

Pratiques de management stratégique et adaptabilité des PME dans un pays en voie de développement : cas des Pme de la ville de Bukavu

Sammy AHADI BURUME

Assistant, faculté de sciences économiques et de gestion, université de Kaziba, R.D.C.,
ahadisammyjoel@gmail.com

Résumé : Cette étude portant sur les pratiques de management stratégique et d'adaptabilité des PME de la ville de Bukavu vise à déterminer l'impact du management stratégique sur l'adaptabilité de ces entreprises. Pour ce faire, elle s'appuie sur un échantillon de 100 PME auprès desquelles les données ont été collectées à l'aide d'un questionnaire administré en ligne.

Les résultats de l'analyse factorielle avalisent que les principales pratiques de management stratégique sont la compétitivité et la sécurité de l'entreprise. Ces facteurs expliquent à 71,94 % la variance totale expliquée des pratiques de management stratégique. Pour adapter la PME à son environnement, les gestionnaires des PME adoptent des stratégies managériales de résilience à la concurrence, lesquelles apportent le remède à tout changement de l'environnement de l'entreprise en se constituant des ressources et moyens nécessaires pour réaliser les objectifs mais aussi en contrôlant les turbulences de l'environnement de l'entreprise. Les résultats du modèle final montrent que les pratiques de management stratégique impactent positivement l'adaptabilité des PME plus que les profils des gestionnaires. Plus les pratiques managériales sont mises en place, plus la PME s'adapte aux mutations environnementales.

Mots clés : Management stratégique, adaptabilité, PME

Abstract : This study on the practices of strategic management and adaptability of Small and medium enterprises in the city of Bukavu aims to determine the impact of strategic management on the adaptability of these companies, to do this, it relies on a sample of 100 Small and medium enterprises from which data was collected using an online questionnaire.

The results of the factor analysis endorse that the main practices of strategic management are the competitiveness and the security of the company. These factors explain 71.94 % of the total explained variance of strategic management practices. To adapt the SME to its environment, SME managers adopt managerial strategies of resilience to competition, which provide the remedy for any change in the business environment by constituting the resources and means necessary to achieve the objectives but also by controlling the turbulence of the business environment, the results of the final model show that strategic management practices have a positive impact on the adaptability of SMEs, more than the profiles of managers. The more managerial practices are put in place, the more the SME adapts to environmental changes.

Keywords: Strategic management, adaptability, SME

1. Introduction

Les entreprises forment l'ossature de toutes les économies et sont une source essentielle de croissance économique, de création de la richesse et de l'emploi aussi bien dans les pays industrialisés que dans les économies émergentes et en développement (Dietsch, 2003). Les économies de beaucoup de pays du monde reposent à cet effet sur les petites et moyennes entreprises. Le dynamisme de ces dernières détermine l'évolution des économies nationales (Olivier voyant et Nathalie Krief , 2001). Jouant ainsi ce rôle, la diversité et la densité des perturbations environnementales rendent complexe et plus incertain le management stratégique pour ces entreprises (Abi-Azar, 2005).

Beaucoup d'entreprises tant privées que publiques souffrent d'un ensemble de handicaps aussi multiples que divers qui se situent presque au niveau de toutes leurs fonctions et réduisent de ce fait leurs capacités d'adopter des stratégies d'adaptation répondant aux diverses mutations de leur environnement (Robert Cobbaut, 2013). L'adaptation des structures et modes de fonctionnement à cette entrave (perturbations environnementales) fait que les PME modifient la nature de leur management stratégique (Giraud, 2002). Elles doivent développer des stratégies d'adaptabilité aux mutations environnementales

Le management stratégique consiste à gérer à la fois l'environnement externe et les ressources internes de manière à créer des avantages compétitifs durables sur la concurrence (Hélène Delacour 2014). L'adaptabilité suppose des aptitudes à anticiper les changements extérieurs et à les prendre en compte dans la définition des axes stratégiques qu'elles souhaitent poursuivre (Choo, 2017).

Bien que le concept « management stratégique » fasse actuellement l'objet d'une considération grandissante dans le monde des PME, il n'assure pas efficacement la maîtrise de l'environnement de ces entreprises (Christensen, Andrews et Guth, 2005). Elles doivent pour cela être capables de collecter, de stocker mais surtout d'analyser les informations relatives à l'état et à l'évaluation de leur environnement socio-économique. Le développement d'une stratégie d'adaptation aux exigences de l'environnement est une réponse à cette situation (Marie Laurence, 2012).

A Bukavu, plusieurs obstacles entravent les PME à atteindre leurs objectifs. D'un côté, leurs gestionnaires seraient incapables d'acquérir des informations de nature stratégique permettant d'identifier les menaces et opportunités de la PME. De l'autre, l'imprévisibilité et la complexité de l'environnement freinent la PME à atteindre ses objectifs. Face à cette situation, les PME doivent faire preuve d'une capacité d'adaptation en anticipant certains événements et prévoir la suite de leur survie à travers le meilleur management stratégique.

Cet état de chose nous a motivé à mener cette étude afin de comprendre la relation entre le management stratégique et l'adaptabilité des PME de la ville de Bukavu. En ce sens, la question suivante mérite d'être posée : Quel est l'effet du management stratégique sur l'adaptabilité des PME de la ville de Bukavu ?

L'objet de cet article vise principalement à faire ressortir le lien entre management stratégique et adaptabilité des PME. Spécifiquement, elle capte les profils des managers et ressort les principaux déterminants du management stratégiques de la PME.

Cette étude est conduite à Bukavu en République Démocratique du Congo. Son choix est acculturé dans les faits observés sur la gestion de la PME dans la ville, les mutations environnementales auxquelles elles font face, déterminant à cet effet leur management stratégique. Elle prend en compte uniquement les données de 2021.

La population cible de cette étude comprend toutes les PME de la ville de Bukavu reconnues officiellement par la division provinciale de l'industrie et des Petites et Moyennes Entreprises.

Cette étude recourt à la méthode statistique et analytique ainsi qu'à la technique d'enquête par questionnaire documentaire pour atteindre les résultats attendus. Le traitement de données se matérialise par le recours à la statistique descriptive, l'analyse factorielle exploratoire (avec, comme

méthode d'extraction, l'analyse en composantes principales du management stratégique) et au dépouillement de données (encodage) sous SPSS 20 et enfin aux modèles explicatifs spécialement à la régression logistique binaire (pour capter le lien entre concepts) sous STATA 13.

Trois parties gouvernent cette étude hormis l'introduction et la conclusion. La première présente la revue de la littérature empirique et théorique, la deuxième aborde la démarche méthodologique de l'étude et en fin la troisième présente et discute les résultats.

2. Revue de la littérature théorique et empirique

En vue de faciliter la compréhension et donner un soubassement théorique à ce thème, cette partie éclaire sur le concept clés et passe en revue quelques travaux empiriques.

2.1. Revue théorique

Le management stratégique c'est l'ensemble des décisions et actions ayant pour résultat la formulation et l'exécution des stratégies conçues pour atteindre les objectifs de l'organisation (Junior et John, 2017). Pour Koenig (2004), elle suppose une démarche au travers de laquelle une entreprise tente de trouver un équilibre satisfaisant entre des exigences (de compétitivité, de sécurité et de légitimité) partiellement contradictoires. Il exprime une capacité de survie de l'organisation, dépend pour partie de leur aptitude à anticiper les changements extérieurs et à les prendre en compte dans la définition des axes stratégiques qu'elle souhaite poursuivre (Choo, 2017).

Quant à l'adaptabilité par contre, elle suppose la capacité de la PME à s'adapter à de nouveaux milieux ou des nouvelles situations (Larousse, 2021). C'est la qualité d'un objet qui peut être modifié aisément en harmonie avec les changements auxquels son utilisation est soumise ou peut être soumise. C'est l'aptitude de la PME à changer, à évoluer, sa flexibilité (Jennings et Seaman 2010).

L'adaptabilité de la PME suppose pour nous sa conformité aux diversités des situations.

Relation entre management stratégique et adaptabilité de la PME

Jennings et Seaman (2010), dans leur étude envisagent l'adaptation de l'entreprise aux changements de l'environnement. Les gestionnaires des PME doivent exprimer clairement leurs principales préoccupations. Ainsi, la littérature en management stratégique distingue quatre types de stratégies à adopter par l'entreprise face à la pression de l'environnement : la stratégie de pérennité collective (volonté de rentrer dans les arrangements coopératifs avec les acteurs de l'environnement), la stratégie entrepreneuriale (caractère innovateur de l'entreprise, capacité à prendre des risques ainsi qu'à l'aptitude à modifier l'environnement), la stratégie de positionnement (logique d'activités basées sur un métier spécifique et unique de type niche), la stratégie de souplesse organisationnelle (l'entreprise doit s'adapter aux perturbations de son environnement sur base de flexibilité et de réactivité).

Chaque type de stratégie est adapté à une combinaison bien déterminée de turbulences. Ainsi, une stratégie entrepreneuriale est plutôt adéquate lorsque la lisibilité de l'environnement est quasi nulle suite à la forte présence des trois facteurs de turbulences : le dynamisme, l'incertitude et la complexité. Dans ce cas, l'entreprise se sent livrée à elle-même et elle se trouve obligée de créer ou développer de nouveaux avantages concurrentiels afin de maintenir son équilibre sur le marché (Gueguen, 2009). La stratégie de positionnement, caractérisée le plus souvent par un choix délibéré et prudent, intervient plutôt dans des environnements qualifiés de complexes et dynamiques. En fait, le recentrage sur une niche permettra à l'entreprise une certaine rentabilité à terme. Pour les turbulences caractérisées par un certain degré de dynamisme et d'incertitude, la stratégie de souplesse organisationnelle se trouve bien appropriée à ce type d'environnement (Gasse et Tremblay, 2004). En fait, l'incertitude et le dynamisme entraînent une modification permanente de l'équilibre stratégique-

structure. Enfin, la stratégie de pérennisation collective est la stratégie la plus efficace lorsque l'environnement est moins dynamique. Elle vise à maîtriser les différentes forces émergentes, générant à travers leurs interconnexions, la perception d'incertitude. La coopération des différents acteurs garantit ainsi la réduction de la complexité et de l'incertitude et offre une meilleure lisibilité de l'environnement. L'analyse SWOT développée par Humphrey(1960) stipule aussi quatre types de stratégies selon la combinaison des forces et faiblesses de l'entreprise et des opportunités et menaces de l'environnement externe : stratégie défensive (forces internes et menaces externes) ; stratégie offensive (forces internes et opportunités externes) ; stratégie de repositionnement ou de diversification (faiblesses internes et menaces externes) et stratégie d'amélioration et de compétitivité (faiblesses internes et opportunités externes). Enfin et selon le type d'environnement, la position concurrentielle de l'entreprise, le style de management et le profil du dirigeant, certains chercheurs présentent une typologie composée de trois stratégies principales (Zaleznik 1975, Godet 1991, Martinet et Reynaud 2004) : stratégie passive (l'entreprise essaye de ne pas réagir et de laisser passer les turbulences jusqu'à stabilisation de l'environnement), stratégie réactive (l'entreprise essaie de suivre les évolutions de son environnement et de s'y adapter en optant pour des stratégies défensives basée essentiellement sur un changement structurel interne) et stratégie proactive (l'entreprise veut dominer son environnement en adoptant une position offensive, essayant ainsi de contrôler les turbulences et de se procurer les ressources et les moyens nécessaires à la réalisation de ses objectifs).

Quant aux courants conceptualisant la stratégie sous forme de « perspective traditionnelle », l'entreprise doit identifier ses menaces, opportunités, forces et faiblesses pour orienter son management stratégique (Porter, 1985). Ainsi, face aux turbulences d'un environnement, l'entreprise peut adopter plusieurs actions stratégiques afin de s'adapter aux changements et assurer sa pérennité. Cette adaptation résulte à la fois de l'environnement (dans une logique déterministe) et de la perception qu'a l'entreprise de cet environnement qui va l'inciter à réviser ses choix et objectifs (Gueguen, 2001a, 2001b, Bourgeois 1985).

Au vu de ces considérations, nous postulons à priori que :

H1a : la compétitivité, la sécurité et la légitimité seraient les principales pratiques de management stratégique des PME de la ville de Bukavu

H1b : de ces facteurs, le management stratégique impacterait positivement sur l'adaptabilité de ces entreprises

2.2. Revue empirique

Les travaux suivants nous ont permis d'appuyer cette étude, confronter les résultats empiriques des thèmes presque similaires et de dégager l'originalité de notre étude.

Gaël Gueguen (2001) dans son étude sur « orientations stratégiques de la PME et influence de l'environnement : entre volontarisme et déterminisme » visait à contribuer à l'étude du choix des comportements stratégiques des entreprises de petite taille dans un secteur émergent, celui de l'internet. En utilisant la méthode analytique, il affirme que l'adoption ou non de certaines stratégies est vue de diverses manières dans la littérature en management stratégique. L'entreprise doit se placer dans une perspective où l'environnement va conditionner fortement la stratégie adoptée ou elle peut choisir un comportement stratégique indépendamment de son environnement. Il avale que la PME subit son environnement plus qu'elle ne le façonne. L'environnement pertinent de la PME peut s'avérer très proche et contrôlable.

Mehrez Khadija (2011) dans « les déterminants des choix stratégiques dans un environnement hyper-turbulent : le cas de l'environnement tunisien » cherchait à étudier la perception de l'environnement par les dirigeants et de voir quel type de comportements stratégiques un décideur peut prendre. En recourant à une analyse statistique, il aboutit aux conclusions selon lesquelles l'environnement tunisien est perçu comme hyper turbulent. L'incertitude et le dynamisme sont les dimensions les plus marquantes de cet environnement. Suite à cette perception, plus de 85 % des entreprises préfèrent ne rien faire et attendre jusqu'à ce que l'environnement soit plus certain et plus

lisible. Seulement 15 % des managers ont opté pour des stratégies proactives ou réactives afin de saisir les opportunités qui se sont présentées à eux ou qu'ils ont pu détecter. Les dirigeants présentent une très faible tolérance à l'ambiguïté et une assez forte aversion au risque, ce qui se traduit dans leurs réactions par une perception assez forte de l'incertitude, du dynamisme et de la complexité de l'environnement.

Edmilson de Oliveira Lima (2003) dans son étude sur « Stratégie de PME : de la perspective traditionnelle aux approches descriptives axées sur le processus » visait à retracer les principaux éléments de l'évolution des études sur la stratégie de PME. En recourant à la méthode analyse, il avale qu'il y a communication entre PME, ce qui rend fort leurs décisions stratégiques. Il montre que les études qui abordent la notion de stratégie correspondent respectivement aux deux premières pistes de recherche qui, selon Robinson et Pearce (1984), devraient retenir l'attention des chercheurs en termes de confirmation empirique de la présence ou de l'absence de planification stratégique dans les PME, la recherche de preuves empiriques sur la valeur de la planification stratégique pour les PME, l'examen empirique du contenu des stratégies de PME. Le propriétaire dirigeant de PME de type CAP oriente son comportement et sa pensée stratégiques notamment par une volonté de croissance, d'autonomie et de pérennité dans ses affaires. Dans le cas du propriétaire dirigeant de type PIC, la volonté en cause est celle de pérennité, d'indépendance et de croissance. La grille d'analyse système stratégique et base de compétitivité est un moyen de décrypter les problèmes stratégiques propres à chaque entreprise individuellement qui prend en considération un grand nombre de facteurs du processus stratégique.

Contrairement à tous ces études, nos analyses cherchent à capter le lien entre management stratégique et adaptabilité de la PME. Elles ressortent les différentes composantes du management stratégique. Ainsi, la démarche méthodologique et le contexte, constituent en outre les points de démarcation avec leurs idées. A cela s'ajoute l'intégration du profil du gestionnaire de la PME dans l'évaluation de cette relation.

Tableau 1 : Résultats empiriques

Auteurs	Objectifs et méthodologie	Résultats
Gaël Gueguen (2001)	Contribuer à l'étude du choix des comportements stratégiques des entreprises de petite taille dans un secteur émergent en utilisant la méthode analytique	L'entreprise doit se placer dans une perspective où l'environnement va conditionner fortement la stratégie adoptée ou elle peut choisir un comportement stratégique indépendamment de son environnement. La PME subit son environnement plus qu'elle ne le façonne.
Mehrez Khadija (2011)	Etudier la perception de l'environnement par les dirigeants et voir quel type de comportements stratégiques un décideur peut prendre, en recourant à une analyse statistique	L'environnement tunisien est perçu comme hyper turbulent. L'incertitude et le dynamisme sont les dimensions les plus marquantes de cet environnement. Suite à cette perception, plus de 85 % des entreprises préfère de ne rien faire et d'attendre jusqu'à ce que l'environnement soit plus certain et plus lisible. Seulement 15 % des managers ont opté pour des stratégies proactives ou réactives afin de saisir les opportunités qui se sont présentées.
Edmilson de Oliveira Lima (2003)	Retracer les principaux éléments de l'évolution des études sur la stratégie de PME, en recourant à la méthode analytique	Le propriétaire dirigeant de PME de type CAP oriente son comportement et sa pensée stratégiques notamment par une

		volonté de croissance, d'autonomie et de pérennité dans ses affaires
--	--	--

3. Méthodologie de l'étude

La démarche méthodologique assignée à notre étude est doublée avec les techniques de collecte et de traitement de données ainsi que les méthodes d'analyse. Notre variable d'intérêt étant latente, les données utilisées dans cette étude sont de nature qualitative engendrant une épistémologie sous-jacente interprétative. Ces données sont obtenues par la documentation et l'enquête par questionnaire.

3.1. La collecte des données

Ce point présente la population cible ainsi que sa taille et expose les différentes étapes de collecte des données.

3.1.1. Population cible et échantillon

Les participants à cette étude sont les PME de la ville de Bukavu. Les PME sous étude doivent avoir au minimum 15 ans d'existence, nous supposons qu'à cet âge la PME maîtrise très bien son management stratégique d'adaptation aux mutations environnementales. Les statistiques issues de l'IPMEA (2021) renseignent qu'il existe 2 143 PME regroupées en huit secteurs d'activités (agence de voyage, Boulangeries, Commerce général, comptoirs des minerais, garages et Ateliers, Hôtels et Bars, Pharmacie et Savonneries). Etant donné que ces statistiques ne nous éclairent pas sur les PME répondant au critère d'inclusion, c'est-à-dire de participation à l'étude, le paradigme de Churchill (1976) paraît plus approprié pour mener nos investigations auprès d'un effectif bien défini des PME répondant à ce critère que la table de Morgane. Ce paradigme suppose que la taille de l'échantillon doit être 5 à 10 fois le nombre d'items contenus dans l'échelle de mesure. Ainsi, partant du nombre d'items (2items) de notre échelle de mesure, la taille de l'échantillon est égale à $20 \text{ items} \times 5 = 100$ PME à enquêter.

3.1.2. Instruments de collecte de données et procédures

Le questionnaire d'enquête a servi pour collecter les données. Les gestionnaires des PME ciblées et répondant au critère ont été conviés sur une base volontaire à remplir notre questionnaire. Ce dernier est composé des questions se référant à l'identification du gestionnaire et de la PME et celles liées aux questions de l'étude. Sa première partie est constituée de sept questions qui permettent de recueillir des informations précises sur l'identification de la PME et son gestionnaire (comme le sexe du gestionnaire, son âge, son niveau d'étude, son statut matrimonial, le type de propriété de la PME, son secteur d'activité et l'effectif de ses employés). Dans sa deuxième partie, les gestionnaires ont donné leur appréciation par rapport aux items formulés sur l'échelle de Likert allant de tout à fait en désaccord à tout à fait d'accord (échelle à cinq niveaux). Le questionnaire qui vient d'être décrit a été effectué en ligne sous logiciel Kobo collect.

Les données ont été récoltées au cours du mois d'octobre 2021, et tous les gestionnaires étaient informés sur le module et objectifs de l'étude, la durée de l'enquête et sur la confidentialité des informations fournies. En cas d'incompréhension d'une question, amples explications étaient fournies au gestionnaire et on obtenait avant toute chose son aval de participer à l'enquête ou non.

3.1.3. Mesure des variables

La relation entre management stratégique et adaptabilité de la PME a été captée en utilisant une échelle de mesures inspirée des études antérieures. Dans le cadre de cette analyse, le management

stratégique explique l'adaptabilité de la PME. Elle a été mesurée avec 20 items regroupés en trois dimensions, dont :

- La compétitivité (COMP) : assurer la capacité à créer et conserver sa clientèle. Une stratégie entrepreneuriale adéquate lorsque la lisibilité de l'environnement est quasi nulle suite à la forte présence des trois facteurs de turbulences : le dynamisme, l'incertitude et la complexité. Dans ce cas, l'entreprise se sent livrée à elle-même et elle se trouve obligée de créer ou développer de nouveaux avantages concurrentiels afin de maintenir son équilibre sur le marché (Gueguen, 2009).
- La sécurité (SECUR) : assurer son existence et anticiper les risques liés à l'activité économique et aux décisions stratégiques
- La légitimité (LEGIT) : assurer l'obtention du droit d'exercer son activité en répondant aux attentes de ses parties prenantes internes et externes.

Ces dimensions fondent l'indice de l'adaptabilité de la PME selon les théories de management stratégique développées précédemment. Ainsi, cet indice se présente comme suit :

$$\text{Indice ADAPT} = \text{COMP} + \text{SECUR} + \text{LEGIT} + \varepsilon$$

Avec :

- COMP : Compétitivité
- SECUR : Sécurité
- LEGIT : Légitimité
- ε : Marge d'erreur

Cet indice explique la relation entre management stratégique et adaptabilité de la PME

3.2. Techniques de traitement de données

Les données collectées sur base d'un questionnaire sont soumises aux tests appropriés. L'encodage de données était rendu possible en recourant au tableur EXCEL et à Word 2007 au traitement du texte.

A l'aide du logiciel SPSS.20, la méthode des statistiques descriptives a été retenue pour capter les profils des gestionnaires et de la PME, l'analyse factorielle exploratoire pour évaluer la validité et fiabilité de construit et réduire le nombre d'items contenus dans l'échelle de mesure théorique, l'ACP pour l'extraction des composantes de chacune de nos variables et aux modèles explicatifs spécialement la régression logistique sous STATA 13 pour ressortir le lien entre les variables.

Pour l'ACP, la factorisabilité des données exige que l'indice de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) soit supérieur à 0,5 et la significativité du test de sphéricité de Bartlett soit inférieure à 0,05 (modèle de Carricano et Poujol 2009). Dans le cadre de cette étude, seules les composantes ayant une valeur propre ou Eigen value (la quantité d'information capturée par une composante) supérieure à 1 ont été retenues, avec une extraction imposée à au moins 60 % de la variance expliquée pour toutes les composantes. Notre taille de l'échantillon n'étant pas grande, elle impose que tout item dont le poids factoriel est inférieur à 0,5 sur plusieurs facteurs et celui n'ayant aucune contribution supérieure ou égale à 0,50 sur l'une des composantes principales identifiées sera éliminé de l'échelle pour respecter les conditions de son épuration. La part de chaque item (communalité) doit être supérieure ou égale à 0,5 pour bien expliquer la dimension à laquelle elle est attachée. Afin de mesurer la cohérence interne de l'échelle (sa fiabilité), la valeur d'Alpha de Crombach doit être compris entre 0 et 1 pour notre étude ; la pratique consiste à éliminer ce qui diminue son score sans dépasser le seuil de 0,9 pour l'Alpha de Crombach (car étant la limite recommandée).

La régression Logistique binaire permettra de capter l'impact des items retenus après ACP sur la variable d'intérêt (adaptabilité).

Avant et après la collecte et le traitement de données, Word 2007 a servi au traitement du texte afin de matérialiser les résultats par écrit.

4. Résultats de l'étude

Cette partie présente les profils des gestionnaires et de la PME, les principales composantes des pratiques du management stratégique et l'impact de cette variable sur l'adaptabilité de la PME.

4.1. Caractéristiques des enquêtés

Nos investigations ont été conduites auprès de 100 PME de la ville de Bukavu. Tous les questionnaires distribués ont été bien complétés.

4.1.1. Profils des dirigeants de la PME

Ce point permet de comprendre notre population cible par le biais de certaines variables de contrôle telles que âge, sexe, niveau d'étude et Etat civil du gestionnaire. Ainsi, le tableau ci-dessous résume le résultat de nos investigations.

Tableau 2 : Profils des gestionnaires

	Effectifs	Pourcentage
Sexe du gestionnaire		
Masculin	85	85,0 %
Féminin	15	15,0 %
Etat civil du gestionnaire		
Célibataire	24	24,0 %
Marié	75	75,0 %
veuf(ve)	1	1,0 %
Age du gestionnaire		
18 à 30ans	40	40,0 %
31 à 43ans	26	26,0 %
43 à 55ans	30	30,0 %
56 à 68ans	4	4,0 %
Niveau d'étude du gestionnaire		
Grade	26	26,0 %
Licencié	74	74,0 %

Source : compilation des données sur base des résultats du terrain

La majorité des PME est dirigée par des hommes (85 %), mariés (75 %), âgé en moyenne de 43 ans, ayant un niveau d'étude de licencié (74 %). La gestion étant un art de responsabilité et des compétences, celle des PME sous étude est plus confiée aux hommes mariés qu'aux célibataires et à des hauts cadres universitaires (licenciés). Les Hommes se positionnent comme étant meilleurs gestionnaires que les femmes. Tenant compte de leur âge moyen, la majorité des gestionnaires des PME est encore jeune.

4.1.2. Caractéristiques des entreprises (PME)

Ce point permet de capter le type d'entreprise enquêtée, le nombre de ses employés tel que le présente le tableau suivant :

Tableau 3 : caractéristiques des PME

	Effectifs	Pourcentage
Type d'entreprise		
Individuel	68	68,0 %
Sociétal	32	32,0 %
Nombre d'employés		

1 à 5 employés	55	55,0 %
6 à 20 employés	28	28,0 %
21 employés et plus	17	17,0 %

Source : compilation des données sur base des résultats du terrain

Il ressort des données de ce tableau que 68 % des entreprises enquêtées appartiennent au privé, et 55 % ont un effectif compris entre 1 à 5 employés. Ce résultat prouve que ce sont des micro-entreprises et majoritairement familiales. Etant de petite taille, la pratique de management stratégique s'y opère de manière informelle et sans respect des procédures ou préalables. Cependant, il s'y observe une circulation parfaite d'informations entre salariés et gestionnaire.

4.2. Résultats de l'analyse factorielle : les principales composantes des pratiques de management stratégique

Avant de procéder à l'extraction des principales pratiques de management stratégique, il sied de vérifier si nos données sont factorisables (à partir de l'indice de KMO et test de Bartlett).

Ainsi, le tableau suivant résume le résultat de l'analyse.

4.2.1. Indice de KMO et le test de sphéricité de Bartlett

Tableau 4 : Indice KMO et test de Bartlett		
Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,864
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	1146,967
	Ddl	190
	Signification de Bartlett	,000

Source : compilation des données sur base des résultats du terrain

Le score de KMO de 0,864 prouve que nos données sont factorisables, les items sont fortement corrélés, forment dans ce cas un ensemble cohérent et permettent de mesurer la pratique de management stratégique. Suite à leur communalité et corrélation faibles (<0,5) avec toutes les composantes (Evrard, 2003 ; Belau, 1993), 13 items ont été supprimés de notre échelle de mesure. Les résultats obtenus par un processus itératif de suppression d'items après le test d'adéquation des données sont synthétisés dans l'annexe n°2.

4.2.2. Principales pratiques de management stratégique (cf. annexe n°2)

L'ensemble des items retenus présente des communalités acceptables étant donné que leurs scores sont supérieurs à 0,5. Avec une fiabilité globale de l'échelle de 74,4 %, il y a une forte cohérence interne de chaque facteur, les items expliquent à suffisance la pratique de management stratégique. L'ensemble des items/facteurs retenus expliquent à 71,94 % la variance totale expliquée de la pratique de management stratégique. Ce score de variance totale expliquée montre que la validité discriminante de l'échelle est vérifiée (Fornell et Larcker, 1981). Notre échelle remplit à cet effet les conditions de la validité convergente.

Globalement, les principales pratiques de management stratégique sont : la compétitivité et la sécurité. Pour faire face à la compétitivité, les gestionnaires des PME adoptent des stratégies managériales de résilience à la concurrence, apportent le remède à tout changement de l'environnement de l'entreprise, se constituent des ressources et moyens nécessaires pour réaliser leurs objectifs, contrôlent les turbulences de l'environnement de l'entreprise. A cet effet, ils sécurisent l'entreprise en assurant son existence, anticipant les risques liés à l'activité économique et aux décisions stratégiques. Tenant compte de leur score de contribution élevé par dimension, il se remarque que les gestionnaires des PME misent beaucoup sur les stratégies managériales permettant

de faire face à la concurrence (avec une contribution de 0,925) pour protéger la firme des risques liés à l'activité économique (0,852).

La pratique de management stratégique paraît un concept bidimensionnel pour notre étude.

4.3. Résultat des estimations (régression)

Ce point éclaire sur la relation entre pratique de management stratégique et adaptabilité de la PME, associé à certaines variables de contrôles (niveau d'étude, âge, sexe, Etat civil) jugées pouvoir influencer la pratique du management stratégique pour booster l'adaptabilité de l'entreprise.

L'objectif est de dégager l'influence de ces estimateurs sur la variable d'intérêt. En régressant l'adaptabilité au travers des variables de contrôle et des pratiques de management stratégique, on aboutit au résultat suivant :

Tableau 5 : Dernière estimation choix stratégique et variables de contrôles

Source	Ss	Df	MS	Number of obs = 100		
Modèle	.373279644	2	.186639822	F(2, 97)= 1.08		
Residual	16.7867204	97	.173058973	Prob > F = 0.3442		
Total	17.16	99	.173333333	R-squared = 0.0218		
				Adj R-squared = 0.0016		
				Root MSE = 0.416		
ADAP	Coef.	Std. Err.	T	p>(t)	[95% Conf. Interval]	
ETCIV	-.1078125	.0941481	-1.15	0.255	-.2946704	.0790454
PMS	.074573	.0726522	1.03	0.007	-.0696214	.2187674
_cons	.1213789	.3160585	0.38	0.702	-.5059098	.7486676

Source : compilation des données sur base des résultats du terrain

Nous constatons que les variables PMS (pratiques de management stratégique) sont significatives au seuil de 5 % ; elles prouvent à suffisance une corrélation avec l'adaptabilité de la PME.

Ainsi, notre modèle se présente comme suit : $ADAP = .1213789 + 0,074573PMS$

Avec la valeur de R2 trouvée de 0.0218, le pouvoir explicatif de ce modèle est faible, ceci est dû au nombre de variables introduit dans le modèle initial par rapport à la taille de l'échantillon.

Au vu de ce modèle, nous constatons que les pratiques de management stratégique impactent positivement sur l'adaptabilité des PME. Plus elle augmente, plus la PME s'adapte aux mutations environnementales. Nous sommes donc confiants à 95 % que l'adaptabilité des PME est plus fonction des pratiques de management stratégique que des variables de contrôle. Ce résultat confirme notre deuxième hypothèse.

4.4. Discussions des résultats

Le questionnaire de la PME guide le système organisationnel en orientant à travers sa vision les différentes décisions managériales (Filion 2008). L'action stratégique est fonction dans ce cas des spécificités de l'entreprise et de son dirigeant (Gueguen, 2009). Pour Charreaux (2008), les schémas cognitifs et les biais comportementaux des dirigeants sont censés jouer un rôle déterminant dans la conception des stratégies des entreprises. De par nos résultats, les dirigeants doivent répondre aux mutations environnementales à travers la compétitivité et la sécurité de l'entreprise. Pour ce faire, ils doivent miser beaucoup sur les stratégies managériales permettant de faire face à la concurrence afin de protéger la firme des risques liés à l'activité économique. Cette façon de faire permet à la PME de s'adapter à son environnement.

Le profil du dirigeant a été aussi souvent présenté comme une variable explicative des différentes actions entrepreneuriales (Filion 2008). Nos résultats entrent en contradiction avec ceux de cet auteur, en montrant que le profil du gestionnaire n'influence pas les pratiques de management

stratégique et par conséquent n'est pas un indicateur d'adaptabilité des PME. Ainsi, comprendre les démarches stratégiques d'une entreprise revient à s'intéresser aux buts du manager et à sa représentation mentale de l'environnement qui l'entoure (Mezias et Starbuck 2003, Fray et Soparnot, 2007, Paradas 2008).

Quant à Koenig (2004), l'adaptabilité de la PME se matérialise par l'adoption des pratiques de management stratégique, solution aux exigences de compétitivité, de sécurité et de légitimité. Nos résultats dégagent que cette adaptabilité se fonde uniquement sur la compétitivité et la sécurité. L'approche déterministe et volontariste montrent que le management doit se positionner sur deux axes : celui stratégique (concerne la gestion du marché par la stratégie) et l'autre, opérationnel (concerne la gestion des processus interne propres à l'entreprise, centrée sur l'organisation des décisions les plus courantes et les tâches concourant à l'efficacité de l'organisation) pour adapter la firme à des mutations environnementales (Cavagnol et Roule 2013, John, 2014).

5. Conclusion

Notre étude portant sur « pratique de management stratégique et adaptabilité des PME » visait principalement à faire ressortir le lien entre management stratégique et adaptabilité des PME, capter les profils des managers et ressort les principaux déterminants du management stratégiques de la PME.

Nous sommes partis d'une hypothèse : la compétitivité, sécurité et la légitimité (principales pratiques de management stratégique) impacteraient positivement l'adaptabilité des PME.

Les résultats sur les profils des gestionnaires des PME renseignent que la majorité sont des hommes (85 %), mariés (75 %), âgée en moyenne de 43ans, ayant un niveau d'études de licencié (74 %). Tenant compte du type de propriété et du nombre d'employés, les PME enquêtées sont des micro-entreprises et majoritairement familiales.

Les résultats de l'analyse factorielle avalisent que les principales pratiques de management stratégique sont : la compétitivité et la sécurité de l'entreprise. Ces facteurs expliquent à 71,94 % la variance totale expliquée des pratiques de management stratégique. Pour adapter la PME à son environnement, les gestionnaires des PME adoptent des stratégies managériales de résilience à la concurrence, apportent remède à tout changement de l'environnement de l'entreprise, se constituent des ressources et moyens nécessaires pour réaliser ses objectifs, contrôlent les turbulences de l'environnement de l'entreprise. A cet effet, ils sécurisent l'entreprise en assurant son existence, anticipant les risques liés à l'activité économique et aux décisions stratégiques.

Selon notre modèle final, le résultat des estimations montre que les pratiques de management stratégique impactent positivement l'adaptabilité des PME, plus que les profils des gestionnaires. Plus elle augmente, plus la PME s'adapte aux mutations environnementales.

Au vu de ces résultats, notre hypothèse a été vérifiée et nos objectifs ont été atteints. Cette analyse ne prétend pas avoir été complète, cela étant toutes les critiques constructives liées à ce thème sont les bienvenues.

Bibliographie

1. Amedzro WG St-Hilaire (2011) : l'adaptation organisationnelle dans les théories managériales et sociales. Eds Presses de l'Université du Québec
2. Berners-Lee T, Hendler J et Lassila O (2001): The semantic web. Scientific American 284
3. Benjamin A J, Riggio R E, Mayes B T (1996) : Reliability and Factor Structure of Budner's tolerance for ambiguity scale. Journal of social behavior and personality, vol 11, n°3
4. Bourgeois L.J (1980): Strategy and Environment: A Conceptual integration. The Academy of Management Review, January.

5. Bourgeois L.J (1985): Strategic goals, perceived uncertainty, and economic performance in Volatile environment, *Academy of Management Journal*, vol.28, n°3, September.
6. Charreaux G (2008) : A la recherche du lien perdu entre caractéristiques des dirigeants et performance de la firme : gouvernance et latitude managériale. *Cahier du FARGO* n° 1080502
7. Callot P (2006): Intelligence économique et stratégie de l'innovation .*Revue des Sciences de Gestion* 2006/2
8. Cossette. P. (2004) : L'organisation. Une perspective cognitiviste. Presses de l'Université Laval
9. Daft R.L, Sormunen J, Parks D (1988) : Chief executive scanning, environmental characteristics and company performance: an empirical study. *Strategic Management Journal* 9
10. Davenport T.H, Bensoussan B.E et Fleisher C.S (2012): The complete Guide to business analytics. Pearson eds as FT Press delivers collection,
11. Dennis A. G (2007): "On Weick: An Appreciation". Published by SAGE publications <http://www.sagepublications.com>. Dec, 5th
12. Dess G., Beard D (1984): Dimensions of organizational task environments *Administrative Science Quarterly*, vol. 29
13. Drucker P.F (2011) : Devenez manager ! Les meilleurs textes de Peter Drucker. Collection Village Mondial. Pearson Education France, Paris.
14. Duncan R.B (1972): Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, sep, vol 17, n°3
15. Fernandez A (2013) : Les nouveaux tableaux de bord des managers. Eyrolles eds, 6^{ème} édition
16. Filion L.J (2008) : Management des PME : de la création à la croissance. Eds Pearson education. Canada
17. Fray A.M, Soparnot R. (2007) : La RSE comme levier de changements organisationnels : une analyse des représentations, *Le cas du secteur social. Gestion* 2000, 11/2007, vol.24, n°6
18. Gasse Y et Tremblay M (2004) : Questionnaire d'auto-évaluation : ai-je un profil d'entrepreneur ? Réalisé en collaboration avec la banque de développement du Canada. <http://www.fsa.ulaval.ca/cepme/Articles&documents/BDC.PDF>
19. Garneau J (1999) : « La confiance en soi ». *La lettre du psy*, vol 3, n°2, février.
20. Godet M. L'avenir autrement (1991): De l'anticipation à l'action. Manuel de prospective et de stratégie, *Politique étrangère*, vol. 56, n° 4
21. Gotteland D, Haon C, Ray D et Boulé J-M (2008): La perception de l'environnement : quels effets sur la performance de l'entreprise ? *Finance Contrôle Stratégie*, vol 11, N°1 mars 2008
22. Gueguen G (2000) : L'environnement perçu des PME Internet. 5^{ème} Congrès International Francophone sur la PME, 25-26 et 27 octobre 2000 à Lille. AIREPME.
23. Gueguen G (2001a) : Types de turbulences environnementales et adaptations stratégiques. <http://www.sciencesdegestion.com/travaux/lyon/lyon99.PDF>
24. Gueguen G (2001 b) : Orientations stratégiques de la PME et influence de l'environnement : entre déterminisme et volontarisme. XI^{ème} conférence de l'association internationale de management stratégique, 13-14-15 Juin.
25. Gueguen G (2004) : TPE et contrainte de l'environnement. 7^{ème} Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, 27, 28,29 Oct. Montpellier.
26. Gueguen G (2005) : Pragmatisme méthodologique et analyse de l'environnement en stratégie. XIV^{ème} Conférence Internationale de management stratégique. Pays de la Loire. Angers
27. Gueguen G (2009) : PME et stratégies : quelles spécificités ? *Economie et Management*, n°131, avril 2009
28. Johnson G,Scholes K, Whittington R, Fréry F (2009): Stratégique. Pearson eds
29. Kotler P, Keller K.L, Manceau D et Dubois B (2009): *Marketing Management*, 13^{ème} édition. Pearson eds
30. Lado N, Martinez-Ros E et Valenzuela A (2004) : Identifying successful marketing strategies by export regional destination. *International Marketing Review*, 21
31. Laroche H et Nioche J-P, (2006) : L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise. *Revue française de gestion*, 2006/1, n°160
32. Lau, CM. et Busenitz L.W (2001) : Growth intentions of entrepreneurs in a transitional economy: the people's Republic of China. *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 26, n° 1
33. Sauner-Leroy J-B. (1998), Incertitude environnementale et aversion au risque du dirigeant et investissements productifs des entreprises. VII^{ème} Conférence de l'AIMS, 27 et 29 mai

34. Silvestre H. et Goujet R. (1996) : Lisibilité de l'environnement, management stratégique : éléments de recherche sur les PMI. *Revue Internationale PME*, vol. 9, n°1
35. Lewi G et Lacoëuilhe J (2012) : *Branding Management, la marque, de l'idée à l'action*. 3^{ème} édition Pearson France
36. Mallet S, (2004) : Vers une clarification des déterminants du risque perçu à l'égard de l'achat d'un produit. Actes du 20^{ème} congrès de l'AFM, 6 et 7 Mai.
37. McMullen.J.S et Shepherd D.A (2006) : Entrepreneurial action and the role of uncertainty in the theory of the entrepreneur. *Academy of Management Review* 31
38. Marchesnay M (2004) : *Management stratégique*. Les éditions de l'ADREG, mai 2004
39. Martinet A C, Reynaud E, (2004) : *Stratégies d'entreprise et écologie*. Economica
40. Mezas J M et Starbuck WH (2003) : Studying the Accuracy of Manager's perceptions: A research Odyssey. *British Journal of Management*, vol14, 3-17
41. Mintzberg H (1982): *Structure et dynamique des organisations*. Eds d'Organisation
42. Moulins.J. L, (2003) : Risque perçu et fidélités à la marque. Actes du Congrès International de l'AFM.
43. Paradas. A. (2008) : Proximité représentative et responsabilité sociale dans les TP. Un management de proximité, Ouvrage collectif coordonné par O. Torres et A. Jaouen. Hermès Lavoisier
44. Pichon P.E, (2003) : La réduction du risque alimentaire : cadre théorique et proposition d'un modèle explicatif de décision d'achat présentant le rôle de la confiance. Actes du 3^e congrès international tendances du marketing, novembre, Venise.
45. Sharma, S. Aragon-Correa J.A et Rueda-Manzanares A. (2007): The contingent influence of organizational capabilities on proactive environmental strategy in the service sector: An analysis of North American and European ski resorts. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, vol. 24
46. Silvestre H. et Goujet R. (1996) : Lisibilité de l'environnement, management stratégique : éléments de recherche sur les PMI. *Revue Internationale PME*, vol. 9, n°1
47. Smircich L et Stubbart C (1985): Strategic Management in an enacted world. *Academy of Management Review*, vol. 10, n°4
48. Snowden D.J et Boone M.E (2007): Leader's Framework for Decision making. *Harvard Business Review*, nov 1st, 2007
49. Sogbossi B (2012) : Prise de décision des dirigeants de petites entreprises face à la complexité de l'environnement : l'intuition comme alternative stratégique. 11^{ème} Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME.
50. St-Pierre J et Perrault J-L (2009) : Mondialisation et PME : l'internationalisation des activités comme solution. Laboratoire de recherche sur la performance des entreprises, juillet 2009. Institut de recherche sur les PME. Université du Québec à Trois-Rivières. <http://www.uqtr.ca/larepe>
51. St-Cyr L et Gagnon S (2004) : Les entrepreneures québécoises : Taille des entreprises et performance. Association Internationale de Recherche en Entrepreneuriat et PME, 7^{ème} Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, 27-28 et 29 Oct. Montpellier
52. Sund K J (2008): Perceived trends and Uncertainty in the Hotel Industry: An Exploratory investigation. *Asia Pacific Management Review* 13, 4
53. Vandercammen M, Bouton B, Gaulon P, Gauthy-Sinéchal M, Jospin-Pernet N et Tøye A, (2006): *Marketing, l'essentiel pour comprendre, décider, agir*. De Boeck eds, perspectives marketing, 2^{ème} édition 2006
54. Venkatraman N et Prescott J E (1988) : Environment – strategy Coalignment : an empirical test of its performance implications.the strategic Planning institute, Cambridge, Mass.
55. Yanes-Estévez V,Oreja-Rodriguez J.R et Alvarez P (2004) : Computing the perceived environmental uncertainty function by Rasch model , *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 4
56. Zaleznik, A. (1975): *Power and corporate Mind*, Houghton Mifflin Co, Boston.
57. Afplane, *Management stratégique des PME/PMI*. Guide méthodologique, Economica, 1991.
58. Michel Ghertman, *Le Management stratégique de l'entreprise*, PUF, Que sais-je?, 2000
59. Michel Ghertman, *Stratégie de l'entreprise. Théorie et Action*, Économica, 2004.
60. Richard Soparnot, *Concepts et cas en management stratégique, ...*, 2005.
61. Raghavan Parthasarthy, Philip Grenon, Johanne Queeton, *Fondements de management stratégique*, ERPI, 2011.
62. [Cavagnol et Roulle 2013] André Cavagnol et Pascal Roulle, *Management stratégique des organisations*, Gualino, 2013.

63. Hélène Delacour, Sébastien Liarte, Management stratégique de l'Innovation, Économica, 201

Annexe n°1 Questionnaire d'enquête

I. Profil du gestionnaire de la PME

1. Age
2. Sexe
3. Etat civil a) célibataire b) Marié c) Divorcé d) Veuf (ve)
4. Votre niveau d'étude

II. Identification de l'entreprise

5. Statut de l'entreprise a) Privée b) Sociétale
6. Nombre d'employé de la PME a) 1 à 5 agents b) 6 à 20 agents c) 21 et plus

III. ENQUETE PROPREMENT DITE

1. Que savez-vous du management stratégique.....
2. Afin de nous permettre de ressortir les principales composantes du management stratégique et dégager son lien avec l'adaptabilité de la PME, veuillez avaliser combien vous êtes **totalelement en désaccord (1), en désaccord (2), quelque peu d'accord (3), d'accord (4) et tout à fait d'accord (5)** avec chacune de ces opinions.

Niveau d'appréciation		1	2	3	4	5
Management stratégique						
La compétitivité						
C1	Nos stratégies managériales permettent de faire face à la concurrence					
C2	A tout changement environnemental correspond un remède					
C3	En cas de changement environnemental, l'entreprise se procure des ressources et moyens nécessaires pour réaliser ses objectifs					
C4	Les turbulences environnementales n'arrêtent pas nos activités					
C5	En cas des mutations environnementales, l'entreprise change sa structure interne					
C6	L'entreprise domine son environnement en adoptant une position offensive					
C7	L'entreprise ne réagit pas à tout changement environnemental					
C8	L'entreprise laisse l'environnement se stabiliser de lui-même					
C10	L'entreprise contrôle les turbulences de son environnement					
La sécurité						
S1	L'entreprise assure son existence					
S2	L'entreprise anticipe les risques liés à l'activité économique					
S3	L'entreprise anticipe les risques liés aux décisions stratégiques					
La légitimité						
L1	Je dispose des aptitudes à nouer des relations avec les fournisseurs des produits et nos clients					

L2	Je noue des relations avec les institutions financières					
L3	Je noue des relations avec les officiels (autorité)					
L4	Mon entreprise collabore avec d'autres entreprises					
L5	L'entreprise collabore bien avec ses clients					
L6	L'entreprise dispose des documents nécessaires au fonctionnement					
L7	Mon entreprise n'a aucun problème avec son environnement social					

3. La pratique du management stratégique conduit-elle à l'adaptabilité de la PME aux mutations environnementales ? a. Oui b. Non

Annexe n°2 Principales pratiques de management stratégique

Pratique de management stratégique				
Dimension	Code	Items retenus	Contribution	Communalités
Compétitivité	C1	Nos stratégies managériales permettent de faire face à la concurrence	,925	,859
	C2	A tout changement environnemental correspond un remède	,850	,745
	C3	En cas de changement environnemental, l'entreprise se procure des ressources et moyens nécessaires pour réaliser ses objectifs	,879	,775
	C10	L'entreprise contrôle les turbulences de son environnement	,728	,565
Sécurité	S1	L'entreprise assure son existence	,848	,738
	S2	L'entreprise anticipe les risques liés à l'activité économique	,852	,731
	S3	L'entreprise anticipe les risques liés aux décisions stratégiques	,787	,625
Total variance Extraite				71,94
Nombre des items				7
Alpha de Cronbach (fiabilité de l'échelle)				0,744 soit 74,4%
KMO final				0,716

Source : compilation des données dans SPSS.20 sur base des résultats du terrain