



Association Internationale de Recherche en  
Entrepreneuriat et PME

7<sup>ème</sup> Congrès International Francophone  
en Entrepreneuriat et PME

27, 28 et 29 Octobre 2004, Montpellier



## TPE et contrainte de l'environnement

Gaël Gueguen

Maître de Conférences  
ERFI – GREG  
Université Montpellier III

[gael.gueguen@univ-montp3.fr](mailto:gael.gueguen@univ-montp3.fr)

### Résumé :

L'analyse du rapport PME / Environnement est majoritairement teintée de déterminisme. En ce qui concerne les TPE, le déterminisme devrait être encore plus élevé car elles disposent de ressources fortement limitées. Mais en effectuant une distinction entre proactivité et anti-déterminisme, il est possible de se demander si les TPE sont uniquement conditionnées par leur environnement ou si elles disposent d'une liberté d'action réelle permettant de s'affranchir de la pression du contexte. Afin de répondre à ce questionnement, les raisons autorisant à penser que les perspectives volontaristes sont applicables aux TPE seront discutées. Ceci étant fait, le modèle de la recherche sera présenté. Une analyse des relations entretenues entre l'environnement, la stratégie et la performance des TPE sera menée à partir d'une enquête quantitative portant sur 129 TPE ayant un même type d'activités (Internet), notamment à travers une analyse des effets modérateurs de l'environnement. Les résultats montrent que le déterminisme est bien présent en TPE mais laissent aussi penser qu'un effet taille « paradoxal » existe : plus l'entreprise est petite, moins elle sera contrainte par son environnement. Les raisons de cet effet taille seront discutées en conclusion.

TPE, environnement, déterminisme, volontarisme, stratégie

Les Toutes Petites Entreprises (TPE) sont-elles soumises à la contrainte de leur environnement ?

A priori, la réponse est positive si l'on se réfère à la littérature concernant l'environnement des PME. La soumission des entreprises de petite dimension à leur contexte est forte car il leur manque de nombreuses ressources. Cette gestion de la pénurie va les conduire à une activité stratégique purement réactive. C'est ainsi que Julien et Marchesnay (1988) constatent que la petite entreprise va subir l'environnement tandis que la très grande firme le modèle largement. Chappoz (1991) souligne que la petite entreprise est contrainte par l'influence du contexte sans en exploiter les avantages tandis que Silvestre et Goujet (1996) envisagent les PMI comme fortement sensibles aux aléas du marché, sans possibilité d'en faire évoluer les conditions de fonctionnement. Le manque de ressources étant patent, il est possible de parler de fatalisme environnemental. En conséquence, il est juste de penser que la TPE, qui a une taille très réduite, va encore plus manquer de ressources pour mener une action stratégique volontariste.

Cependant, que cela soit en ce qui concerne la conceptualisation de l'environnement (Guilhon, 1998) ou les manœuvres stratégiques mises en œuvre (Bourcieu, 2000) les entreprises de petite dimension peuvent adopter une vision active face à leur environnement. D'ailleurs, Marchesnay (2001) souligne que *« il est trivial d'affirmer que le pouvoir de marché des PME est faible. Une telle conception véhiculée par les tenants de la grande firme managériale, est en voie d'être battue en brèche dans maints secteurs de la nouvelle économie »*. Une émancipation environnementale est donc possible pour les entreprises de petite taille permettant de fonder la viabilité de leurs choix stratégiques (Gueguen, 2001a et 2001b). Que cela soit à travers l'importance du dirigeant qui va insuffler une vision stratégique, la possibilité de mettre en œuvre des stratégies réticulaires, la capacité à développer des comportements entrepreneuriaux ou la prééminence de la proximité de son environnement, l'entreprise de petite dimension peut réduire l'influence du contexte sur son fonctionnement. Et ceci est tout autant possible en TPE.

Ainsi, une contradiction majeure apparaît dans l'étude de l'environnement des entreprises de petite taille, contradiction qui reste mal explorée en ce qui concerne les plus petites d'entre-elles. D'où notre questionnement : **les TPE sont-elles uniquement conditionnées par leur environnement ou disposent-elles d'une liberté d'action réelle permettant de s'affranchir de la pression du contexte ?** Afin de répondre à cette question nous envisagerons tout d'abord pourquoi il est raisonnable de penser que les perspectives volontaristes sont applicables aux TPE. Ceci étant fait, le modèle de la recherche sera présenté. Une analyse des relations entretenues entre l'environnement, la stratégie et la performance des TPE sera menée à partir d'une enquête quantitative portant sur 129 TPE ayant un même type d'activités (Internet).



Les moyens d’actions sont envisagés comme les ressources dont peut disposer l’entreprise pour mener à bien sa stratégie (est-il difficile d’obtenir ces ressources ?) tandis que la liberté d’action correspond à la marge de manœuvre disponible dans la stratégie suivie (peut-on la modifier facilement ?). Cette dialectique se retrouve dans le propos de Merz et Sauber (1995) selon lequel : « *Because of their size, small firms are presumed to be rather sensitive to changes in their operating environments. Although their small size makes them flexible and responsive to environmental changes, small firms are also challenged by unfavourable and hostile environments* ». Ainsi, la faible taille augmente la sensibilité aux fluctuations de l’environnement mais permet une marge de manœuvre plus grande.

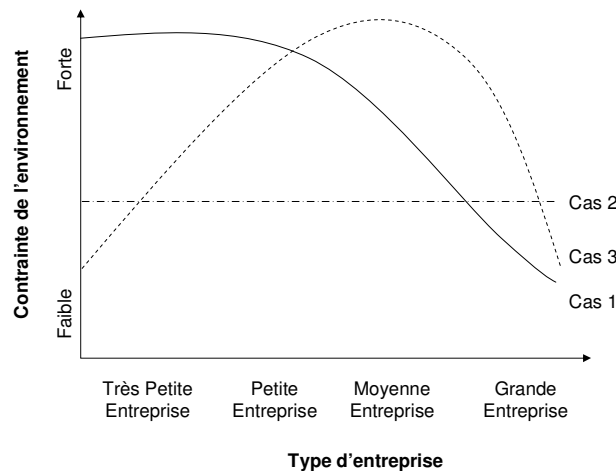
En conséquence, trois cas de figures conceptuels se présentent (schéma 2) :

**Cas 1 :** La contrainte de l’environnement est une fonction décroissante de la taille de l’entreprise. En effet, plus la taille de l’entreprise est petite, plus la contrainte de l’environnement est forte car elle manque de moyens d’actions (thèse classique).

**Cas 2 :** Comme moyens d’actions et liberté d’actions sont des fonctions inverses, la contrainte de l’environnement sera fixe, quelque soit la taille de l’entreprise. Il y a donc indépendance entre contrainte et taille.

**Cas 3 :** La contrainte de l’environnement est une fonction « curviligne » de la taille de l’entreprise. Comme les TPE ont une forte liberté d’action, le manque de moyens est moins dommageable et donc la contrainte de l’environnement est faible. En augmentant en taille, l’entreprise perd de cette liberté d’action. A un certain seuil, elle va pouvoir disposer de moyens permettant de réduire la contrainte de l’environnement.

**Schéma 2 : Contrainte de l’environnement et taille de l’entreprise**



Ces cas ne doivent pas être envisagés comme une proposition de recherche directement testable mais doivent être appréhendés comme un justificatif conceptuel de la nécessité de tester l’importance de l’environnement sur la TPE. En effet, l’analyse du rapport environnement / TPE ne peut uniquement se limiter à des perspectives déterministes et il est souhaitable de vérifier la perspective (déterminisme ou volontarisme) dominant ce rapport.

## **2. Modèle de la recherche : une opérationnalisation de l'importance de l'environnement selon une perspective déterministe**

La perspective dominante des petites structures est celle du déterminisme. En conséquence, un corps de proposition directement issu de cette perspective sera présenté puis testé. Cela permettra de vérifier si cette perspective est, au final, juste ou non en ce qui concerne les TPE. L'ensemble de ces propositions se retrouve présenté au sein du schéma 3.

### **Proposition 1 : L'environnement et le niveau de performance des TPE sont liés significativement.**

Cette proposition introduit l'idée que la performance est conditionnée par le type d'environnement. En effet, selon une perspective déterministe, la TPE subit son environnement. En d'autres termes, un état donné de l'environnement va conditionner la réussite de la TPE. Cette perspective structuraliste (importance de la structure par rapport au comportement) est proche des thèses de l'écologie des populations (Hannan et Freeman, 1977).

### **Proposition 2 : La stratégie retenue et l'environnement des TPE sont liés significativement.**

Cette seconde proposition introduit une perspective contingente. En effet, selon les principes de l'adéquation stratégique (« *strategic fit* »), pour un type d'environnement devra correspondre une stratégie particulière. Ici encore, nous pouvons retrouver des antécédents théoriques liés à la pensée de l'écologie des populations car il est implicitement considéré qu'un isomorphisme stratégique des différentes TPE est remarquable : pour un même type d'environnement, se retrouvera un type particulier de stratégie, si tant est que le répertoire de stratégie cohérente est commun au différents dirigeants de TPE interrogés.

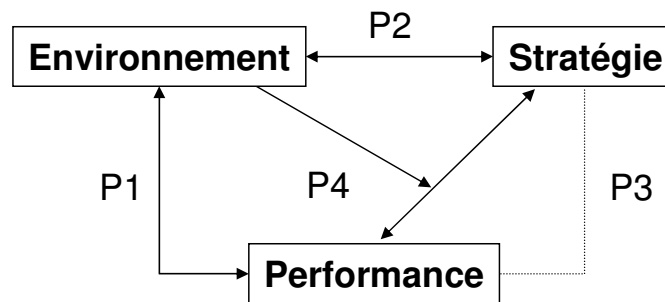
### **Proposition 3 La stratégie retenue et le niveau de performance des TPE ne sont pas liés significativement.**

En regard des deux précédentes propositions, le choix des TPE est minimisé. Mis à part le fait d'une adéquation particulière entre stratégie et environnement (proposition suivante), la stratégie envisagée isolément n'est pas considérée comme permettant de conditionner un niveau de performance significatif. Puisque la TPE subit, plus qu'agit, il est logique de penser que ses actions auront un impact réduit.

### **Proposition 4 : L'environnement des TPE conditionne la relation stratégie – performance.**

La proposition proposée ici est fortement contingente (Ginsberg et Venkatraman, 1985 ; Hambrick et Lei, 1985 ; Mc Arthur et Nystrom, 1991 ; Becherer et Maurer, 1998). Implicitement, il est considéré que pour un état particulier de l'environnement, le choix d'une stratégie précise permettra d'obtenir un niveau significatif de performance. L'environnement est considéré comme une variable modératrice. Son identification repose sur une méthodologie précise (Sharma et al., 1981 ; Mc Arthur et Nystrom, 1991) qui sera examinée par la suite.

Schéma 3 : Propositions de recherche



### 3. Méthode : l'identification de l'environnement comme déterminant de la TPE

L'échantillon des TPE retenues, la construction du questionnaire et la présentation des outils statistiques utilisés seront présentés au sein de cette section.

#### 3.1. L'échantillon de TPE

Un questionnaire administré par Internet (Gueguen, 2000 ; 2001a ; Gueguen et Yami, 2004) a été envoyé à différents dirigeants d'entreprises. Sur l'ensemble des réponses, seuls les questionnaires complets et provenant d'entreprises ayant au maximum 10 employés ont été retenus. Comme le type de secteur d'activité pouvait conditionner les réponses des dirigeants et ainsi introduire un biais, un secteur unique d'activité a été retenu. En raison de la qualité de la taille de l'échantillon et de l'importance de l'intensité environnementale, seules les réponses provenant de TPE ayant leur activité basée sur Internet ont été conservées. Ainsi, l'échantillon final se compose de 129 TPE.

#### 3.2. La construction des échelles

L'environnement va être identifié à travers des dimensions classiquement utilisées : complexité, incertitude, dynamisme et turbulence (Duncan, 1972 ; Dess et Beard, 1984 ; Becherer et Maurer, 1998). La **complexité** repose sur l'idée que les facteurs environnementaux, pris en considération par l'entreprise, sont nombreux et hétérogènes (Duncan, 1972). Pour mesurer la complexité perçue, l'échelle utilisée par Sutcliffe et Huber (1998), inspirée de celle de Dess et Beard (1984) sera retenue avec quelques modifications adaptées au terrain d'investigation. L'**incertitude** correspond traditionnellement au manque d'information provenant de l'environnement (Moris et al. 1995). L'échelle utilisée s'inspirera de celle de Duncan (1972), Lawrence et Lorsch (1967) et Milliken (1990) en l'adaptant afin qu'elle garde une cohérence avec les autres échelles utilisées. Le **dynamisme** va correspondre à l'apparition de changements dans l'environnement de l'entreprise. Ainsi, l'échelle utilisée mesure le taux de changement, de façon perçue, concernant les éléments importants pour la TPE. Elle s'inspirera fortement de celles de Miller et Friesen (1982 ; 1983). La **turbulence** sera envisagée comme un enchaînement d'événements plus ou moins espacés dans le temps, plus ou moins favorables mais imprévisibles quant à leur ampleur et suffisamment nouveaux pour entraîner un impact, perçu par les membres de l'organisation, qui conduit à une reconsidération des capacités de la firme. Il sera donc utilisé l'échelle de Gueguen (2001a). Comme la décision stratégique provient de ce que le dirigeant perçoit, particulièrement pour les petites entreprises, les mesures de l'environnement seront perceptuelles (Braguier, 1993).

La **performance** peut également se mesurer de façon objective ou subjective (Dess et Robinson, 1984). Chandler et Hanks (1993) constatent la difficulté d'utiliser des données objectives pour l'étude des jeunes entreprises. Dess et Robinson (1984) ou Sapienza et al. (1988) vont vérifier si la performance subjective correspond à la performance objective et leurs résultats sont mitigés. Toutefois, Chandler et Hanks (1993), dans un comparatif des différentes mesures possibles, remarquent que les mesures concernant une vision de la performance en termes d'augmentation ou de diminution de certains critères de résultats apparaissent comme satisfaisantes. Ces mesures peuvent être envisagées comme une alternative au recensement chiffré et précis de la performance de l'entreprise. Ainsi, la mesure de la performance retenue se fera en fonction de sept indicateurs généralement retenus (rentabilité, effectif, chiffre d'affaires, qualité, motivation, vulnérabilité et réputation) pour lesquels le dirigeant de TPE devra exprimer leurs évolutions au cours des dernières années (Messeghem, 1999).

La **stratégie** peut être identifiée de diverses manières. Venkatraman (1989), en étudiant les mesures des stratégies en management stratégique, remarque la diversité des approches et constate qu'il est possible d'utiliser une mesure nominale avec un seul item comme une mesure fondée sur de multiples dimensions. Jennings et Seaman (1994), dans un travail envisageant l'adaptation de l'entreprise aux changements de l'environnement vont retenir une mesure basée sur la proposition de scénarios aux dirigeants. Ce type de mesure a été validé par Beekun et Ginn (1993). Cette méthode sera retenue afin d'inciter les dirigeants de TPE à exprimer clairement leurs principales orientations. Quatre scénarios ont été construits en fonction d'une analyse de la littérature en management stratégique portant sur le type de stratégie à adopter face à la pression de l'environnement. Les quatre stratégies proposées sont : **la stratégie de pérennisation collective** (volonté de rentrer dans des arrangements coopératifs avec les différents acteurs de l'environnement), **la stratégie entrepreneuriale** (caractère innovateur de l'entreprise, capacité à prendre des risques ainsi que volonté de modifier l'environnement), **la stratégie de positionnement** (logique d'activité basée sur un métier spécifique et unique de type niche et la croissance de la TPE respectera celle de l'industrie en subissant l'environnement) et enfin, **la stratégie de souplesse organisationnelle** (la TPE va s'adapter fréquemment aux modifications de son marché sur des bases de flexibilité et de réactivité). Le dirigeant pourra au maximum retenir deux stratégies (stratégie principale et stratégie secondaire).

### 3.3. Les instruments de mesure

Chaque échelle sera épurée de telle sorte à vérifier que la fiabilité et la validité de l'instrument de mesure utilisé sont fondées. La mesure de la consistance interne se fera par l'intermédiaire de l'alpha de Cronbach, l'unidimensionnalité de la mesure sera testée par des analyses en composante principale (ACP en retenant le critère de Kaiser). De plus, les corrélations intra-items et inter-échelles seront calculées afin de constater la similarité et la différence au sein et entre les échelles. Outre l'utilisation de statistiques descriptives classiques, les relations entretenues entre l'environnement, la stratégie et la performance des TPE seront testées à l'aide de coefficients de corrélations. En revanche le rôle modérateur de l'environnement (proposition 4) nécessitera l'utilisation d'une technique statistique plus élaborée.

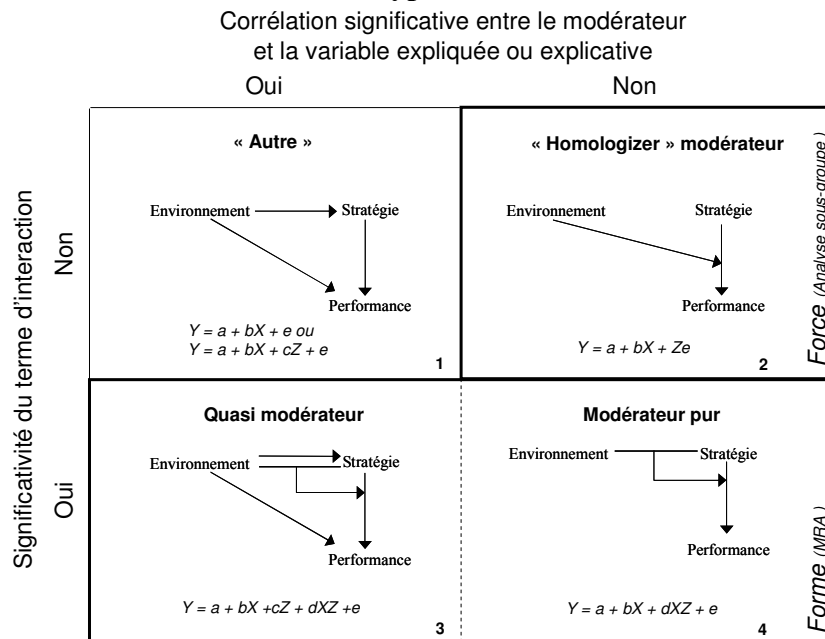
Venkatraman (1989) va recenser dans la littérature différents types de relations entre une variable modératrice Z (environnement), une variable explicative X (stratégie) et une variable expliquée Y (performance). L'une des techniques d'identification de l'effet modérateur généralement utilisée (Ginsberg et Venkatraman, 1985, Mc Arthur et Nystrom, 1991 ou



Becherer et Maurer, 1998) a été mise au point par Sharma et al. (1981). Selon eux, « *a moderator variable has been defined as one which systematically modifies either the form and / or strength of the relationship between a predictor and a criterion variable* ». Il va donc falloir tester la force et la forme de la modulation de Z sur la relation X – Y. Tester la force de la modulation revient à tester l’hypothèse selon laquelle la capacité prédictive de la variable explicative diffère en fonction de la variable modératrice. Ce test s’effectue par l’intermédiaire d’une analyse en sous-groupes (différence de corrélations entre la stratégie et la performance, mesurée avec le test Z de Fisher, entre deux groupes constitués sur la base de la médiane de la variable modératrice). Tester la forme de la modulation va revenir à tester l’hypothèse selon laquelle l’obtention de la variable expliquée se détermine par l’interaction des variables explicatives et modératrices. Ce test s’effectue par l’intermédiaire d’une analyse de régression multiple en fonction du terme d’interaction ou *Moderated Regression Analysis – MRA* (Aguinis, 2003) : la significativité du terme d’interaction X.Z sur la performance est mesurée en regard de l’influence de la stratégie et de l’environnement au sein d’une régression multiple.

Cette technique repose sur un protocole précis (Sharma et al., 1981) et permet d’identifier différents modérateurs. Le « modérateur pur » et le « quasi-modérateur » constatent la forme de l’effet modérateur de l’environnement. En d’autres termes, s’il existe un modérateur pur, la variable d’environnement va modifier la relation entre la stratégie et la performance. Par exemple, un changement dans le type d’environnement va modifier la forme de la relation stratégie – performance et pourra nécessiter l’adoption d’une stratégie radicalement différente. Mais si l’environnement est significativement lié à la stratégie ou à la performance, il existera un effet direct et il s’agira donc d’un quasi-modérateur. Il peut également exister un « homologizer modérateur » dont l’influence portera sur la force de la relation stratégie – performance. Ainsi, un changement de l’environnement nécessitera simplement un ajustement de la stratégie. Dans ce cas, la stratégie va expliquer plus de variation de la performance pour un état donné de la dimension environnementale (élevée ou faible). Les perspectives envisagées par Sharma et al. (1981) et complétées par Mc Arthur et Nystrom (1991) ont été synthétisées dans le schéma 4.

#### Schéma 4 : Les types de modérateurs



Adapté de Sharma et al. (1981) et Mc Arthur et Nystrom (1991)



## 4. Résultats

L'échantillon de TPE ayant répondu va être rapidement décrit puis les issues de l'épuration des échelles de mesure seront présentées. Ensuite, l'analyse des relations simples sera envisagée puis les résultats des tests concernant les effets modérateurs seront donnés.

### 4.1. Description de l'échantillon

129 TPE ayant une activité Internet ont répondu à notre questionnaire. Par activité Internet, nous entendons des entreprises qui se présentent comme occupant l'un des métiers suivant : concepteur, hébergeur, conseil, promotion Internet, animation de sites,... Plusieurs réponses étaient possibles (546 activités déclarées). Certaines TPE (rares) ont déclaré plus de 12 activités. Bien entendu, comme ces activités sont complémentaires, la multiplicité, restreinte, n'apparaît pas comme fortement problématique. Toutefois, le nombre moyen d'activités se limite à 4,27.

**Tableau 1 : Activités Internet des TPE**

Activité	Fréquence	Pourcentage	Activité	Fréquence	Pourcentage
Concepteur	98	17,95 %	Portail	22	4,03 %
Hébergeur	67	12,27 %	Galerie	21	3,85 %
Animation	62	11,36 %	Produit	21	3,85 %
Conseil	62	11,36 %	Publicité	16	2,93 %
Promotion	58	10,62 %	Moteur	11	2,01 %
Logiciel	50	9,16 %	Rencontre	7	1,28 %
Fournisseur d'accès	26	4,76 %	Graphisme	1	0,18 %
Service	24	4,40 %	<b>Total</b>	<b>546</b>	<b>100 %</b>

Les TPE interrogées avaient un nombre moyen d'employés de 4,82 (mode : 2). En termes d'âge, elles avaient (en moyenne) 4,25 années depuis leur création. Ce chiffre assez bas est à mettre en correspondance avec un secteur d'activité très récent. Autre caractéristique constatée sur ce secteur d'activité : le niveau d'étude élevé des dirigeants. En effet, sur notre échantillon, 91 % de l'effectif a au moins un niveau d'étude de type Bac +2.

### 4.2. Epuration des échelles

#### 4.2.1 Les dimensions de l'environnement

**Complexité :** L'échelle de la complexité donne un alpha faible (6 items : 0,52). Une analyse inter-items et une analyse en composante principale permet de séparer nettement deux catégories de variables. 4 items appartiennent à ce que l'on pourrait nommer une « complexité qualitative » (difficulté cognitive du dirigeant vis-à-vis de son environnement) et 2 items correspondent à une « complexité quantitative » (importance des relations, de la production de l'entreprise). La construction de deux sous-échelles de la complexité est donc effectuée. L'échelle de la complexité qualitative obtient un alpha de 0,64 (l'ACP montre le caractère unidimensionnel ; ce score est insatisfaisant mais du fait du faible nombre d'items utilisés, nous garderons cette sous-échelle) et l'échelle de la complexité quantitative obtient un alpha très faible de 0,15. Cependant, l'utilisation d'un alpha de Cronbach pour une échelle constituée de deux items est généralement déconseillée. Sur la base de la contribution à la constitution du second axe décrivant la complexité (ACP précédente), cette seconde sous-échelle sera donc conservée. Les autres dimensions sont moins problématiques.

**Incertitude** : L'échelle de l'incertitude donne un alpha satisfaisant (0,84). L'ACP montre le caractère unidimensionnel de la mesure. Les 6 items utilisés permettront de construire cette échelle.

**Dynamisme** : L'alpha est de 0,70. L'ACP montre le caractère unidimensionnel de la mesure. Les 6 items seront utilisés pour l'échelle du dynamisme.

**Turbulence** : L'alpha obtenu est supérieur à celui du dynamisme puisqu'il est de 0,76. L'ACP montre cependant que deux dimensions sont présentes dans la mesure. Toutefois tous les items se retrouvent dans la construction du premier axe qui explique 47% de la variance (aucun item ne descend en dessous de 0,6 dans la constitution de ce premier axe). Comme les corrélations inter-items sont toutes positives, cette échelle ne sera pas décomposée. Ainsi, 6 items seront retenus ensembles pour mesurer la turbulence.

#### 4.2.2. La performance

L'alpha obtenu est de 0,66. En supprimant un item (portant sur l'invulnérabilité) il est possible d'augmenter ce score. L'analyse inter-items montre que cet item s'oppose aux autres. En l'état, l'ACP montre trois dimensions mais 6 items sur 7 contribuent au premier axe qui explique 38% de la variance. L'échelle est donc modifiée en supprimant un item. L'alpha obtenu est de 0,75. L'ACP montre le caractère bidimensionnel de la mesure mais comme les 6 items contribuent à la constitution du premier axe (45% de la variance et minimum de contribution : 0,54), l'échelle épurée ne sera pas décomposée. 6 items composeront donc la mesure de la performance.

L'épuration effectuée, la constitution des échelles est opérée sur la base de la moyenne issue des différents items les composant respectivement. Par ailleurs, les mesures du coefficient d'asymétrie (Skewness) et du coefficient d'aplatissement (Kurtosis) révèlent que ces échelles suivent une loi normale (coefficient inférieur à |1| pour le Skewness et à |1,5| pour le Kurtosis).

#### 4.3. Les relations simples entre l'environnement, la stratégie et la performance

Le tableau 2 va permettre de présenter les relations existantes entre les diverses dimensions de l'environnement et le niveau de performance. Comme le score maximal par échelle est de 5, il est possible de constater une perception forte des dimensions environnementales (moyenne). L'incertitude est la caractéristique la moins élevée. Il est possible de penser que les dirigeants de ces entreprises connaissent une bonne tolérance à l'incertitude. Le dynamisme est la dimension la plus élevée. Ce résultat témoigne des nombreuses évolutions qu'a connu le secteur d'activité Internet. Le niveau moyen de performance est également important.

**Tableau 2 : Corrélations entre les dimensions environnementales et la performance**

	Moyenne	1.	2.	3.	4.	5.	6.	Alpha
<b>1. Complexité qualitative</b>	3,09	1	0,07	0,46**	0,20*	0,43**	0,01	0,64
<b>2. Complexité quantitative</b>	3,98		1	-0,08	0,08	-0,03	0,11	0,15
<b>3. Incertitude</b>	2,86			1	0,11	0,42**	-0,20*	0,84
<b>4. Dynamisme</b>	4,23				1	0,43**	0,34**	0,70
<b>5. Turbulence</b>	3,43					1	0,13	0,76
<b>6. Performance</b>	4,00						1	0,75

\*\* La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral)

\* La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

En termes de relations (coefficient de corrélations), plusieurs remarques peuvent être formulées :

- Une complexité qualitative n'entraîne pas forcément une complexité quantitative et cette complexité est faiblement liée au niveau de performance. Dans l'ensemble, cette dimension est assez bien corrélée avec les autres dimensions environnementales mesurées.
- La complexité quantitative est la dimension la moins en phase avec les autres mesures effectuées (aucunes corrélations significatives).
- L'incertitude entraîne une performance faible. La relation attendue entre incertitude et dynamisme n'est pas retrouvée.
- Le dynamisme, à l'inverse, est lié à un haut niveau de performance. On peut penser que le dynamisme est source de renouvellement des opportunités d'affaires.
- La turbulence semble être la dimension de l'environnement la plus représentative des autres dimensions environnementales (corrélations significative à 0,01 avec la complexité qualitative, l'incertitude et le dynamisme). En revanche la relation avec le niveau moyen de performance est positive mais faible.
- Le niveau de performance moyen est élevé. La seule dimension corrélée négativement et significativement avec la performance est l'incertitude. On peut donc émettre l'hypothèse que plus l'incertitude est élevée, moins la performance sera forte.

**Ces résultats confirment la première proposition qui postule que l'environnement des TPE et leur niveau de performance sont liés.** En effet, bien que les complexité et la turbulence ne montrent pas de significativités probantes, l'importance de la relation dynamisme – performance et de incertitude – performance conduisent à considérer que l'environnement et la performance ne sont pas indépendants. Ainsi, la TPE doit prendre en compte la nature de son environnement afin d'obtenir une performance satisfaisante.

Cependant, il est important de mesurer l'importance de la stratégie utilisée. Le tableau 3 présente le nombre de stratégies utilisées (deux choix au maximum sur quatre propositions de stratégies plus une réponse « aucune de ces stratégies »). Deux éléments sont à noter :

- Quasiment tous les dirigeants répondants ont retrouvé la stratégie de leur entreprise parmi la combinaison des quatre stratégies proposées (99,2 %). Du fait du caractère marginal du non choix d'une stratégie (0,8 %), cette observation sera écartée de la suite de nos tests. Ainsi, l'effectif passe dorénavant de 129 à 128 TPE.
- Les TPE vont majoritairement adopter une combinaison de stratégies plutôt que de se focaliser sur une stratégie unique. En effet, 80,6 % des dirigeants de TPE déclarent adopter deux stratégies.

**Tableau 3 : Nombre de stratégies utilisées**

	Fréquence	Pourcentage
Aucune	1	0,8
Une stratégie	24	18,6
Deux stratégies	104	80,6
	129	100

Il est possible d'indiquer que quatre combinaisons de stratégies (positionnement et entrepreneuriale (19,5%), positionnement et souplesse organisationnelle (12,5%), entrepreneuriale et souplesse organisationnelle (9,4%), entrepreneuriale et positionnement (8,6%)) vont représenter la moitié des stratégies indiquées par les TPE (un ou deux choix).

Une transformation des stratégies retenues sera effectuée pour les faire passer du statut de variables qualitatives à celui de variables quantitatives. Lorsqu'une seule stratégie est retenue, l'entreprise se verra attribuer 3 points en ce qui concerne cette stratégie. Lorsqu'un couple

stratégique est retenu, 2 points iront à la stratégie principale choisie et 1 point à la stratégie secondaire. De cette façon, il sera possible de déterminer un indice de comportement stratégique. Muni de ces indices, il sera possible d'en indiquer la moyenne et de voir de quelle façon un lien peut être établi avec les dimensions environnementales et la performance (tableau 4).

**Tableau 4 : Corrélations entre les stratégies et les dimensions de l'environnement et la performance**

	Moy.	Comp Quali	Comp Quanti	Incert.	Dyna.	Turbul.	Perf.
Positionnement	1,15	-0,06	-0,13	0,02	-0,18*	-0,07	-0,11
Entrepreneurial	0,84	0,06	0,22*	-0,04	0,21*	0,14	0,30**
Souplesse	0,66	-0,02	-0,17	0,06	-0,02	-0,05	-0,15
Pérennisation	0,34	0,04	0,13	-0,04	0,01	0,00	-0,04

\*\* La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

\* La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Ce tableau permet de mettre en lumière quelques caractéristiques importantes :

- La stratégie de positionnement est la stratégie la plus retenue (1,15) devant la stratégie entrepreneuriale (0,84) et la stratégie de souplesse organisationnelle (0,66). La stratégie de pérennisation collective est très faiblement choisie. Il peut apparaître comme paradoxal de retrouver comme première stratégie au sein d'un environnement, a priori, en forte évolution une stratégie qui se caractérise par un certain statisme. Devrait-on y retrouver une illustration de la théorie des ressources et des compétence (Wernerfelt, 1984 ; Arrègle et al., 2000) selon laquelle l'entreprise doit de se concentrer sur ses forces avant de s'aligner sur l'environnement ou tout simplement penser que ce résultat confirme les thèses du déterminisme inhérent aux petites entreprises qui se limitent à répéter ce qu'elles savent faire ? Cette question demeurera pour l'instant sans réponses, bien que l'application de la théorie des ressources et compétences au cas des TPE semble intéressante. En effet, la TPE est le type d'entreprise qui a le moins de moyens. Cet argument justifierait le fait qu'elle essaye de minimiser ses déplacements stratégiques. Mais les moyens ne sont pas suffisants pour expliquer une évolution stratégique, il est nécessaire de pouvoir disposer d'une certaine liberté d'action. Et cette liberté d'action peut être mise en application avec une stratégie entrepreneuriale (seconde stratégie utilisée). A ce titre, on remarquera que le dynamisme est corrélé négativement et significativement avec la stratégie de positionnement. En d'autres termes, plus la perception d'évolution au sein de l'environnement est élevée, moins la TPE recherchera à conserver sa position.

- La stratégie entrepreneuriale est la seule stratégie corrélée positivement avec le niveau de performance. En outre cette corrélation est significative. Ainsi, ce résultat tend à confirmer ceux obtenus par Becherer et Maurer (1998), Luo (1999), Wiklund (1999), Brown et Kirchhoff (1997) ou Zahra (1993) liant positivement performance et stratégie entrepreneuriale. Cette stratégie se retrouvera particulièrement dans les environnements où la complexité quantitative et le dynamisme sont élevés.

- La stratégie de pérennisation collective ne semble pas être en relation avec l'une ou l'autre des dimensions de l'environnement. Cependant, le fait que cette stratégie soit rarement retenue et la méthode de mesure utilisée expliquent cette faiblesse de lien.

**L'ensemble de ces résultats conduit à valider partiellement la proposition 2 et à ne pas valider la proposition 3.** La proposition 2 émettait l'idée qu'environnement perçu et type de stratégie étaient en relation. Il apparaît que seuls la complexité quantitative et le dynamisme sont en relation avec le type de stratégie et particulièrement avec la stratégie entrepreneuriale. La proposition 3 postulait que stratégie et performance étaient indépendantes. On peut

constater que seule la stratégie entrepreneuriale est en relation significative avec l'obtention d'un niveau de performance, mais cela suffit à invalider cette troisième proposition. Toutefois, il est important de souligner que la stratégie entrepreneuriale est la seule stratégie liée positivement et significativement avec le niveau de performance. **On peut donc émettre l'idée que la stratégie entrepreneuriale est peut-être la seule stratégie pertinente pour les TPE.** De façon plus générale, ce type de relation (stratégie entrepreneuriale / performance) a déjà été positivement envisagé de façon empirique par Becher et Maurer (1998), Luo (1999), Wiklund (1999) ou Zahra (1993). Notre résultat est intéressant car il concerne exclusivement des TPE mais il s'agit de TPE évoluant au sein d'un environnement dynamique.

#### 4.4. L'effet modérateur de l'environnement<sup>1</sup> :

L'effet modérateur de l'environnement sera envisagé selon la méthode proposée par Sharma et al. (1981). Le tableau 5 présente les résultats des analyses de régression multiples (MRA) et des analyses en sous-groupes. Le tableau 6 indique la constitution des sous-groupes. La mesure opérée respecte le protocole d'ensemble (schéma 4 et point 3.3. de ce travail). Le tableau 5 va indiquer la mesure de la relation entre les dimensions de l'environnement (Z - en ligne) et les différents types de stratégies (X - en colonnes) dans l'obtention de la performance (Y). Ces relations seront présentées en regard de trois indicateurs : la valeur du coefficient du terme d'interaction (X.Z) au sein de l'analyse de régression multiple (MRA) et les deux coefficients de corrélations issus de l'analyse en sous-groupes. Ainsi, quatre modérateurs sont mis en avant au sein de notre échantillon et selon cette technique :

##### -Trois modérateurs purs sont identifiés :

- La complexité qualitative sur la relation stratégie entrepreneuriale – performance (significativité à 0,05). Ainsi, lorsque l'environnement de la TPE se caractérise par une forte complexité qualitative, une stratégie entrepreneuriale sera inefficace. On peut imaginer que la prise de risque et la saisie d'opportunités que représente la stratégie entrepreneuriale nécessitent un minimum de visibilité et de compréhension de l'environnement afin de réduire le risque d'erreur.
- La complexité quantitative sur la relation stratégie de pérennisation collective – performance (significativité à 0,1). Le fait de stabiliser des relations au sein d'environnements composés de multiples acteurs entraîne un meilleur niveau de performance. On peut penser que la TPE « perdue » face à la quantité de partenaires souhaitera ainsi rentrer dans une logique partenariale afin de diminuer la complexité ambiante.
- La turbulence sur la relation stratégie de souplesse organisationnelle – performance (significativité à 0,05). Lorsque l'environnement est turbulent, une stratégie de souplesse organisationnelle semble inefficace. On peut donc penser que lorsque la TPE utilise une stratégie basée sur l'adaptation permanente aux aléas de l'environnement, le niveau de performance atteint sera moindre si l'environnement est turbulent. En conséquence, ce résultat contredit l'idée que les petites structures sont performantes parce qu'elles s'appuient sur une forte flexibilité (Léger, 1987).

##### -Un « homologizer » modérateur est identifié :

- Une complexité qualitative élevée permet à la stratégie de pérennisation collective d'obtenir un meilleur niveau de performance. En d'autres termes, plus la complexité qualitative est élevée, plus une stratégie de pérennisation collective entraîne une bonne performance. Il apparaît donc que la complexité qualitative, qui risque de « submerger » le dirigeant de TPE,

---

<sup>1</sup> L'auteur remercie la vigilance de l'évaluateur n°001 mais reste seul responsable de toute erreur éventuelle.

peut être réduite en mettant en œuvre des actions collectives. Ce résultat confirme les thèses de l'écologie humaine (Emery et Trist, 1964 ; Metcalfe, 1976).

Ces tests des effets modérateurs **permettent de valider partiellement la proposition 4 selon laquelle l'environnement perçu des TPE conditionne la relation stratégie – performance**. Seulement quatre effets modérateurs sont recensés mais ils montrent la présence de modérateurs purs. Ainsi, il apparaît que dans certains cas, la TPE doit prendre en considération son environnement pour que sa stratégie permette d'obtenir un niveau de performance probant. Bien évidemment, les résultats obtenus ne permettent pas d'affirmer que, dans tous les cas, la TPE doit adapter sa stratégie à son environnement. Bon nombre de situations restent sans effets significativement remarquables.

### 5. Prolongement : à la recherche d'un effet taille explicatif

Pour pouvoir considérer de façon globale l'importance de l'environnement sur le fonctionnement des TPE, un recensement des différentes relations constatées au cours de cette étude va être effectué. Les relations significatives identifiées précédemment vont être regroupées au sein du tableau 7 en trois grandes catégories : une absence de relations significatives, une perspective volontariste (lorsque la stratégie explique seule la performance) et une perspective déterministe (influence significative de l'environnement). Sur les 20 relations dimension Environnementales – Stratégie – Performance testées<sup>2</sup>, six ne montrent aucune relation significative entre ces éléments. Une relation identifie la seule influence de la stratégie sur la performance, ce qui peut correspondre à une perspective volontariste. En revanche, les perspectives déterministes qui envisagent une importance de l'environnement (sur la performance ou la stratégie, sur la performance ou la stratégie accompagnée d'une influence de la stratégie sur la performance, comme effet modérateur) représentent treize cas au sein de notre étude.

**Tableau 7 : Identification des relations constatées**

<b>Types de relations</b>	<b>Nombre de cas</b>	<b>Perspective dominante</b>
1. Aucune relation	6	Absence de relations
2. Influence seule de la stratégie sur la performance	1	Volontarisme
3. Influence seule de l'environnement sur la stratégie ou la performance	6	Déterminisme
4. Influence de l'environnement sur la stratégie ou la performance et influence de la stratégie sur la performance	3	Déterminisme partiel
5. Effet modérateur de l'environnement	4	Déterminisme
	<b>20</b>	

Outre la prépondérance de la perspective déterministe, les six cas où aucune relation n'est recensée apparaissent comme révélateur d'une situation où **les TPE sont déconnectées du contexte de fonctionnement traditionnel des entreprises**. Soit il s'agit d'un dysfonctionnement des outils statistiques utilisés, soit cette absence de relations confirme la thèse de la liberté d'action en TPE présentée lors des schémas 1 et 2 et reprise du travail de Hrebiniak et Joyce (1985).

<sup>2</sup> 5 dimensions de l'environnement x 4 stratégies possibles x 1 performance = 20 cas.



Tableau 5 : Test de l'effet modérateur de l'environnement sur la relation stratégie - performance

Stratégie :	Positionnement		Entrepreneurial		Souplesse organisationnelle		Pérennisation collective					
	MRA	Sous-groupes	MRA	Sous-groupes	MRA	Sous-groupes	MRA	Sous-groupes				
Dimensions :		Haut	Bas		Haut	Bas		Haut	Bas			
<b>Complexité qualitative</b>	0,01	-0,16	-0,08	<b>-0,11*</b>	0,20	0,38**	0,02	-0,15	-0,15	0,11	<b>0,10<sup>a</sup></b>	<b>-0,17<sup>a</sup></b>
(Erreur standard)	(0,05)			(0,05)			(0,06)			(0,08)		
<b>Complexité quantitative</b>	-0,08	-0,06	-0,06	0,04	0,23	0,32**	-0,02	-0,18	-0,14	<b>0,20<sup>†</sup></b>	0,01	-0,16
(Erreur standard)	(0,05)			(0,07)			(0,06)			(0,11)		
<b>Incertitude</b>	0,06	-0,07	-0,14	0,02	0,30*	0,28*	-0,09	-0,22	-0,04	-0,10	-0,11	0,04
(Erreur standard)	(0,06)			(0,07)			(0,07)			(0,12)		
<b>Dynamisme</b>	-0,03	-0,13	-0,08	0,10	0,42** <sup>a</sup>	0,15 <sup>a</sup>	-0,06	-0,30* <sup>b</sup>	0,00 <sup>b</sup>	-0,08	0,01	-0,07
(Erreur standard)	(0,06)			(0,08)			(0,09)			(0,11)		
<b>Turbulence</b>	0,04	-0,02	-0,20	0,09	0,31*	0,26*	<b>-0,15*</b>	-0,28* <sup>a</sup>	0,00 <sup>a</sup>	-0,06	-0,05	-0,01
(Erreur standard)	(0,06)			(0,08)			(0,08)			(0,09)		

<sup>†</sup>  $p < 0,10$ , \*  $p < 0,05$ , \*\*  $p < 0,01$  (test de Fisher pour les MRA et les coefficients de corrélations de Pearson lors de l'analyse en sous-groupes). A : différence entre corrélations significative pour  $p < 0,10$  ; b : différence significative pour  $p < 0,05$  (transformation Z de Fisher).

Corrélation significative entre la variable de l'environnement et la performance ou la stratégie

Tableau 6 : Répartition de l'effectif en fonction de la dimension environnementale pour l'analyse en sous-groupes

Dimensions	Valeur de séparation	Effectif des sous-groupes		
		Bas	Haut	Total
Complexité qualitative	3	73	55	128
Complexité quantitative	4	67	61	128
Incertitude	2,83	69	59	128
Dynamisme	4,33	72	56	128
Turbulence	3,37	64	64	128



Si cet effet positif de la taille existe (plus la taille de l'entreprise est petite, moins la contrainte de l'environnement est forte, jusqu'à un certain seuil), il doit être possible de remarquer des particularités déterministes en fonction de la taille. Lors des précédentes analyses, l'importance de l'incertitude et du dynamisme sur l'obtention de la performance ont pu être mises en évidence. En conséquence, un test des corrélations entre la performance et ces deux dimensions de l'environnement va être effectué sur la base d'une séparation en trois groupes. Le premier groupe (effectif : 39) est constitué des TPE de 1 et 2 employés (dirigeant compris). Le second groupe (effectif : 49) des TPE ayant de 3 à 5 employés et le troisième groupe (effectif : 40) sera constitué des TPE ayant de 6 à 10 employés. Le tableau 8 donne les résultats de ces corrélations. Il est possible de remarquer que pour le groupe des « plus petites » TPE, les deux dimensions environnementales non aucun effet sur la performance. En revanche, lorsque la taille s'accroît, la significativité de la relation augmente.

**Tableau 8 : Corrélations environnement / performance selon la taille**

Regroupement taille		Incertain	Dynamisme
[1-2] n= 39	Performance	-0,11	0,09
[3-5] n= 49	Performance	-0,40**	0,51**
[6-10] n= 40	Performance	-0,05	0,48**

\*\* La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Comme ces relations peuvent être tributaires de la constitution des groupes et qu'un test de corrélations prend en compte les relations uniquement par paire et que la relation variable expliquée / variable explicative n'est pas l'objet d'une telle analyse, une régression multiple va être effectuée pour deux sous-groupes (TPE de 1 à 4 employés et TPE de 5 à 10 employés). Cette régression (tableau 9) retiendra comme variable expliquée la performance et comme variables explicatives les cinq dimensions de l'environnement. Comme seule l'explication de la variance est présentement intéressante, il est possible de constater qu'une telle régression est plus explicative du niveau de performance lorsque la TPE compte plus d'employés (R-deux ajusté de 0,33 pour le regroupement [5-10] contre 0,10 pour le regroupement [1-4]). **Un effet taille existe donc.**

**Tableau 9 : Régressions environnement / performance selon la taille**

Regroupement des employés	Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
[1-4] n = 77	1	0,40	0,16	<b>0,10</b>	0,46
[5-10] n = 51	1	0,63	0,39	<b>0,33</b>	0,40

## 6. Conclusion

A l'aune des résultats obtenus, les TPE sont contraintes par leur environnement dans le choix d'une stratégie et dans l'obtention de leur performance. Cependant cette contrainte doit être relativisée en fonction de la taille de la TPE. En introduisant une distinction entre moyens d'action et liberté d'action dans la constitution de la contrainte environnementale, il est possible de remarquer que les plus petites des TPE subissent moins fortement les effets de leur environnement en ce qui concerne leur performance.

Au regard de la théorie classique envisageant la faible taille comme un facteur de soumission à l'environnement (Julien et Marchesnay (1988), Chappoz (1991) ou Silvestre et Goujet (1996)), les résultats obtenus permettent de dégager une alternative différente légitimant

l'étude des perspectives volontaristes pour les plus petites des entreprises. Certes, une pression de l'environnement est mesurable mais cette pression est moindre lorsque la taille est très faible. Il semble donc que la croissance de la TPE est problématique car, outre les difficultés organisationnelles communément admises, il apparaît que des précautions stratégiques doivent être prises afin de ne pas subir le contexte. La TPE, en grandissant, doit également prendre en considération la dégradation de son rapport à l'environnement. En revanche, les résultats témoignent de l'intérêt des structures de très petite dimension face aux difficultés de leur environnement.

Il reste à conduire une étude similaire sur d'autres secteurs d'activités (voire une étude plurisectorielle) afin d'affiner l'idée selon laquelle une taille très réduite permet de s'affranchir du contexte environnemental. En effet, nos résultats concernent un secteur d'activités particulièrement dynamique (Internet) et il serait pertinent d'étudier des TPE évoluant au sein d'environnements plus stables. Par ailleurs, la présente recherche découle d'une décomposition de la notion de contrainte de l'environnement comme le produit des moyens d'action et de la liberté d'action (schéma 1 et 2). Or, nous n'avons pas directement opérationnalisé, et ainsi mesuré, ces deux critères. Un prolongement intéressant pourrait essayer de mesurer la présence des moyens et de la liberté d'action au sein des TPE et ainsi constater que plus la taille de l'entreprise est réduite moins les moyens disponibles sont élevés et plus la liberté sera forte.

Il reste cependant à identifier de façon plus précise les raisons expliquant la diminution des contraintes pour les plus petites des entreprises. Nous pouvons retrouver chez Torrès (2003), à travers son propos sur les effets de proximité, quelques pistes importantes. Pour l'auteur, « *la TPE devient un tout petit monde dont le centre est le propriétaire-dirigeant* ». En mobilisant les théories de Moles et Rohmer<sup>3</sup>, l'auteur fait émerger un phénomène de paroi en TPE. Selon ce principe, la TPE va se retrouver « isolée » des événements extérieurs en se concentrant sur les éléments les plus proches et les plus immédiats qui touchent son organisation. En effet, cette paroi va correspondre à une « *séparation qui diminue nécessairement l'importance des phénomènes au-delà de ce point singulier par rapport à ceux qui sont en deçà* ». A l'instar de la théorie de l'enactment de Weick (1979), le contexte est recréé dans le sens où il est sélectionné. Comme l'importance de ce phénomène est inverse à la taille des entreprises, il est possible de conjecturer une imperméabilité des plus petites entreprises aux événements extérieurs selon un principe de proximité, voire de proxémique aiguë : « *la "proxémique aiguë" se traduit par une réduction du champ de vision du dirigeant en raison d'une tendance du dirigeant à systématiquement surévaluer tout ce qui est proche et sous-évaluer tout ce qui est lointain* » (Torrès, 2003). Ainsi, un isolement peut être envisagé pour les plus petites des entreprises et la méthodologie utilisée (perception) peut être emprunte de cette proxémique aiguë. Toutefois, cet isolement peut entraîner des difficultés quant à la bonne marche de ces TPE.

---

<sup>3</sup> A. Moles et E. Rohmer, *Psychologie de l'espace*, 2ème édition, Editions Casterman, 1978.

## Bibliographie

- AGUINIS, H. (2003), *Regression Analysis for Categorical Moderators*, Guilford Publications, 202 p.
- ARAGON-CORREA, J.A. (1998), "Strategic proactivity and firm approach to the natural environment", *Academy of Management Journal*, vol. 41, n°5, pp. 556-567.
- ARREGLE J.-L., CAUVIN E., GHERTMAN, M., GRAND B. et ROUSSEAU P. (2000), *Les Nouvelles Approches de la Gestion des Organisations*, Economica, collection Gestion
- ASTLEY, W.G. et FOMBRUN, C.J. (1983), "Collective strategy : social ecology of organizational environments", *Academy of Management Review*, vol. 8, n°4, pp. 576-587.
- ASTLEY, W.G. et VAN de VEN, A.H. (1983), "Central perspectives and debates in organization theory", *Administrative Science Quarterly*, vol. 28, pp. 245-273.
- BECHERER, R.C. et MAURER, J.G. (1998), "The moderating effect of environmental variables on the entrepreneurial and marketing orientation of entrepreneur-led firms", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 22, n°1, pp. 47-58.
- BECHERER, R.C. et MAURER, J.G. (1999), "The proactive personality disposition and entrepreneurial behavior among small company presidents", *Journal of Small Business Management*, vol. 37, n°1, pp. 28-36.
- BEEKUN, R.I. et GINN, G.O. (1993), "business strategy and interorganizational linkages within the acute care hospital industry : an expansion of the Miles and Snow topology", *Human Relation*, vol. 46, n°11, pp. 1291-1304.
- BOURCIEU, S. (2000), "L'internationalisation des PME. Du déterminisme au volontarisme stratégique", *Gestion*, vol. 25, printemps, pp. 12-22.
- BRAGUIER, I. (1993), *Le Comportement Organisationnel et Stratégique des PME : l'Effet de l'Incertitude Perçue de l'Environnement*, Thèse en sciences de gestion, IAE de Poitiers.
- BROWN, T.E. et KIRCHHOFF, B.A. (1997), "The effects of resource availability and entrepreneurial orientation on firm growth", *Frontiers of Entrepreneurship Research 1997 Edition*. [www.babson.edu/entrep/fer/papers97/kirtchoff/kir1.htm](http://www.babson.edu/entrep/fer/papers97/kirtchoff/kir1.htm).
- CHANDLER, G.N. et HANKS, S.H. (1993), "Measuring the performance of emerging business : a validation study", *Journal of Business Venturing*, vol. 8, n°5, pp. 391-209.
- CHAPPOZ, Y. (1991), "La gestion de l'interactivité entreprise / environnement", *RIPME*, vol.4, n°3, pp. 53-75.
- CHILD, J. (1972), " Organizational structure, environment and performance : the role of strategic choice", *Sociology*, 6, pp.1 - 22
- DESS, G.G. et BEARD, D.W. (1984), "Dimensions of organizational task environments", *Administrative Science Quarterly*, 29, pp. 52-73.
- DESS, G.G. et ROBINSON, R.B. (1984), "Measuring organizational performance in the absence of objective measures : the case of the privately-held firm and conglomerate business unit", *Strategic Management Journal*, vol. 5, n°3, pp. 265-274.
- DUNCAN, R.B. (1972), "Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty", *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, pp. 313-327.
- EMERY, F. E. et TRIST, E.L. (1964), "La trame causale de l'environnement des organisations", *Sociologie du Travail*, n°4, pp. 337-350.

- GINSBERG, A. et VENKATRAMAN, N. (1985), "Contingency perspectives of organizational strategy : a critical review of the empirical research", *Academy of Management Review*, vol. 10, n°3, pp. 421-434.
- GUEGUEN, G. (2000), "L'administration des enquêtes par Internet", 9<sup>ème</sup> Conférence Internationale de l'AIMS, Montpellier, 24-26 Mai 2000.
- GUEGUEN, G. (2001a), *Environnement et management Stratégique des PME : le cas du secteur Internet*, Thèse en Sciences de Gestion, Université Montpellier I, 597 p.
- GUEGUEN, G. (2001b), "Orientations stratégiques de la PME et influence de l'environnement : entre déterminisme et volontarisme", 10<sup>ème</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS), juin 2001, Québec, Canada.
- GUEGUEN, G. et YAMI, S. (2004), "Vers une utilisation dynamique de l'Internet dans le recueil des données", Colloque International sur les Méthodologies de Recherche, Lyon, Mars 2004 - Academy of Management / ISEOR.
- GUILHON, A. (1998), "Vers une nouvelle définition de la PME à partir du concept de contrôlabilité", pp.55-67, in *PME : de Nouvelles Approches*, coord. O. Torrès, Economica.
- HAMBRICK, D.C. et LEI, D. (1985), "Toward an empirical prioritization of contingency variables for business strategy", *Academy of Management Journal*, vol. 28, n° 4, pp. 763-788.
- HANNAN, M.T. et FREEMAN, J. (1977), "The population ecology of organizations", *American Journal of Sociology*, vol. 82, n°5, pp.929-964.
- HREBINIAK, L.G. et JOYCE, W.F. (1985), "Organizational adaptation : strategic choice and environmental determinism", *Administrative Science Quarterly*, September 1985, pp. 336-349.
- JENNINGS, D.F. et SEAMAN, S.L. (1994), "High and low levels of organizational adaptation : an empirical analysis of strategy, structure and performance", *strategic Management Journal*, vol. 15, pp. 459-475.
- JULIEN, P.-A. et MARCHESNAY, M. (1988), *La Petite Entreprise*, Vuibert.
- LAWRENCE, P. et LORSCH, J. (1967), *Adapter les Structures de l'Entreprise*. Les Editions d'Organisations, 1986, Paris.
- LEGER, C. (1987), *Statut et Capacité Stratégique de la PMI*, Thèse N.R., Université Paris Dauphine, 486 p.
- LUO, Y. (1999), "Environment - strategy - performance relations in small businesses in China: a case of township and village enterprises in southern China's", *Journal of Small Business Management*, vol. 37, n°1, pp. 37-52.
- MARCHESNAY, M. (2001), "Stratégie de la PME", contribution à la 3<sup>ème</sup> édition de *GREPME : Les PME : Bilan et Perspectives*, Economica.
- McARTHUR, A.W. et NYSTROM, P.C. (1991), "Environmental dynamism, complexity, and munificence as moderators of strategy - performance relationships", *Journal of Business Research*, vol. 23, n°4, pp. 349-361.
- MERZ, G. R. et SAUBER, M.H. (1995), "Profiles of managerial activities in small firms", *Strategic Management Journal*, vol. 16, pp. 551-564.
- MESSEGHEM, K. (1999), *Contribution à la Compréhension de l'Adoption d'un Modèle d'Assurance Qualité en PME : le Cas des Industries Agro-Alimentaires*, Thèse en sciences de gestion, Université Montpellier I, 365 p.

- METCALFE, J.L. (1976), "Organizational strategies and interorganizational networks", *Human Relations*, vol. 29, n°4, pp. 327-343.
- MILLER, D. et FRIESEN, P.H. (1982), "Innovation in conservative and entrepreneurial firms: two models of strategic momentum", *Strategic Management Journal*, vol.3, pp. 1-25.
- MILLER, D. et FRIESEN, P.H. (1983), "Strategy - making and environment : the third link", *Strategic Management Journal*, vol. 4, pp. 221-235.
- MILLER, D. (1986), " Configurations of strategy and structure : towards a synthesis", *Strategic Management Journal*, vol. 7, n°3, pp. 233-249, traduit en français dans *Gestion*, vol. 21, n°1, mars 1996, pp. 43-54, "Configurations de stratégies et de structures : un pas vers la synthèse".
- MILLIKEN, F.J. (1990), "Perceiving and interpreting environmental change: an examination of college administrators interpretation of changing demographics", *Academy of Management Journal*, vol. 33, n°1, pp.42-63.
- MORRIS, M.H., HANSEN, S.V. et PITT, L.F. (1995), "Environmental turbulence and organizational buying : the case of health benefits in south Africa", *Industrial Marketing Management*, n°24, pp. 305-315.
- PORTER, M.E. (1980), *Choix Stratégiques et Concurrence, Techniques d'Analyse des Secteurs et de la Concurrence dans l'Industrie*, Economica.
- SAPIENZA, H.J., SMITH, K.G. et GANNON, M.J. (1988), "Using subjective evaluations of organizational performance", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 12, n°3, pp. 45-54.
- SHARMA, S., DURAND, R.M. et GUR-ARIE, O. (1981), "Identification and analysis of moderator variables", *Journal of Marketing Research*, vol. 18, n° 3, pp. 291-300.
- SILVESTRE, H. et GOUJET, R. (1996) "Lisibilité de l'environnement, management stratégique : éléments de recherche sur les PMI." *RIPME*, vol. 9, n°1, 1996. pp.61-78.
- SUTCLIFFE, K.M. et HUBER, G.P. (1998), "Firm and industry as determinants of executive perceptions of the environment", *Strategic Management Journal* 19, pp. 793-807.
- TORRES, O. (2003), "Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité", *Revue Française de Gestion*, n°144, mai-juin 2003, p. 119-138
- VENKATRAMAN, N. (1989), "Strategic orientation of business enterprises : the construct, dimensionality and measurement", *Management Science*, vol. 35, n°8, pp. 942-962.
- WEICK, K.E. (1979), *The Social Psychology of Organizing*, Mc Graw Hill, 294 p.
- WERNERFELT, B. (1984), "A Resource-Based view of the firm", *Strategic Management Journal*, vol. 5, n°2, pp. 171-180.
- WIKLUND, J. (1999), "The sustainability of the entrepreneurial orientation - performance relationship", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 24, n°1, fall 1999, pp. 37-48.
- ZAHRA, S.A. (1993), "Environment, corporate entrepreneurship, and financial performance: a taxonomic approach", *Journal of Business Venturing*, vol. 8, pp. 319-340.