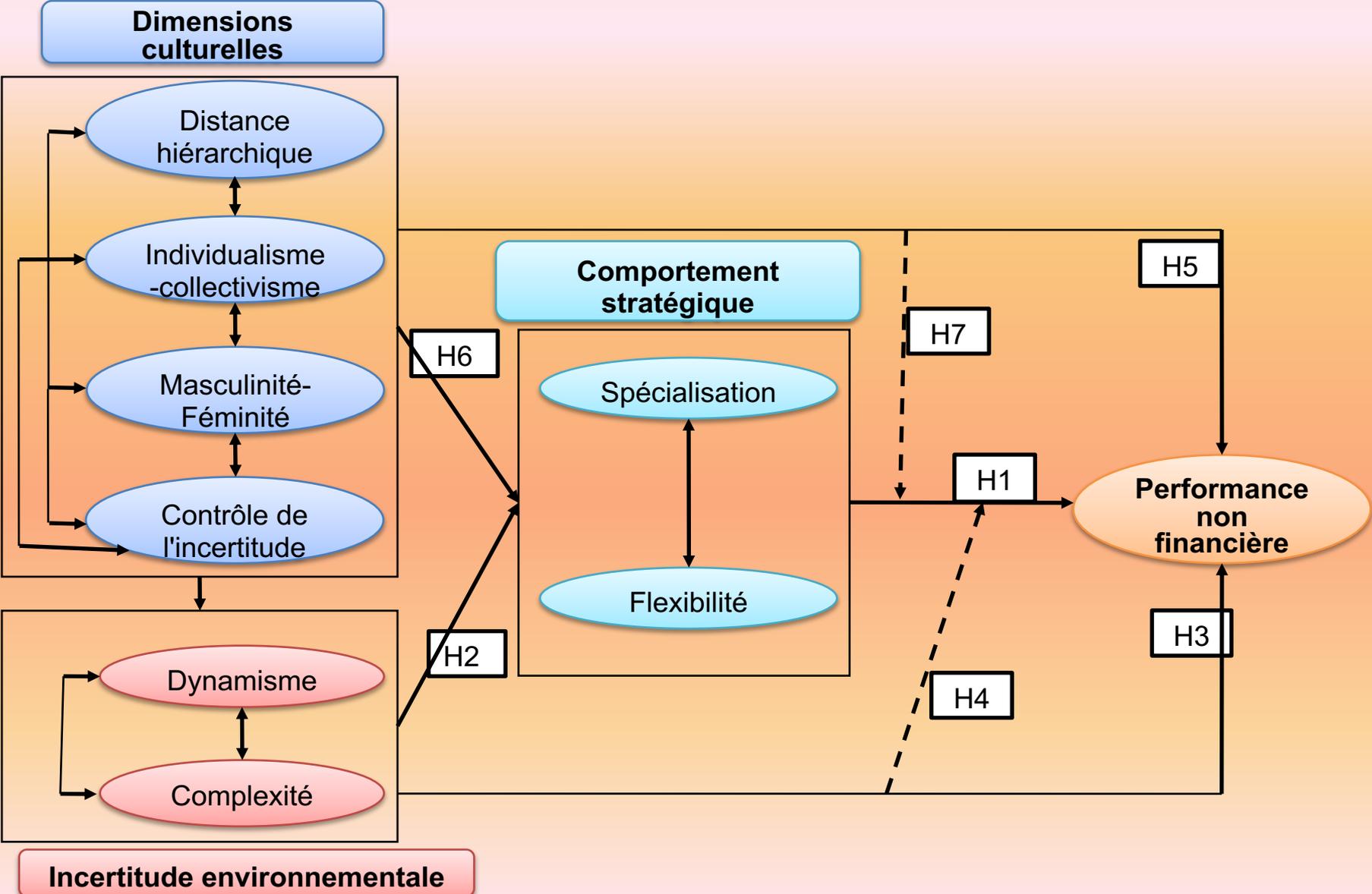
✓Dans la recherche sur la prise de décision stratégique, certains auteurs traitent de la performance organisationnelle (par ex., Goll et Rasheed, 1997), tandis que d'autres considèrent la décision comme une mise au point au sein de l'organisation et examinent les résultats des décisions stratégiques, tels que l'efficacité (par ex., Butler et al., 1993) ; le succès (Rodrigues et Hickson, 1995) et la qualité (par ex., Amason, 1996).

Un corps important de recherches empiriques sur les résultats organisationnels traite de la performance organisationnelle (Elbanna et Child, 2007).

Notre modèle conceptuel de la figure 1 intègre tous ces concepts et part du principe que l'environnement culturel et l'incertitude environnementale exercent une influence significative sur le comportement stratégique des entreprises et leur performance.

Ils peuvent avoir à la fois un effet simple ou jouer le rôle de variables modératrices de la relation entre le comportement stratégique et la performance.

**Figure 1.** Modèle conceptuel de la relation entre le comportement stratégique et la performance non financière



## 1.1. Les relations entre l'incertitude environnementale, les comportements stratégiques des PME et leur performance



(Swamidass et Newell, 1987; Hoque, 2004)

Le comportement stratégique de la manufacture est analysé comme une utilisation effective des points forts de la manufacture, comme une arme concurrentielle pour la réalisation des objectifs corporatifs et d'affaires. La stratégie de la manufacture reflète l'objectif et la stratégie de l'entreprise et permet à la fonction de fabrication de contribuer à la compétitivité à long terme et la performance de l'entreprise (Skinner, 1985 ; Wheelwright et Hayes, 1985).

Nous formulons donc l'hypothèse suivante:

***H1.*** *Le comportement stratégique de l'entreprise exerce un effet significatif positif sur sa performance.*

✓L'incertitude environnementale est conceptualisée en termes de complexité et de dynamisme de l'environnement (Russel et Russel, 1992). Des recherches ont montré une corrélation positive significative entre le comportement d'adaptation des entreprises et l'incertitude environnementale.

Par exemple, un corps important de recherche sur l'innovation a mis en évidence une relation positive significative entre la génération de l'innovation des organisations et l'incertitude environnementale (McGinnis et Ackelsberg, 1983 ; Tornatzky et al, 1983).

Il y a au moins deux explications à cela (Russel et Russel, 1992).

- a. La première est que dans un environnement incertain, les entreprises génèrent plus d'innovations à travers la recherche d'opportunités et l'adaptation au changement (Baldrige et Burnham, 1975 ; Miller et Frisen, 1984 ; Utterback, 1971).
- b. La deuxième est que l'augmentation de l'innovation crée l'incertitude chez les managers (Starbuck, 1976).

Le degré d'incertitude peut être identifié en utilisant soit des mesures perceptuelles des dirigeants ou en utilisant les mesures objectives (Bourgeois, 1980 ; Koberg, 1987 ; Lindsay et Rue, 1980 ; Milliken, 1990).

La littérature sur la stratégie postule généralement que la sélection de la stratégie dépend de la façon dont une entreprise est liée à son environnement (DeSarbo et al., 2005 ; p. ex., Hofer et Schendel, 1978 ; Porter, 1980).

Par exemple, dans des conditions de forte incertitude dans la technologie, le client ou l'environnement compétitif, l'entreprise doit être en mesure de s'adapter aux changements environnementaux (Miller et Friesen, 1978, 1983 ; Utterback, 1979).

Nous formulons donc les hypothèses suivantes :

**H2.** *L'incertitude environnementale exerce un effet significatif positif sur le comportement stratégique.*

**H3.** *L'incertitude environnementale exerce un effet significatif positif sur la performance.*

**H4.** *L'incertitude environnementale est aussi une variable modératrice de la relation entre le comportement stratégique et la performance.*

## **1.2. Les relations entre la culture, le comportement stratégique et la performance**

La culture affecte les significations que les gestionnaires attachent aux problèmes auxquels ils sont confrontés.

✓ Quatre dimensions culturelles de Hofstede, (1980, 1984) sont souvent associées au management et à l'analyse stratégique des entreprises :

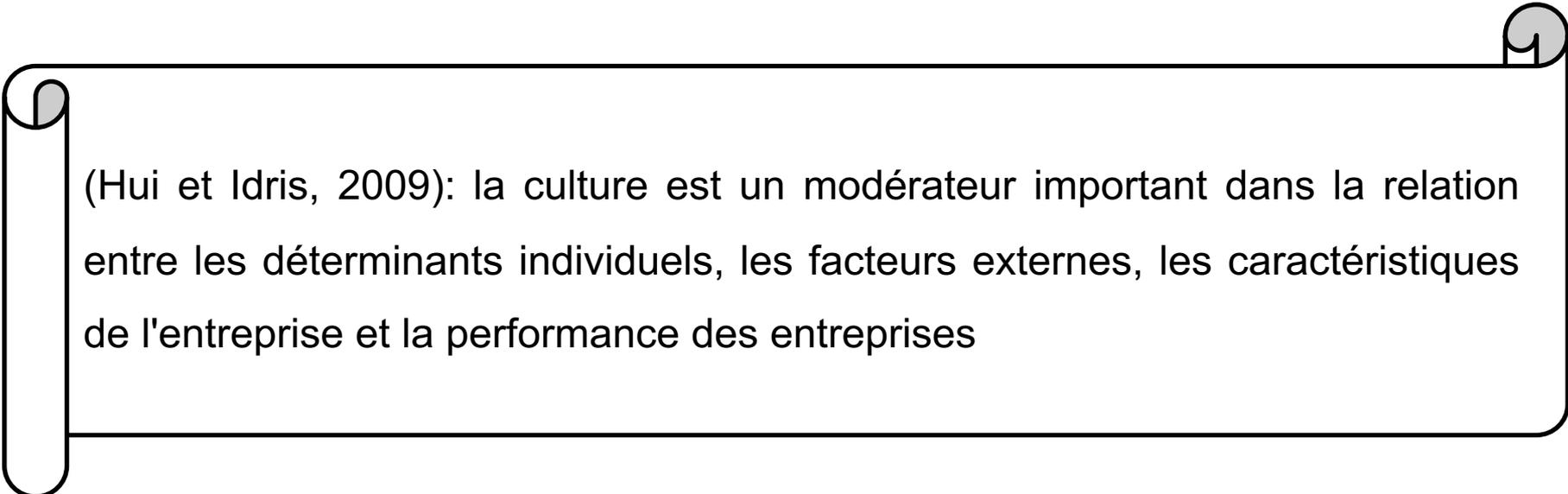
- a. L'individualisme/collectivisme
- b. La distance hiérarchique
- c. La masculinité/féminité et
- d. Le contrôle de l'incertitude.

✓ Dans des études comparatives interculturelles, Hofstede (1991) ; Trompenaars et Hampden-Turner (1998), montrent que les cadres, dans certains pays (Egypte, par exemple), sont susceptibles d'être relativement respectueux de la direction et de la distance hiérarchique.

✓ Dans une autre étude comparative, Crossland et Hambrick (2011) ont trouvé un lien significatif de l'impact des dirigeants américains sur la performance des entreprises plus important que dans un échantillon de chefs d'entreprises allemands et japonais, ce qui conduit à écrire que les différences dans les comportements stratégiques des entreprises sont aussi dues aux différences dans les valeurs culturelles du pays de localisation de l'entreprise.

Variables culturelles / élaboration des stratégies / menaces et aux opportunités de l'environnement (Barr et Glynn, 2004)

Relier les dimensions culturelles spécifiques à des aspects spécifiques de la question de l'analyse stratégique



(Hui et Idris, 2009): la culture est un modérateur important dans la relation entre les déterminants individuels, les facteurs externes, les caractéristiques de l'entreprise et la performance des entreprises

Nous énonçons donc les hypothèses suivantes:

**H5:** *Les variables culturelles exercent un effet significatif positif sur les comportements stratégiques.*

**H6:** *Les variables culturelles exercent un effet significatif positif sur la performance.*

**H7:** *Les variables culturelles ont un effet modérateur sur la relation entre les comportements stratégiques et la performance.*

# 2. MÉTHODOLOGIE ET RÉSULTATS DE LA RECHERCHE

## 2.1. Méthodologie de la recherche

Tableau 1. La méthodologie

Méthode	Type	Nombre	Période	Population mère
Qualitative	Entretiens semi-directifs	19	Cameroun: Juillet-Septembre 2014	PME du secteur de la distribution de matériel informatique
Quantitative	Questionnaires	202	Cameroun: Avril-Septembre 2015	
		101	France: Avril-Août 2016	

**Tableau 2.** Les échelles de mesure utilisées

Concepts	Auteurs des items	Mesures
L'incertitude environnementale	Li et Liu , 2014 ; Dess et Beard, 1984 ; Duncan, 1972 ; et Tan et Litschert ,1994 ; Sogbossi, 2009 ; Daft et al. ,1988 ; et Sawyerr, 1993, etc.).	Echelles de Likert à 5 points
Les comportements stratégiques	Wirtz, Mathieu et Schilke (2007), Gueguen (2001).	
La performance perçue	Song et Parry (1997).	
Les variables culturelles	Hofstede, (1980, 2001) issus de la Culture Survey Catalogue ( Taras, 2008).	

## 2.2. Présentation des résultats de la recherche

Les différents scores par pays sont: L'individualisme collectivisme [71 pour la France (Hofstede,1980) contre 21 pour le Cameroun (Fouda, 2006)], la distance hiérarchique (68/52), le contrôle de l'incertitude (86/76) et la masculinité (43/35) sont plus élevés en France qu'au Cameroun. Ce qui signifie que nous avons à faire à deux cultures différentes.

Ces scores sont obtenus à partir du Value Survey Model (VSM94). Par exemple le score de l'index individualisme/collectivisme (IDV), est obtenu à partir de la formule suivante :  
$$IDV = -50m(01) + 30m(02) + 20m(04) - 25m(08) + 130$$
 ; où m(01) est le score moyen obtenu pour la question 1.

## 2.2.1. Les statistiques descriptives et l'analyse factorielle exploratoire

Les tableaux ci-dessous résument les résultats obtenus:

**Tableau 3.** Les caractéristiques démographiques et la moyenne des mesures

Variabes	France	Cameroun	Ensemble	$\chi^2$ ou F	$\eta^2$
n	101	202	303		
%	33,33%	66,67%	100%		
Taille (nombre moyen de salariés)	12,07	10,44	10,98	3,549	0,012
Ancienneté (mois)	110,14	80,35	90,28	16,157***	0,051
Distribution de l'ancienneté				57,488***	
Moins de 37 mois	0,00%	39,6%	26,4%		
De 37 à 76 mois	33,7%	19,8%	24,4%		
De 78 à 128 mois	36,6%	16,8%	23,4%		
De 130 mois et plus	29,7%	23,8%	25,7%		

\*  $\chi^2$  ou F sont significatifs au seuil de 0,05. \*\*  $\chi^2$  ou F significatifs au seuil de 0,01. \*\*\*  $\chi^2$  ou F significatives au seuil de 0,001.

**Tableau 4. La fiabilité des mesures**

Variables	Fiabilité $\alpha$ de Cronbach		
	France	Cameroun	Ensemble
Distance hiérarchique	0,721	0,885	0,836
Individualisme	0,786	0,894	0,860
Masculinité-Féminité	0,827	0,820	0,840
Contrôle de l'incertitude	0,803	0,766	0,780
Dynamisme environnemental	0,746	0,746	0,745
Complexité environnementale	0,886	0,760	0,821
Spécialisation	0,808	0,798	0,818
Flexibilité	0,805	0,784	0,790
Performance	0,889	0,778	0,858

Tous les  $\alpha$  de Cronbach (Cronbach, 1951) sont supérieurs à 0,7 (Nunnally,1978; Peterson,1994).

**Tableau 5.** Test de comparaison des moyennes des dimensions

Variables	France	Cameroun	Ensemble	$\chi^2$ ou F	$\eta^2$
n	101	202	303		
%	33,33%	66,67%	100%		
Moyenne des mesures					
Distance hiérarchique	2,4208	2,4245	2,4233	0,002	0,000
Individualisme	3,4158	3,6918	3,5998	7,727**	0,025
Masculinité-Féminité	2,6865	3,4967	3,2266	58,489***	0,162
Contrôle de l'incertitude	4,5000	4,5495	4,5330	0,388	0,001
Dynamisme environnemental	4,4257	4,4183	4,4208	0,011	0,000
Complexité environnementale	4,3911	4,4901	4,4571	1,716	0,005
Spécialisation	3,5578	2,9043	3,1221	37,929***	0,112
Flexibilité	4,2772	4,1609	4,1997	1,449	0,004
Performance	4,1089	3,1485	3,4686	128,670***	0,296

\*  $\chi^2$  ou F sont significatifs au seuil de 0,05. \*\*  $\chi^2$  ou F significatifs au seuil de 0,01. \*\*\*  $\chi^2$  ou F significatives au seuil de 0,001.

## 2.2.2. L'analyse factorielle confirmatoire (recommandations de Anderson et Gerbing, 1988)

Afin d'évaluer la fiabilité composite et la validité de l'échelle multi-items pour les neuf construits.

**Tableau 6.** Les corrélations  $\gamma$  entre les variables latentes, (et les erreurs standards)

	1	2	3	4	5	6	7	8
1. distance hiérarchique	-							
2. Individualisme	-0,031 (0,032)	-						
3. Masculinité-Féminité	0,129 (0,035)	0,091 (0,047)	-					
4. Contrôle incertitude	0,39 (0,026)	0,175* (0,035)	0,094 (0,038)	-				
5. Performance	0,071 (0,033)	0,010 (0,044)	-0,194** (0,050)	0,075 (0,036)	-			
6. Spécialisation	0,063 (0,033)	-0,080 (0,048)	0,110 (0,053)	0,144* (0,039)	0,326*** (0,052)	-		
7. Flexibilité	0,140* (0,033)	0,107 (0,044)	-0,010 (0,048)	0,143* (0,036)	0,140* (0,046)	0,120 (0,050)	-	
8. Dynamisme environnemental	-0,073 (0,020)	-0,043 (0,027)	-0,122 (0,031)	0,025 (0,022)	0,042 (0,028)	0,039 (0,030)	0,136 (0,029)	-
9. Complexité environnementale	-0,033 (0,023)	-0,017 (0,030)	-0,037 (0,034)	0,139* (0,025)	-0,012 (0,031)	0,041 (0,034)	0,067 (0,032)	0,440*** (0,025)

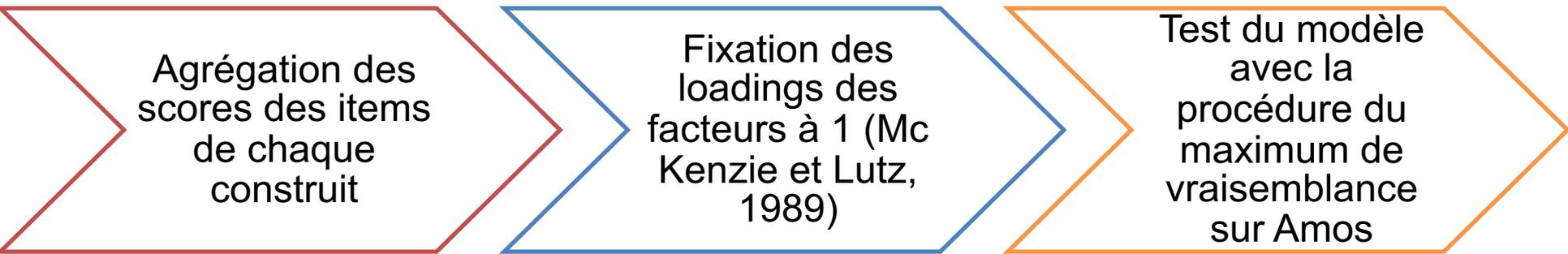
**Tableau 7.** Les résultats des mesures du modèle, n = 303

Enoncés utilisés	Contribution Analyse factorielle confirmatoire	Coefficient de fiabilité composite $\rho(\eta)$	Variance extraite $\rho\chi_u(\eta)$	Moyenne (écart-type)
Individualisme $\alpha = 0,860$ REUGROUP: la réussite du groupe plutôt que la réussite individuelle FIGROUPE: être fidèle à un groupe ou avoir des gains individuel AUTONOMI: membre d'un groupe ou autonome FIDSEDE: encourager la fidélité ou l'initiative individuelle	0,821 0,840 0,754 0,697	,86	,61	3,60 (,824)
Distance hiérarchique $\alpha = 0,836$ DESACOSU: décider sans consulter les subordonnés POUVDECI: pouvoir de décision doit rester au niveau du top management DISDEDIR: ne pas discuter les décision des dirigeants AVISUBOR: le dirigeant ne doit pas demander l'avis des subordonnés	0,795 0,768 0,723 0,707	,84	,73	2,42 (,617)
Performance $\alpha = 0,858$ VENTESUP: vente supérieure PAMARSUP: part de marché supérieur OBJECFIX: objectif fixé	0,902 0,865 0,697	,86	,68	3,47 (,833)
Masculinité-Féminité $\alpha = 0,840$ PREHOMPE: préférable d'avoir un homme dans une position très élevée CARIEPRO: plus important pour un homme d'avoir une carrière professionnelle qu'une femme TRAVHOM: travaux que les hommes pourront toujours mieux faire que les femmes	0,788 0,795 0,810	,84	,64	3,23 (,949)

Spécialisation $\alpha = 0,818$				
ACTIVFOC: Activités focalisées	0,759			
CLIENSPE: clients spécifiques	0,854	,82	,60	3,12 (0,922)
PROSPECI: produits spécifiques	0,711			
Complexité environnementale $\alpha = 0,810$				
PRODTECH: productions technologiques nombreuses et différentes	0,961	,84	,73	4,36 (0,567)
CLIBEDIF: les clients ont des besoins différents	0,730			
Flexibilité $\alpha = 0,790$				
ADARABES: adaptation rapide aux besoins des clients	0,733			
ADARAET: adaptation rapide aux évolutions technologiques dans le secteur	0,891	,80	,67	4,20 (,793)
Contrôle incertitude $\alpha = 0,780$				
REGLEREG: les règles et la réglementation sont importantes	0,750			
INSTRONTR: important d'avoir les instructions et les conditions de travail	0,851	,78	,64	4,53 (0,651)
Dynamisme environnemental $\alpha = 0,745$				
EVORGOUC: évolution rapide des goûts des clients	0,663			
PRORATEC: progression rapide de la technologie	0,899	,76	,62	3,96 (,842)

( $\rho(\eta)$  sup 0,6 Bagozzi et Yi, 1988); le modèle satisfait aux conditions de validité convergente ( $\rho\chi_u(\eta)$  sup 0,5 Fornell et Larcker, 1981, et discriminante ( $\rho\chi_u(\eta)$  sup  $\gamma^2$ )

### 2.2.3. Tests d'hypothèses



Ainsi, nous avons calculé les coefficients standards des relations du modèle proposé au départ (Figure 1).

La colonne intitulée modèle proposé du tableau 8 présente ces coefficients.

Le  $\chi^2$  normé pour ce modèle et l'indice d'ajustement CFI sont satisfaisants.

Ensuite, nous avons contraint tous les coefficients standardisés non significatifs à zéro et ré-estimé le modèle structurel.

Toutes les relations significatives dans le modèle proposé le sont aussi dans le modèle révisé.

Les résultats sont consignés dans la colonne « modèle révisé » du tableau 8.

**Tableau 8.** Les coefficients standardisés du modèle proposé, du modèle révisé et les coefficients de modération

Hypothèses	Signe attendu	Modèle proposé	Modèle révisé
H1a. Spécialisation(spéc)→Performance	+	0,277***	,275***
H1b. Flexibilité(flex)→Performance	+	,095*	,098*
H2.1a. Dynamisme_environ(dyn)→Spécialisation	+	,018	
H2.1b. Dynamisme_environ→Flexibilité	+	,090	
H2.2a. Complexité_environ(compl)→Spécialisation	+	,028	
H2.2b. Complexité_environ→Flexibilité	+	,020	
H3a. Dynamisme_environ→Performance	+	-,011	
H3b. Complexité_environ→Performance	+	-,037	
H4.1a. dynxspéc→Performance			0,417
H4.1b. dynxflex→Performance			1,687*
H4.2a. complxspéc→Performance			-,468
H4.2b. complxflex→Performance			-1,365*

H5a. Distance_hiérarchique(dh)→Performance	+	,038	
H5b. Individualisme(ind)→Performance	-	-,001	
H5c. Masculinité(masc)→Performance	-	-,210***	-,202
H5d. Contrôle_incertainitude(cont)→ Performance	+	,022	
H6.1a. Distance_hiérarchique(dh)→Spécialisation	+	0,026	
H6.1b. Distance_hiérarchique(dh)→Flexibilité	+	,126*	,118*
H6.2a. Individualisme_collectivisme(ind)→Spécialisation	+	-,091	
H6.2b. Individualisme_collectivisme(ind)→Flexibilité	+	,065	
H6.3a. Masculinité_féminité(masc)→Spécialisation	+	,091	
H6.3b. Masculinité_féminité(masc)→Flexibilité	-	-,032	
H6.4a. Contrôle_incertainitude(cont)→Spécialisation	+	,105*	,103*
H6.4b. Contrôle_incertainitude(cont)→Flexibilité	+	,116*	,130*

H7.1a. dhxspéc→Performance			-,034
H7.1b. dhxflex→Performance			-,852*
H7.2a. indxspéc→Performance			,122
H7.2b. indxflex→Performance			-1,551***
H7.3a. mascxspéc→Performance			-,459*
H7.3b. mascxflex→Performance			-,488
H7.4a. contxspéc→Performance			-,662*
H7.4b. contxflex→Performance			,272
ndl (signification)		1 (0,815)	21 (0,915)
$\chi^2$		0,055	12,827
GFI		1,000	0,991
NFI		1,000	0,902
CFI		1,000	1,000
RMR		0,002	0,020
RMSEA		0,000	0,000

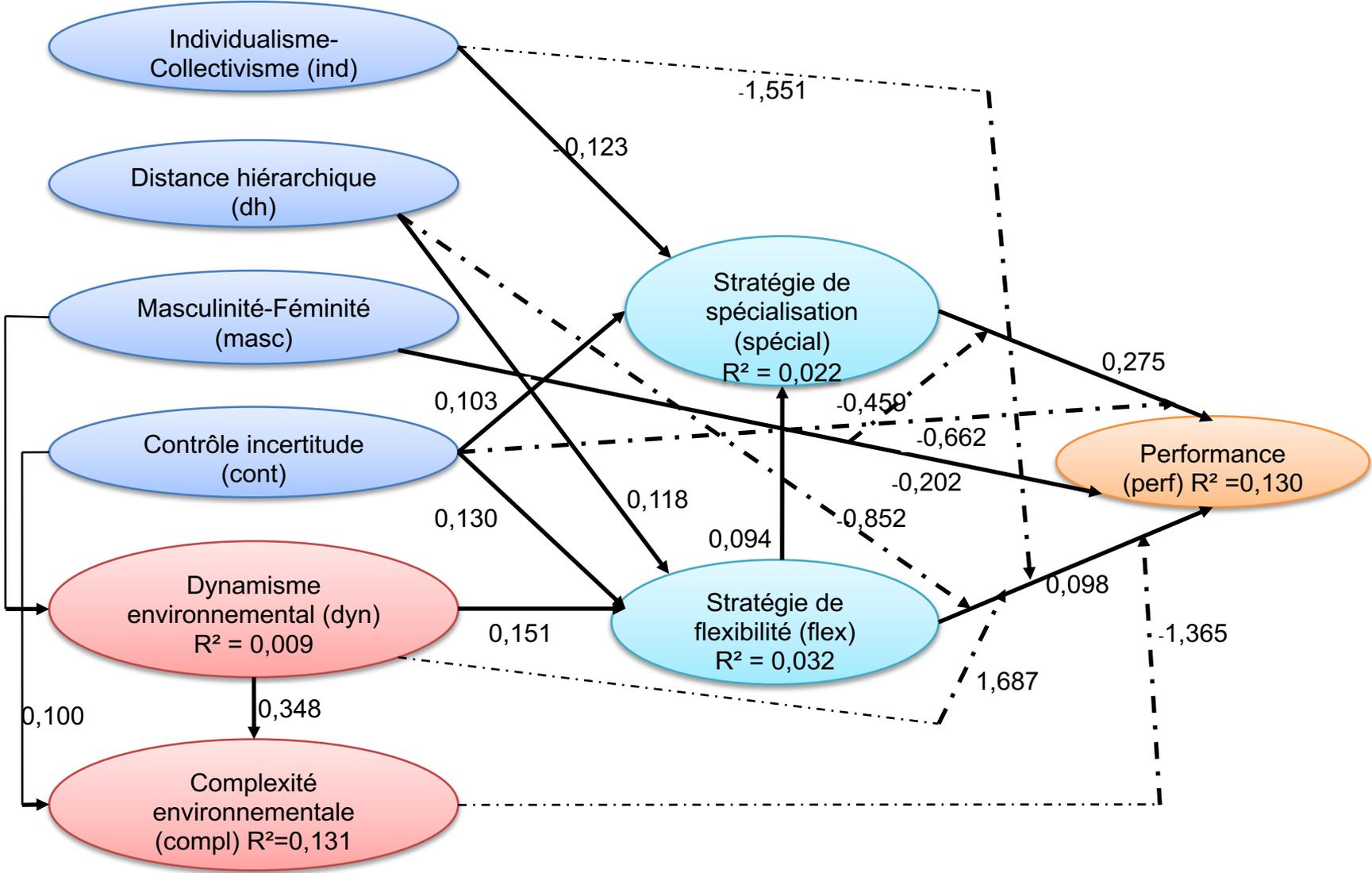
\*Coefficient significatif à  $p < ,05$

\*\*Coefficient significatif à  $p < ,01$

\*\*\*Coefficient significatif à  $p < ,001$

Ces résultats suggèrent d'éliminer les relations non significatives. Le modèle révisé après suppression de ces relations est présenté dans la figure 2.

**Figure 2.** Les relations significatives entre nos concepts



**Tableau 9.** L'examen des effets directs, indirects et totaux des variables culturelles et de l'environnement incertain sur la performance

	Dynamisme environnemental		Complexité environnementale			Flexibilité		Spécialisation			Performance		
	D	T	D	I	T	D	T	D	I	T	D	I	T
Contrôle incertitude			,100		,100	,130	,130	,103	,012	,115		,045	,045
Masculinité	-,096	-,096		-,033	-,033						-,202		-,202
Distance hiérarchique						,118	,118		,011	,011		,015	,015
Dynamisme environnemental			,348		,348								
Flexibilité								,094		,094	,098	,026	,124
Spécialisation											,275		,275
R <sup>2</sup> (F = 12,288***)		,009			,131		,032			,022			,130

Le comportement stratégique exerce un effet significatif positif sur la performance.

- Les hypothèses **H1a** et **H1b** sont donc vérifiées.

L'environnement incertain, n'exerce aucun effet significatif sur le comportement stratégique et sur la performance de l'entreprise.

- Les hypothèses **H2** et **H3** ne sont donc pas vérifiées.

L'environnement incertain est un modérateur de la relation entre le comportement stratégique des PME et leur performance.

- L'hypothèse **H4** est vérifiée.

Les variables culturelles ont une influence sur la performance des PME.

- L'hypothèse **H5** est partiellement vérifiée, seule la masculinité féminité influence la performance.

Les variables culturelles ont une influence sur le comportement stratégique des PME.

- L'hypothèse **H6** est partiellement validée, (distance hiérarchique et contrôle de l'incertitude).

Les variables culturelles modèrent la relation entre le comportement stratégique des PME et leur performance.

- L'hypothèse **H7** est validée.

### 3. DISCUSSIONS, IMPLICATIONS ET CONCLUSION

#### 3.1. Discussions

Comportements  
stratégiques → performance  
(Significatif)

- Conforme à la théorie et aux travaux de Porter (1980), Scherer (1981), DeSarbo et al. (2005), Ling-Yee et Ogunmokun (2008), Nandakumar et al. (2012).

Incertitude  
environnementale →  
comportements stratégiques  
(Non significatif)

- Contrairement à Chandler (1962), Milliken (1987), Sogbossi Bocco (2009), Lam et Yeung (2010).

Incertitude  
environnementale →  
performance  
(Non significatif)

- Contrairement à ce que pensent Porter (1980) et Hambrick (1983). Mais correspond partiellement aux résultats de Mc Arthur et Nystrom (1991).

-Contrôle de l'incertitude →  
comportements stratégiques

-Distance hiérarchique →  
flexibilité

(Significatif)

- Rejoint les travaux de Rieger (1986). On peut conclure que dans les pays à faible contrôle de l'incertitude et une distance hiérarchique réduite, il y'a une grande réactivité face à l'environnement et une adaptation rapide.

Masculinité/féminité →  
performance

(Significatif)

- Dans les pays où les rôles des femmes et des hommes sont assez peu différenciés, les PME ont des performances élevées que dans les pays où les rôles sont tranchés.

Individualisme/collectivisme  
et distance hiérarchique  
modèrent négativement la  
relation entre la flexibilité et  
la performance

- Conforme à la théorie, dans les cultures à faible distance hiérarchique, l'organisation est plus décentralisée que dans les cultures à forte distance hiérarchique et à fort contrôle de l'incertitude (Trompenaars et Hampden-Turner, 1998).

## 3.2. Implications

### Implications théoriques

- L'adoption des stratégies par les PME est indépendante de l'incertitude du contexte, ce qui est contraire à la théorie (Chandler, 1962; Sawyerr, 1993; Lam et Yeung, 2010).
- La performance des PME ne dépend pas non plus de l'environnement, contrairement à certains auteurs dans la théorie en management (Porter, 1980; Venkatraman et Prescott, 1990; Forte et al., 2000).

### Implications managériales

- Privilégier les stratégies de spécialisation et de flexibilité, car elles exercent un effet positif significatif sur la performance. (Adaptation rapide/technologies et besoins des clients)
- Moins les rôles dans le genre sont tranchés, plus l'entreprise a de chance d'être flexible, d'accroître sa part de marché et d'atteindre les objectifs fixés comme le suggèrent les résultats de cette recherche.

Cette recherche comporte quelques apports mais aussi des limites.

## Les apports de la recherche

- ➔ Liberté d'action des PME en termes de comportements stratégiques, contrairement à l'idée de fatalisme environnemental.
- ➔ Les problématiques de comparaisons des populations aux cultures différentes peuvent, expliquer et enrichir les différences de style de gestion dans différents contextes nationaux.

## Les limites de la recherche

- ➔ La prise en compte de deux comportements stratégiques, de l'incertitude perçue, de la performance subjective, de l'environnement global, et la non considération de la notion de discrétion managériale (Crossland et Hambrick, 2011) constituent autant d'insuffisances.
- ➔ Les outils statistiques que nous avons mobilisés donnent des résultats valides à partir d'un certain seuil du nombre d'observations. Ce seuil n'ayant pas été atteint pour les deux pays, à cause du temps et du budget limités de la recherche.

### **3.3. Conclusion**

En résumé, nous avons voulu démontrer que les comportements stratégiques des PME informatiques ont une influence sur leur performance dans un contexte d'incertitude. Cette relation a été vérifiée.

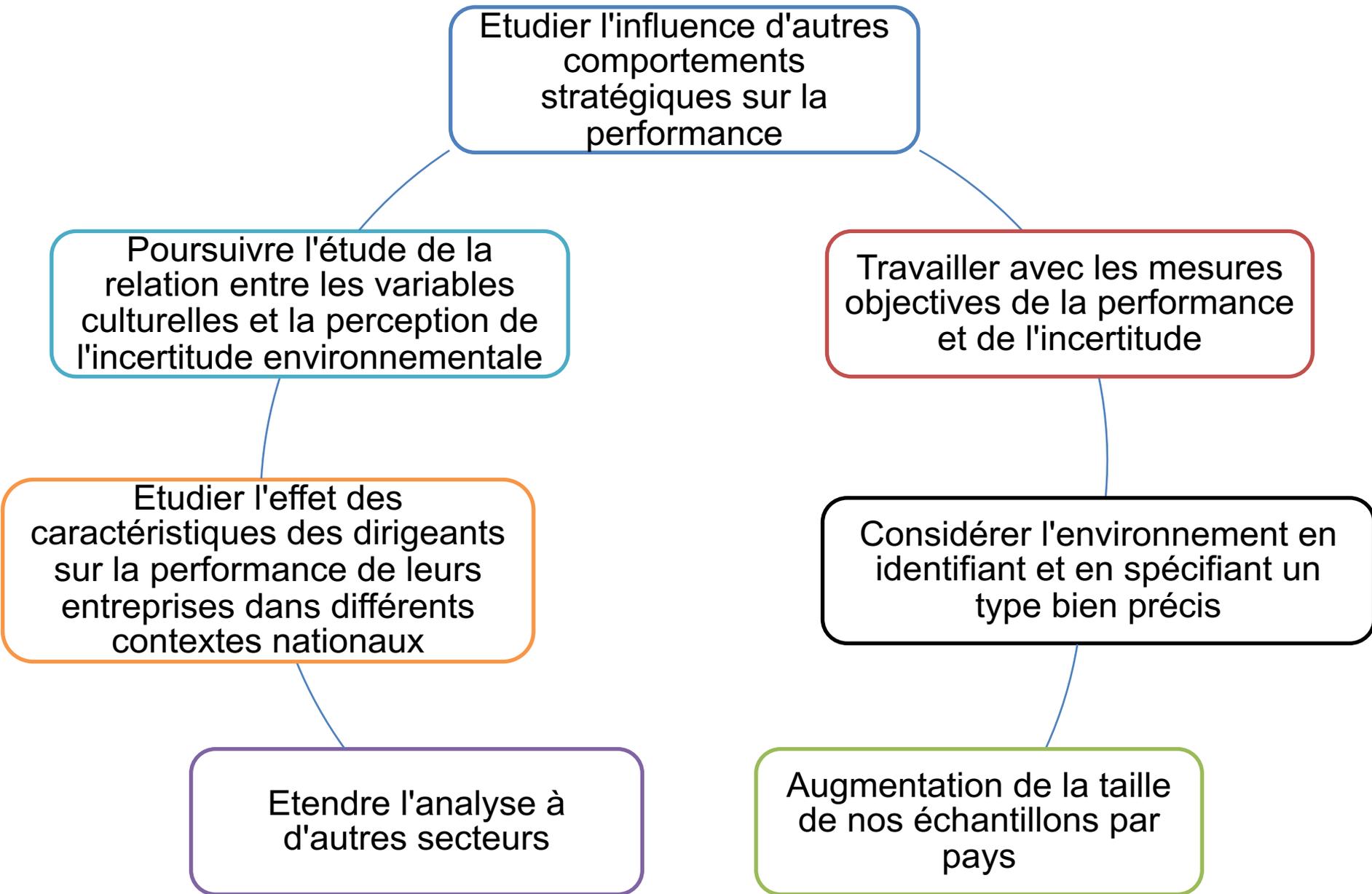
Même si nous n'avons pas trouvé de lien direct ni entre l'incertitude environnementale et la performance, ni entre l'incertitude environnementale et les comportements stratégiques des PME, nous montrons cependant que l'incertitude environnementale est un modérateur de la relation entre les comportements stratégiques des PME informatiques et leur performance.

Par ailleurs, la seule dimension culturelle qui a une influence sur la performance des PME informatique est la masculinité/féminité. La distance hiérarchique influence la stratégie de flexibilité, tandis que le contrôle de l'incertitude influence à la fois les stratégies de flexibilité et de spécialisation.

Nous montrons par ailleurs le rôle modérateur des variables culturelles sur la relation entre les comportements stratégiques des PME informatiques et leur performance.

Cependant, le pays n'influence ni les stratégies, ni la performance et n'est pas non plus une variable modératrice.

Nous envisageons quelques axes de développement pour nos futures recherches.



**MERCI POUR VOTRE AIMABLE ATTENTION**

