

La compétitivité des PME à travers la caractérisation de l'environnement : Vers une analyse multidimensionnelle

Par : Redouane BARZI⁴⁰

Résumé

Le concept de stratégie trouve son importance dans la détermination de la relation que l'entreprise établit avec son environnement dans la poursuite de ses objectifs. La compétitivité d'une entreprise est ainsi tributaire de la qualité d'analyse de son environnement, d'où la nécessité d'accorder une attention particulière à la caractérisation de l'environnement et lever les ambiguïtés qui entourent ses qualificatifs.

Cet article propose alors une approche intégrative des conceptions de l'environnement et offre un cadre d'analyse multidimensionnel de l'environnement de l'entreprise.

Mots-clés : Approches de l'environnement, dimensions de l'environnement, environnement perturbé, caractérisation de l'environnement.

Introduction

La relation environnement / organisation est un élément central des théories en management stratégique (Bamberger, 1988). L'organisation fait partie intégrante de son environnement et entretient avec lui des relations qui varient d'une soumission absolue à un affranchissement inconditionnel, d'où la nécessité de repérer des différentes approches et conceptions de l'environnement.

La clarification de la relation entre l'entreprise, et plus particulièrement la PME, et son environnement est une étape importante pour aborder la question de la stratégie et de la compétitivité. Desreumaux (1993 : 15) souligne dans ce sens qu'« un thème largement admis par les différents courants du management stratégique consiste à considérer la stratégie comme la logique sous-jacente des interactions entreprise / environnement et du déploiement des ressources ».

Par ailleurs, l'intégration de l'environnement dans le processus

37

⁴⁰ Enseignant-chercheur à l'E.N.C.G de Kénitra, Maroc

stratégique de toute organisation est présentée comme essentielle à la poursuite de ses objectifs. Bourgeois (1980) affirme ainsi que le concept de stratégie trouve son importance dans la détermination de la relation que l'entreprise établit avec son environnement dans la poursuite de ses objectifs.

Il s'avère ainsi que la compétitivité d'une entreprise est tributaire de la qualité d'analyse de son environnement, d'où la nécessité d'accorder une attention particulière à la caractérisation de l'environnement et lever les ambiguïtés qui entourent ses qualificatifs.

38

1. Environnement : vers une approche intégrative

La nature de la relation entre l'entreprise et son environnement diffère selon les approches mobilisées. L'approche déterministe en sciences de gestion soutient que l'entreprise est totalement soumise à son environnement qui lui impose son comportement. L'entreprise est alors abordée essentiellement sous l'angle de la contrainte. Dans les années soixante, des travaux précurseurs (Hall, 1962 ; Pugh et al., 1968, 1969) sur l'organisation mettent en évidence l'existence d'un déterminisme structurel (Child, 1997). Des facteurs contextuels tels que la taille, l'âge, la technologie ou encore la culture

imposent des contraintes aux organisations qui sont amenées à adapter leurs stratégies et leurs structures au contexte de l'environnement (Lawrence et Lorsch, 1969).

Selon les théoriciens déterministes, l'entreprise devrait analyser son environnement de façon précise, identifier ses exigences et aligner sa stratégie et sa structure en conséquence. La dépendance de l'entreprise aux variables environnementales est ainsi au cœur de la pensée déterministe, soutenue par de nombreuses théories comme la théorie de la contingence structurelle (Burns et Stalker, 1961 ; Emery et Trist, 1965 ; Lawrence et Lorsch, 1967 ; Smith et Grimm, 1987), la théorie de l'écologie des populations d'organisations (Hannan et Freeman, 1984, 1977 ; Ulrich, 1987), la théorie de la dépendance en ressources (Pfeffer et Salancik, 1978) et la théorie néo-institutionnelle (Selznick, 1957 ; Meyer et Scott, 1983 ; DiMaggio et Powell, 1983, 1991).

Les approches déterministes ont été développées à plusieurs niveaux. Sur le plan organisationnel, l'adaptation de la structure à l'environnement est la clé de l'efficacité organisationnelle (Lawrence et Lorsch, 1967 ; Thompson, 1967). Au niveau stratégique, la performance des

entreprises est contrainte par des facteurs technologiques, légaux, opérationnels et compétitifs qui prévalent au sein d'une industrie (Bourgeois, 1984). Sur le plan industriel (Aldrich, 1979; Hannan et Freeman, 1977, 1984; McKelvey, 1982), ces approches soutiennent que les ressources environnementales sont limitées, impliquant une sélection des organisations les plus performantes. Même des populations d'organisations apparaissent comme subordonnées à l'environnement (Dawe, 1970; Whittington, 1988), écartant ainsi tout processus organisationnel comme le processus managérial de décision, le leadership, le pouvoir et la politique.

La perspective déterministe a suscité de nombreuses critiques. Kalika (1985) pense que le rôle de l'environnement dans la relation structure /efficacité doit être appréhendé avec prudence puisque la relation systématique entre l'environnement et les résultats de l'entreprise n'est pas clairement démontrée. De plus, cette perspective ne prend pas en compte le fait que les organisations montrent souvent des capacités d'apprentissage et d'adaptation à l'environnement (Cyert et March, 1963 ; Duncan et Weiss, 1979). Les organisations développent, au cours du temps, des outils

de recherche pour étudier l'environnement, des outils qu'elles apprennent à adapter pour de nouvelles solutions. De ce fait, les organisations disposent d'une capacité à tirer avantage des mécanismes de feedbacks dans le développement de leur répertoire d'aide à la décision (Duncan et Weiss, 1979).

Sherman (1981), quant à lui, indique que l'un des inconvénients majeurs du déterminisme est qu'il comporte un certain degré de fatalisme. Il prend comme exemple le domaine politique où il explique que le fatalisme conduit à la négligence car si tout ce qui arrive arrivera (39) quelles que soient les circonstances et les comportements humains, il n'est donc pas judicieux de se dépenser pour défendre tel ou tel comportement ou idée. L'auteur résume ainsi son idée : « *If the revolution is inevitable, why do we have to work for it ?* » (Sherman, 1981 : 64).

Avec le développement des sciences comportementales dans les années cinquante, certains théoriciens ont remis en cause le déterminisme « mécanique ». Des théories comportant des degrés variés de liberté ont commencé à émerger (Wilks, 2003). En sciences de gestion, les théoriciens volontaristes, à la différence des théoriciens déterministes, soutiennent la capacité des entreprises à modifier leur

environnement ou encore à réduire l'impact des contraintes environnementales. Ils estiment que l'entreprise dispose d'une liberté de choix et d'action et que l'environnement est un facteur parmi d'autres, et non le seul élément qui permet de retenir une stratégie. L'approche volontariste (volontariste – pur ou indéterminisme) admet donc une marge de manœuvre totale pour l'entreprise, confortée par des théories comme la théorie du choix stratégique (Chandler, 1962 ; Child, 1972 ; Crozier et Friedberg, 1977 ; Miles et Snow, 1978), les théories de l'ensemble organisationnel (Evan, 1966 ; Snow et Pfeffer, 1974 ; Metcalfe, 1976 ; Child, 1997 ; Astley et Fombrun, 1983), la théorie des capacités dynamiques (Prahalad et Hamel, 1994 ; Teece et al., 1997).

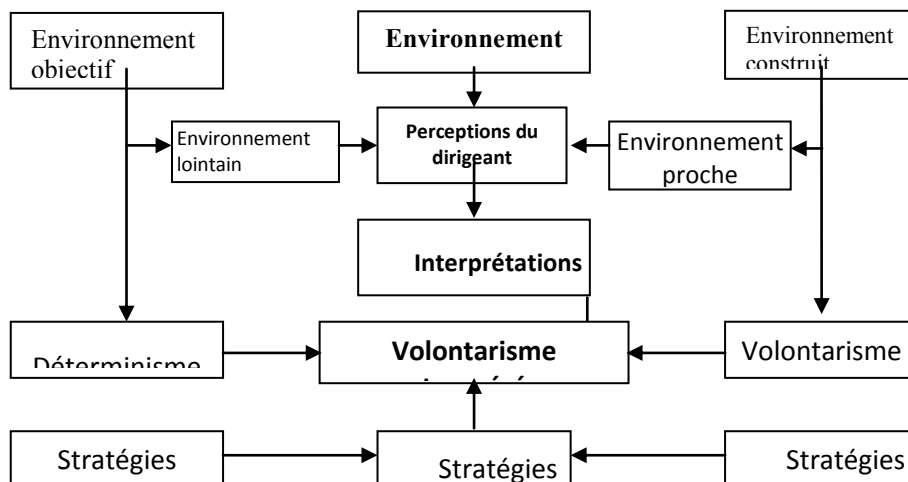
Les chercheurs qui ont adopté une perspective volontariste estiment que les dirigeants ou les coalitions dominantes dans l'organisation prennent des décisions dans leur effort de restructuration. La performance issue de cette restructuration dépend davantage de l'équipe managériale que de l'environnement. Ces managers développent, au fil du temps, des connaissances uniques et des savoirs inimitables qui produisent des compétences distinctives et des niveaux de performance supérieurs.

Cependant, dans la réalité, le pouvoir, le choix et la capacité des managers à influencer leurs organisations se situent quelque part entre ce qui est perçu comme pur déterminisme et pur volontarisme (Hrebiniak et Joyce, 1985 ; Whittington, 1988). En effet, les dirigeants prennent leurs décisions, non seulement en fonction de leurs propres aspirations mais aussi en prenant en compte les exigences du contexte dans lequel évoluent leurs entreprises. Leurs choix stratégiques n'obéissent pas toujours à ces contraintes du contexte car ils pourraient avoir comme objectif de l'influencer mais selon leurs propres interprétations et leurs propres représentations mentales.

De ce fait, les tentatives de dépassement de l'opposition déterminisme (pur) / volontarisme (pur) s'appuient principalement sur la personne du dirigeant, tant ce dernier est à la fois soumis et affranchi des règles imposées par son contexte. Ce volontarisme « tempéré » se positionne dans la perspective de l'environnement perçu, à travers laquelle le dirigeant joue un rôle central dans l'entreprise. Il interagit, d'une part avec les contraintes de l'environnement, et d'autre part avec ses antécédents, ses propres objectifs qui dépassent le champ de choix autorisé par l'environnement. Cette approche « intégrative » de

l'environnement peut être schématisée comme suit :

Figure 1 : Approche intégrative de l'environnement en sciences de gestion



Cette remise en cause de la dualité déterminisme / volontarisme favorise l'utilisation de théories intégratives comme un courant volontariste au sein de l'approche fondée sur les ressources (Wernerfelt, 1984, 1995 ; Rumelt, 1987 ; Lengnick-Hall et Wolff, 1999) et les approches interactionnistes (Morin, 1977 ; Hrébiniak et Joyce, 1985 ; Bedeian, 1990) qui renvoient à la recherche de relations, d'interactions et de résultats des tensions pouvant exister entre ces deux conceptions de l'environnement. Dugal et Gopalakrishnan (1998) expliquent qu'à tout moment de la vie d'une organisation, elle expérimente la liberté mais aussi les contraintes environnementales. C'est à travers le dirigeant que l'entreprise donne un sens à son environnement grâce à ses

perceptions et ses interprétations. Dans son rôle de traducteur cognitif, le dirigeant n'est pas complètement libre, mais n'est pas totalement contraint non plus.

L'approche volontariste « tempérée », selon la perspective du choix stratégique, présente l'avantage d'intégrer et de prendre en compte les positions des théoriciens déterministes et indéterministes ou volontaristes - pur. Le dirigeant apparaît alors comme la variable centrale. Sa perception est importante dans la sélection des orientations stratégiques les plus satisfaisantes. En effet, les interprétations du dirigeant, issues de ses représentations, prennent en considération la notion de l'environnement lointain puisqu'elles peuvent déformer la réalité ou ne la percevoir que partiellement. Elles tiennent

également compte de la notion de l'environnement proche puisqu'un dirigeant peut être physiquement proche des acteurs de son environnement, ce qui lui faciliterait la compréhension du contexte environnemental.

Les représentations du dirigeant sont influencées par les représentations sociales et les schémas cognitifs partagés (Busenitz et Lau, 1996). Les représentations sociales sont fabriquées par tout individu afin de s'ajuster, de maîtriser ou de construire son monde. Elles organisent les conduites et les communications sociales et engagent l'appartenance sociale de l'individu et les implications affectives et normatives. Le contexte social et la culture trouvent ici toute leur importance (Arenius et Minnitti, 2005 ; Abric, 1997 ; Jodelet, 1997).

Les schémas cognitifs, quant à eux, ont trait d'une part aux modèles d'interprétation au niveau de l'individu qui déterminent la sélection de l'information et la représentation du monde à travers les cartes cognitives. Weick (1979) notamment a proposé un modèle dynamique sur la fabrication du sens selon quatre processus : transformation du réel (*ecological change*), engagement dans le réel (*enactment*), attribution du sens au réel (*selection*) et construction de schémas de signification (*retention*). Par ailleurs,

Calori, Johnson et Sarnin (1992) notent que ces schémas cognitifs ont trait aux schémas de référence des dirigeants autour desquels ils articulent leurs perceptions de la structure et de la dynamique de leur environnement. Ces auteurs proposent un modèle intégrateur des perceptions des dirigeants selon plusieurs cadres de référence (influence) : individu, organisation, industrie, contexte national, groupe stratégique et autres industries.

Cette première partie s'est focalisée sur la relation entre l'entreprise et son environnement indépendamment de la nature de l'environnement. Or, ce dernier peut être stable, instable, hostile ou encore bienveillant, autant de contextes qui peuvent influencer l'entreprise de façon différente. De ce fait, il importe de repérer les différentes typologies de l'environnement et cerner leur signification.

2. Un chevauchement des typologies de l'environnement

Plusieurs auteurs se sont intéressés à la description de l'environnement. Cependant, cette caractérisation présente encore des lacunes du fait du chevauchement des typologies retenues.

En effet, Burns et Stalker (1961) distinguent deux catégories

d'environnement : environnement stable et environnement dynamique ou changeant.

Emery et Trist (1965), quant à eux, identifient quatre types de situations progressives :

- l'environnement stable et aléatoire : les éléments pouvant avoir un impact sur l'organisation sont stables, changent lentement et sont distribués aléatoirement ;
- l'environnement stable, structuré ou placide regroupé : les éléments dangereux ou favorables sont stables, interdépendants et distribués de manière précise et non plus au hasard ;
- l'environnement instable, réactif ou mouvant réactif : les éléments de l'environnement sont changeants, dynamiques et interagissent avec l'organisation. Ces éléments ne sont pas seulement connectés mais sont proactifs. L'entreprise doit chercher son positionnement optimal tout en considérant les mouvements des ses concurrents ;
- l'environnement turbulent : c'est l'environnement le plus complexe, le plus dynamique et le plus aléatoire. Les éléments de l'environnement sont indépendants mais réagissent et agissent les uns sur les autres.

De leur côté, Lawrence et Lorsch (1967) distinguent l'environnement certain

et l'environnement incertain, tandis que Duncan (1972) propose une autre typologie selon la perception de l'incertitude :

- environnement statique et simple : faible incertitude perçue ;
- environnement statique et complexe : incertitude perçue modérément faible ;
- environnement dynamique et simple : incertitude perçue modérément forte ;
- environnement dynamique et complexe : forte incertitude perçue.

Crozier et Friedberg (1977), qui se sont basés sur les travaux de Emery et Trist, distinguent quatre trames causales décrivant la manière dont sont disposés les éléments et le niveau d'interaction entre eux :

- Environnement calme et dispersé : c'est un milieu dans lequel les buts et les dangers sont relativement fixes et distribués au hasard. Une illustration de cet environnement sera le marché pur et parfait qui permettra l'existence d'unités petites et isolées. L'effort des organisations dans ce type d'environnement pourra être porté d'une manière locale ;
- Environnement calme et regroupé : cet environnement est calme mais connaît certains signes de complexité. Les buts auront tendance à être regroupés et proches, ce qui laisse penser que les dangers seront accrochés les uns aux

autres. De ce fait, certaines zones seront plus périlleuses que d'autres. Un marché de concurrence imparfaite est un exemple de ce type d'environnement. Des stratégies à long terme permettront de cibler des positions plus riches que d'autres ;

- Environnement perturbé et réactionnel : il s'agit du même milieu que l'environnement précédent mais avec la présence d'organisations de mêmes statuts. Un marché oligopolistique est l'exemple de cet environnement. Les organisations vont donc devoir effectuer des choix non retenus par les autres afin de se différencier, voire éliminer les organisations rivales ;

- Environnement turbulent : ce milieu est marqué par des phénomènes dynamiques perturbateurs qui provoqueront des modifications pour les organisations. Trois éléments seront la cause de l'apparition des turbulences. Premièrement, le regroupement des grandes organisations aura un impact important et prolongé dans la durée pour entraîner d'autres processus. Deuxièmement, les organisations auront tendance à développer des relations de plus en plus étroites sur les différents plans qui régissent le milieu environnant. De ce fait, les décisions d'une organisation vont influencer les autres. Troisièmement, la concurrence sera basée sur le développement de connaissances scientifiques. En effet, l'innovation guidera

la rivalité entre organisations et assurera un dynamisme constant.

Pour sa part, Aldrich (1979) a identifié six dimensions : la capacité (niveau relatif de ressources pour l'organisation), l'homogénéité - hétérogénéité (degré de similitude entre les éléments de la population d'un domaine), la stabilité (degré de changement dans les éléments environnementaux), la concentration (degré par lequel les ressources sont distribuées équitablement dans l'environnement), le consensus (degré par lequel il y a concurrence sur un même domaine) et enfin la turbulence (degré d'interconnexion entre les éléments dans l'environnement).

Sharfman et Dean (1991), quant à eux, retiennent trois caractéristiques pour analyser l'environnement :

- le degré de complexité (l'environnement est simple ou complexe) : un environnement est complexe dans la mesure où il exige de l'entreprise des connaissances pointues concernant les produits, les clients, etc. Il devient simple, cependant, lorsque ce savoir peut être rationalisé, c'est à dire divisé en éléments faciles à appréhender. Il faut noter qu'un environnement complexe peut être stable et qu'un environnement simple peut être dynamique ;

- le degré de stabilité (l'environnement est stable ou instable) : l'environnement de l'entreprise peut être stable (prévisible) ou dynamique (imprévisible). Toutes sortes de facteurs peuvent rendre l'environnement dynamique : l'instabilité gouvernementale, des changements inattendus de la demande ou de la concurrence, des clients demandant de la créativité ou des nouveautés fréquentes, etc. Les vrais problèmes sont causés par les changements imprévisibles pour lesquels l'entreprise n'a pas pu dresser un plan à l'avance ;

- la disponibilité des ressources (l'environnement est hostile ou bienveillant) : elle nous renseigne sur le niveau des ressources existant dans l'environnement et auquel l'organisation peut accéder pour soutenir son développement, ainsi que sur le degré de concurrence qui prévaut notamment pour l'accès aux ressources.

Dess et Beard (1984) synthétisent les travaux de Aldrich en trois grandes dimensions : l'abondance (la capacité) ; la complexité (homogénéité – hétérogénéité, concentration – dispersion) ; et enfin le dynamisme (stabilité – instabilité, turbulence). Notons ici que ces auteurs ont regroupé dans la dimension de la complexité des perspectives de différences et de répartitions. De plus, le dynamisme est considéré comme le caractère évolutif,

imprévisible et menaçant de l'environnement.

Quant à Mintzberg (1999), il a utilisé quatre dimensions pour caractériser l'environnement :

1. La stabilité : l'environnement de l'entreprise peut être stable (prévisible) ou dynamique (imprévisible) en fonction du comportement des acteurs environnementaux (fournisseurs, clients, concurrents, pouvoirs publics, etc.)

2. La complexité : l'environnement de l'entreprise peut être qualifié de simple ou complexe en fonction du degré de connaissance des acteurs environnementaux.

3. La diversité du marché : les marchés d'une entreprise peuvent être intégrés ou diversifiés.

4. L'hostilité : l'environnement de l'entreprise peut aller de généreux à hostile. L'hostilité est influencée par la concurrence, par les relations de l'entreprise avec les syndicats, avec l'Etat et avec d'autres groupes extérieurs, ainsi que par la disponibilité des ressources nécessaires pour y faire face.

Il ressort des différents travaux exposés que les manières de caractériser un environnement « perturbé » sont nombreuses. De plus, les combinaisons

entre les différentes caractérisations sont présente une synthèse : multiples et variées. Le tableau suivant en

Tableau 1 : Les différentes typologies de l'environnement

Auteurs	Typologies retenues
Burns et Stalker (1961)	Stable ; Dynamique ou changeant
Emery et Trist (1965)	Stable et aléatoire ; Stable et structuré (placide regroupé) ; Instable, Réactif ou mouvant ; Turbulent
Lawrence et Lorsch (1967)	Incertitude (Certain, Incertain)
Duncan (1972)	Complexité (Simple, Complexe) Dynamisme (Statique, Dynamique) Incertitude (Complexité, Dynamisme)
Khandwalla (1972)	Turbulent ; Complexe ; Dynamique ; Changeant
Tosi, Aldag, Storey (1973)	Volatilité
Downey, Hellriegel, Slocum (1975)	Incertitude
Crozier et Friedberg (1977)	Calme et dispersé ; Calme et regroupé ; Perturbé et réactionnel ; Turbulent
Aldrich (1979)	Degré de capacité (munificence) Degré de similitude (Homogène, Hétérogène) Degré de stabilité (Stable, Instable) Degré de concentration (Concentré, Dispersé) Degré de consensus Degré de turbulence
Mc Cann et Selsky (1981)	Hyperturbulent
Snyder et Glueck (1982)	Volatilité
Miller et Friesen (1983)	Dynamisme ; Hostilité ; Hétérogénéité
Dess et Beard (1984)	Degré d'abondance (Capacité ou munificence) Degré de complexité (Homogénéité, Hétérogénéité ; Concentration, Dispersion) Degré de dynamisme (stabilité, Instabilité ; Turbulence)
Bourgeois (1985)	Incertitude ; Volatilité
Rhyne (1986)	Turbulence, Complexité, Volatilité
Tushman et Anderson (1986)	Changement technologique ; Incertitude ; Munificence
Cameron, Kim, Whetten (1987)	Turbulence
Chaganti (1987)	Croissance
Ireland, Hitt, Bettis, Porras (1987)	Incertitude
Daft, Sormunen, Parks (1988)	Incertitude, Complexité
Miller (1988)	Dynamisme ; Imprévisibilité ; Hétérogénéité ; Incertitude
Covin et Slevin (1989)	Hostilité
Lawless et Finch (1989)	Munificence ; Dynamisme ; Complexité
Boyd (1990)	Munificence ; Dynamisme ; Complexité
Milliken (1990)	Incertitude
Davis, Morris, Allen (1991)	Turbulence

Sharfman et Dean (1991)	Degré de complexité (Simple, Complexe) Degré de stabilité (Stable, Instable) Disponibilité des ressources (Hostile, Bienveillant)
Miller (1992)	Incertitude
Glazer et Weiss (1993)	Turbulence
Naman et Slevin (1993)	Turbulence
Reilly, Brett et Stroh (1993)	Turbulence organisationnelle
Sawyer (1993)	Incertitude
Buchko (1994)	Incertitude ; Amplitude et fréquence du changement
Slater et Narver (1994)	Turbulence (Marché et technologie)
Matthews et Scott (1995)	Incertitude
Merz et Sauber (1995)	Turbulence
Morris, Hansen, Pitt (1995)	Turbulence
Morris, Marks, Allen, Peery (1996)	Changement de l'environnement
Brown et Khirchhoff (1997)	Turbulence ; Munificence
Dess, Lumpkin, Covin (1997)	Dynamisme ; Imprévisibilité ; Hétérogénéité ; Incertitude
Becherer et Maurer (1998)	Turbulence ; Hostilité
Sutcliffe et Huber (1998)	Instabilité ; Munificence ; Complexité ; Hostilité
Mintzberg (1999)	Degré de stabilité (Stable, Dynamique) Degré de complexité (Simple, Complexe) Diversité du marché (Intégré, Diversifié) Degré d'hostilité (Généreux, Hostile)

La multiplicité de ces combinaisons et leur interaction rend difficile l'analyse de l'environnement. Il est donc utile d'organiser l'ensemble de ces typologies et de définir un cadre d'analyse à la fois synthétique et univoque pour un meilleur repérage des contraintes et des opportunités au sein d'un environnement.

3. Une analyse multidimensionnelle

Nous avons identifié trois dimensions principales pour synthétiser les différents qualificatifs de l'environnement, à savoir une dimension spatiale, une dimension temporelle et une dimension stratégique.

La dimension spatiale a trait au nombre, à la variété des acteurs environnementaux ou encore à leur localisation géographique. Elle s'intéresse à la nature et au rôle des

acteurs intervenant dans l'environnement, à l'espace géographique qu'ils occupent ainsi qu'à la distance qui les sépare de l'organisation considérée.

La dimension temporelle, quant à elle, se rapporte aux évolutions de l'environnement dans le temps. Elle s'intéresse à deux approches du temps : une approche historique qui se focalise sur l'évolution de l'environnement jusqu'au moment actuel et une approche future qui vise à imaginer et à penser l'« avenir » de l'environnement.

En ce qui concerne la dimension stratégique, elle se rattache à la disponibilité naturelle des ressources au sein de l'environnement sans aucune intervention de la part de l'entreprise.

Ces trois grandes dimensions de l'environnement, présentées dans le tableau ci-dessous, permettent de

synthétiser tous les qualificatifs abordés dans la littérature :

Tableau 2 : Classification des dimensions de l'environnement

Dimension spatiale		Dimension temporelle		Dimension stratégique	
Stable Structuré Placide	Aléatoire	Statique	Dynamique	Bienveillant Généreux	Hostile
Concentré Regroupé	Dispersé Disparate	Stable	Instable Changeant Réactif Mouvant Volatile Turbulent		
Homogène	Hétérogène Varié	Certain Prévisible	Incertain Imprévisible		
Intégré	Diversifié				

48

Nous avons retenu un qualificatif unique pour chaque grande dimension. Ainsi, la dimension spatiale est représentée par le degré d'homogénéité de l'environnement. Un environnement Homogène renvoie à un environnement dont les acteurs sont stables, structurés et concentrés, alors qu'un environnement hétérogène a trait à un environnement dont les acteurs sont variés et dispersés

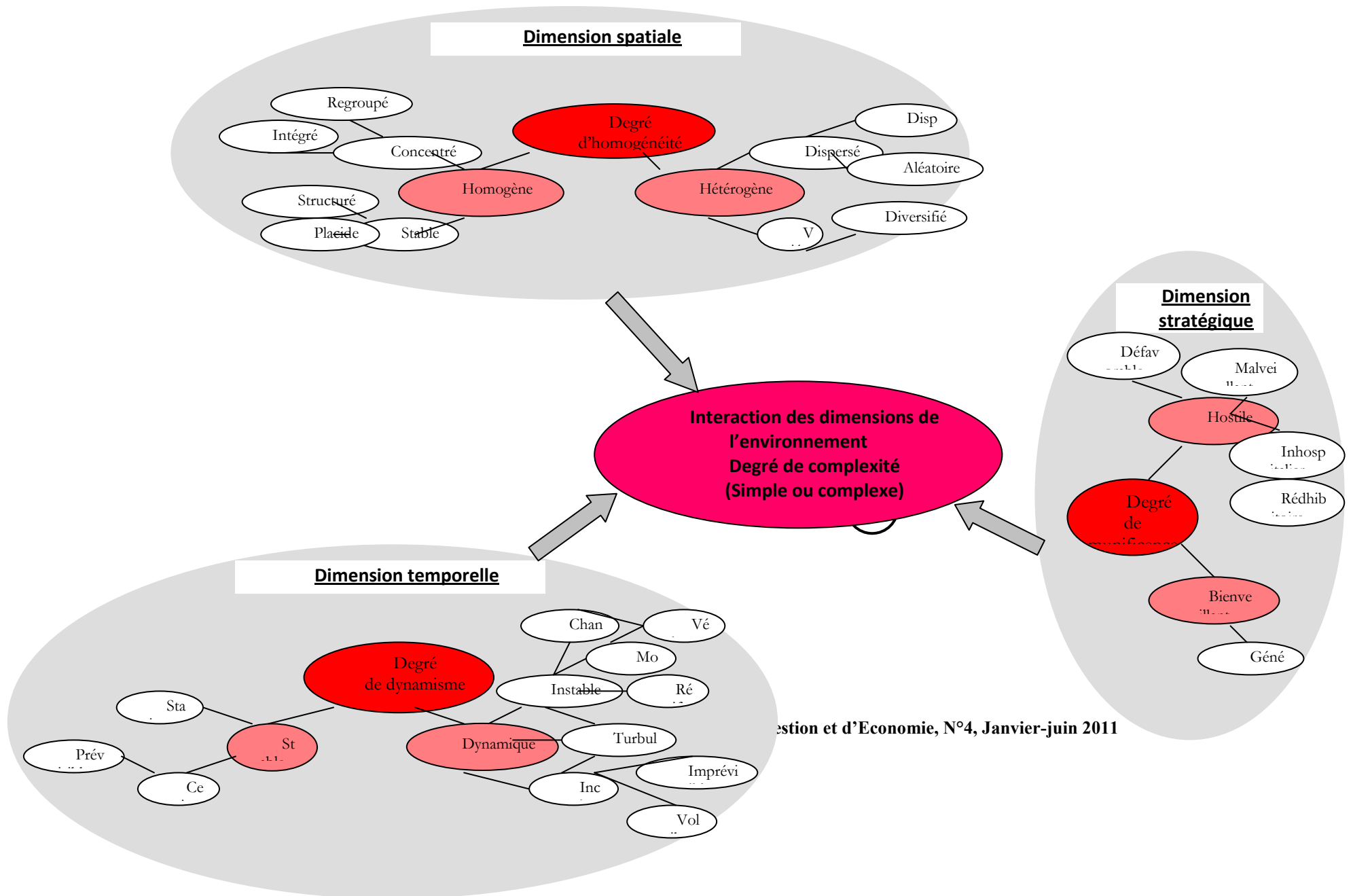
La dimension temporelle est représentée par le degré de dynamisme de l'environnement (Stable – Dynamique). Un environnement dynamique est issu de l'incertitude, de la turbulence et de l'instabilité environnementale. C'est un environnement dans lequel les avantages disparaissent rapidement, conduisant à des réactions en chaîne de la part des entreprises pour sauvegarder leur activité. L'instabilité qui marque cet environnement rend l'adaptation de l'entreprise difficile du fait des événements de rupture profonde qui viennent interrompre toute activité dans le temps.

La dimension stratégique, quant à elle, est désignée par le degré de munificence (Bienveillant – Hostile). Il renvoie aux ressources nécessaires pour qu'une entreprise puisse assurer sa pérennité et son développement au sein d'un environnement donné

L'interaction entre ces dimensions représente le niveau de complexité. Plus les interactions sont fortes au sein d'un environnement, plus celui-ci est complexe. La complexité a ainsi trait à la fréquence et à l'importance des échanges favorisant l'interdépendance entre les acteurs. En effet, l'entremêlement des relations conduira à une complexité croissante et la croissance des interactions rendra difficile le repérage des relations de causes à effets.

Pour résumer nos précédents développements, nous proposons la figure synthétique suivante qui regroupe et classe les qualificatifs de l'environnement en trois dimensions principales

Figure 2 : Les dimensions centrales de l'environnement



Nous retenons le qualificatif d'environnement perturbé comme une caractérisation synthétique des toutes les acceptions perçues comme négatives au regard des dimensions de l'environnement étudiées (dynamisme, hétérogénéité, hostilité, complexité). Ces mêmes dimensions sont caractérisées par une série d'autres qualificatifs afin d'organiser la description de l'environnement et servir comme base pour de futurs travaux de recherche.

50

Le vocable « environnement perturbé » semble particulièrement approprié car il reflète tous les aspects d'un environnement caractérisé, d'une part par une dynamique et une incertitude quant aux changements à venir, d'autre part par une grande difficulté à repérer les acteurs environnementaux tant ces derniers sont variés et changeants. Au sein d'un environnement perturbé, l'entreprise devra réagir aux actions des autres entreprises mais aussi aux mutations du reste de l'environnement. Ces mutations vont paraître d'autant plus complexes qu'elles sont le fruit d'interdépendances diverses de la part de différents acteurs environnementaux. De plus, l'utilisation de nouvelles technologies va renforcer cet état et entraînera une grande difficulté de régulation.

Conclusion

Dans cet article, nous avons insisté sur la nécessité de dépasser l'opposition déterminisme / volontarisme pour mieux prendre compte des réalités des entreprises dans les études en management stratégique. L'approche volontariste « tempérée », dans le sens de choix stratégique, est une solution pertinente pour sortir de l'impasse, puisqu'elle présente l'avantage d'intégrer l'influence de l'environnement et la liberté de choix, à l'endroit du dirigeant de l'entreprise.

De ce fait, nous nous plaçons dans la perspective de l'environnement perçu, à travers laquelle une place de choix est accordée au dirigeant dans la compréhension du contexte de l'entreprise. En effet, lorsque les dirigeants perçoivent des informations de leur environnement, ils tentent de les décoder en fonction de leurs représentations. Ces représentations sont définies comme des univers d'opinions, de croyances et de valeurs morales relatives à des opérations perceptives des objets réels, symboliques ou imaginaires, dont se sert un individu pour repérer les réalités qui l'entourent (Kosianski et Loup, 2002). Autrement dit, ce sont l'ensemble des croyances, d'opinions, des valeurs et des normes à travers lesquelles un individu peut saisir la réalité, « sa » réalité.

Ainsi, c'est à travers les interprétations du dirigeant que l'environnement prend un sens pour l'entreprise et que les actions stratégiques seront décidées. L'interprétation constitue ainsi le lien entre la perception du dirigeant et son action. Elle façonne sa compréhension du contexte selon les informations perçues mais aussi selon son « système de représentations » (cadre de référence, représentations sociales et schémas cognitifs). Cependant, tous les dirigeants n'ont pas les mêmes systèmes de représentations, notamment les visions, les antécédents, les expériences, les motivations, etc. qui induisent autant d'interprétations que de dirigeants. Les interprétations diffèrent alors d'un dirigeant à l'autre.

Au-delà de la conception de l'environnement, la manière dont le dirigeant décrit son environnement est tout aussi importante. Les caractérisations que propose la littérature sont variées, équivoques, semant ainsi la confusion dans toute tentative d'analyse. La grille ainsi proposée, comportant trois dimensions centrales, a pour but de clarifier les qualificatifs et de les hiérarchiser pour une meilleure étude de l'environnement.

BIBLIOGRAPHIE

- Aldrich, H. (1979), *Organizations and environments*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, (ed.).
- Arenius P. et M. Minnitti (2005), "Perceptual variables and nascent entrepreneurship", *Small business economics*, 24, pp. 233-247.
- Astley, W.G. et C.J. Fombrun (1983), "Collective strategy: social ecology of organizational environments", *Academy of Management Review*, 8, (4), pp. 576-87.
- Bamberger (1988), "Stratégies et structures : une analyse de leurs relations dans la perspective de nouveaux développements en théorie stratégique", *Economies et Sociétés, Série Sciences de Gestion* (8), pp. 7-23.
- Becherer, R.C. et J.G. Maurer (1999), "The proactive personality disposition and entrepreneurial behavior among small company presidents", *Journal for Small Business Management*, 37, (1), pp. 28-36.
- Bedeian, A.G. (1990), "Choice and determinism : a comment", *Strategic management Journal*, 11, pp. 571-73.
- Bourgeois, L.J. (1980), "Strategy and environment: a conceptual integration", *Academy of Management Review*, 5, (1), pp. 25-39.
- Boyd, B. (1990), "Corporate linkages and organizational environments: a test of resource dependence model", *Strategic Management Journal*, 11, pp. 419-30.
- Brown, T.E. et B.A. Kirchoff (1997), "The effects of resource availability and entrepreneurial orientation on firm growth", *Frontiers of Entrepreneurship Research 1997 Edition*.
www.babson.edu/entrep/fer/papers97/kirchoff/kir1.htm.
- Buchko, A.A. (1994), "Conceptualization and measurement of environmental uncertainty: an assessment of Miles and Snow perceived environmental uncertainty scale", *Academy of Management Journal*, 37, (2), pp. 410-25.
- Burns et Stalker (1961), *The Management of Innovation*, Tavistock Institute, (ed.).

- Busenitz L. W. et Lau C. M. (1996), "A cross-cultural cognitive model of new venture creation", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 20 (4), pp. 25-39.
- Calori R., Johnson G. et P. Sarnin (1992), "Schémas de référence des dirigeants : comparaison France / Grande-Bretagne", in Noël A., *Perspective en management stratégique*, Economica
- Cameron, K.S., M.U. Kim et D.A. Whetten (1987), "Organizational effects of decline and turbulence", *Administrative Science Quarterly*, 32, pp. 222-40.
- Chaganti, R. (1987), "Small business strategies in different industry growth environments", *Journal for Small Business Management*, 25, (3), pp. 61-68.
- Chandler, A. (1962), *Strategy and Structure*, Cambridge Mass, the MIT, Press, (ed.).
- Child, J. (1997), "Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment : retrospect and prospect", *Organizations Studies*, 18, (1), pp. 43-76.
- (1972), "Organizational structure, environment and performance : the role of strategic choice", *Sociology* (6), pp. 1-22.
- Covin, S.G. et D.P. Slevin (1989), "Strategic management of small firms in hostile and benign environments", *Strategic Management Journal*, 10, pp. 75-87.
- Crozier, M. et E. Friedberg (1977), *L'Acteur et le Système*, Le Seuil, (ed.).
- Cyert, R.M. et J.G. March (1963), *A behavioral theory of the firm*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, USA, traduction : *Processus de Décision dans l'Entreprise*, traduit par J.P. PIOTET, 1970, Dunod (ed.), Paris, 340 p.
- Daft, R.L., J. Sormunen et D. Parks (1988), "Chief executive scanning, environmental characteristics and company performance: an empirical study", *Strategic Management Journal*, 9, pp. 123-39.
- Davis, D., M.H. Morris et J. Allen (1991), "Perceived environmental turbulence and its effects on selected entrepreneurship, marketing and organizational characteristics in industrial firms", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 19, (1), pp. 43-51.
- Dawe, A. (1970), "The two sociologies", *British Journal of Sociology*, 21, pp. 207-18.
- Desreumaux, A. (1993), *Stratégie*, Paris, Précis, Dalloz, (ed.), 447 p.
- Dess, G.G. et D.W. Beard (1984), "Dimensions of organizational task environments", *Administrative Science Quarterly*, 29, pp. 52-73.
- DiMaggio, P.J. et W.W. Powell (1991), *The new institutionalism in organisational analysis*, Chicago, The University of Chicago Press, (ed.).
- (1983), "The Iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields", *American Sociological Review*, 48, (2), pp. 147-60.
- Downey, H.K., D. Hellriegel et J.W. Slocum jr (1975), "Environmental uncertainty: the construct and its application", *Administrative Science Quarterly*, 20, pp. 613-29.
- Dugal, M. et S. Gopalakrishnan (1998), "Strategic choice versus environmental determinism: a debate revisited", *The International Journal of Organizational Analysis*, 6, (2, April), pp. 146-64.
- Duncan, R.B. et A. Weiss (1979), "Organizational learning: Implications for organizational design", in L.L. Cummings & B.M. Staw (Eds.), *Research in organizational behaviour* (Vol. 1, pp. 75-123), Greenwich, CT: JAI Press.
- Duncan, R.B. (1972), "Characteristics of organizational environments and perceived environment uncertainty", *Administrative Science Quarterly*, 17, pp. 313-27.

Emery, F.E. et E. Trist (1965), "The causal texture of organizational environments", *Human Relations*, 18, pp. 21-31.

Evan, W.M. (1966), "The organization-set: toward a theory of interorganizational relations," in J.D. Thompson (Ed). *Approaches to Organizational design*, pp. 173-91, Pittsburg, University of Pittsburg Press.

Hannan, M.T. et J. Freeman (1984), "Structural inertia and organisational change", *American Sociological Review*, 49, (April), pp. 149-64.

---- (1977), "The population ecology of organisations", *American Journal of Sociology*, 82, (5), pp. 929-64.

Hrebiniak, L.G. et W.F. Joyce (1985), "Organizational adaptation : strategic choice and environmental determinism", *Administrative Science Quarterly* (September), pp. 336-49.

Ireland, R.D., M.A. Hitt, R.A. Bettis et D.A. Porras (1987), "strategy formulation processes : differences in perceptions of strength and weakness indicators and environmental uncertainty by managerial level", *Strategic Management Journal*, 8, pp. 469-85.

Jodelet D. (1997), "Représentations sociales : un domaine en expansion", in D. Jodelet, *Les représentations sociales*, coll. Sociologie d'aujourd'hui, PUF

Jodelet D. (1984), "Les représentations sociales : phénomènes, concept et théorie", in Moscovici, *Les représentations sociales*, PUF, Paris, pp. 357-378.

Kalika, M. (1985), "L'efficacité des entreprises est-elle liée à leur structure ?", *Revue Française de Gestion*, Janvier Février, pp. 93-104.

Khandwalla, P.N. (1977), *The Design of Organizations*, NewYork, Harcourt Brace Jovanovich, (ed.).

---- (1972), "Environment and its impact on the

organization", *International Studies of Management and Organization*, 2, pp. 297-313.

Kosiansky J.M. et Loup S. (2002), "Identité(s) régionale(s) et développement local", Actes du Congrès international Environnement et Identités en Méditerranée, Université de Corse Pascal-Paoli, Corte, 3, 4 et 5 juillet.

Lawless, M.W. et L.K. Finch (1989), "Choice and determinism : a test of Hrebiniak and Joyce's framework on strategy-environment fit", *Strategic Management Journal*, 10, pp. 351-65.

Lawrence, P. et J. Lorsch (1969), *Organization and Environment*, Homewood, IL: Richard D. Irwin, (ed.).

Lengnick-Hall, C.A. et J.A. Wolff (1999), "Similarities and contradictions in the core logic of three strategy research streams", *Strategic Management Journal*, 20, pp. 1109-32.

Matthews, C.H. et S.G. Scott (1995), "Uncertainty and planning in small and entrepreneurial firms: an empirical assessment", *Journal for Small Business Management*, 33, (4), pp. 34-52.

McKelvey, B. (1982), *Organizational systematics*, Berkley, University of California Press, (ed.).

Merz, G.R. et M.H. Sauber (1995), "Profiles of managerial activities in small firms", *Strategic Management Journal*, 16, pp. 551-64.

Metcalfe, J.L. (1976), "Organizational strategies and interorganizational networks", *Human Relations*, 29, (4), pp. 327-43.

Meyer, J.W. et W.R. Scott (1983), *Organizational environments: Ritual and Rationality*, Beverly Hills, CA: Sage Publications, (ed.).

Miles, R.E. et C.C. Snow (1978), *Organizational Strategy, Structure and Process*, McGraw-Hill, (ed.).

- Miller, D. (1988), "Relating Porter's business strategies to environment and structure: analysis and performance implications", *Academy of Management Journal*, 31, (2), pp. 280-308.
- (1982), "Innovation in conservative and entrepreneurial firms: two models of strategic momentum", *Strategic Management Journal*, 3, pp. 1-25.
- Miller, D. et P.H. Friesen (1983), "Strategy - making and environment: the third link", *Strategic Management Journal*, 4, pp. 221-35.
- Milliken, F.J. (1990), "Perceiving and interpreting environmental change: an examination of college administrators interpretation of changing demographics", *Academy of Management Journal*, 33, (1), pp. 42-63.
- Mintzberg, H., B. Ahlstrand et J. Lampel (1999), *Safari en pays stratégie*, Paris, Village Mondial, (ed.).
- Morin, E. (1977), *La méthode I: la nature de la nature*, Editions du Seuil, (ed.), 399 p.
- Morris, M.H., S.V. Hansen et L.F. Pitt (1995), "Environmental turbulence and organizational buying: the case of health benefits in South Africa", *Industrial Marketing Management*, 24, pp. 305-15.
- Morris, M.H., A.S. Marks, J.A. Allen et N.S. Peery (1996), "Modeling ethical attitudes and behaviors under conditions of environmental turbulence: the case of South Africa", *Journal of Business Ethics*, 15, pp. 1119-30.
- Naman, J.L. et D.P. Slevin (1993), "Entrepreneurship and the concept of fit: a model and empirical tests", *Strategic Management Journal*, 14, pp. 137-53.
- Pfeffer, J. et G.R. Salancik (1978), *The External Control of Organizations, A Ressource Dependence Perspective*, New York, Harper and Row, (ed.).
- Prahalad, C.K. et G. Hamel (1990), "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review*, 68, (3), pp. 79-91.
- Pugh, D.S., D.J. Hickson et C.R. Hinings (1969), "An empirical taxonomy of structure of work organizations", *Administrative Science Quarterly*, 14, pp. 115-126.
- Pugh, D.S., H.J. Hickson, C.R. Hinings et C. Turner (1968), "Dimensions of organization structure", *Administrative Science Quarterly*, 13, (1), pp. 65-105.
- Reilly, A., J.M. Brett et L.K. Stroh (1993), "The impact of corporate turbulence on managers attitudes", *Strategic Management Journal*, 14, pp. 167-79.
- Rhyne, L.C. (1986), "The relationship of strategic planning to financial performance", *Strategic Management Journal*, 7, (5), sept-oct 1986, pp. 423-436.
- Rumelt, R.P. (1987), "Theory, strategy and entrepreneurship", in D.J. Teece (Ed). *The competitive challenge*, Cambridge, MA, Ballinger.
- Sawyer, O.O. (1993), "Environmental uncertainty and environmental scanning activities of nigerian manufacturing executives: a comparative analysis", *Strategic Management Journal*, 14, pp. 287-99.
- Selznick, P. (1957), *Leadership in administration*, New York, Harper & Row, (ed.).
- Sharfman, M. et J. Dean (1991a), "Conceptualizing and measuring the organizational environment: a multidimensional approach", *Journal of Management*, 17, (4), pp. 681-700.
- (1991b), "Dimensions and constructs: a response to Dess and Rasheed", *Journal of Management*, 17, (4), pp. 711-15.
- Sherman, H. (1981), "Marx and determinism", *Journal of Economic Issues*, XV, (1), pp. 61-71.

Slater, S.F. et J.C. Narver (1994), "Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship ?" *Journal of Marketing*, 58, pp. 46-55.

Smith, K.G. et C.M. Grimm (1987), "Environmental variation, strategic change and firm performance: a study of railroad deregulation", *Strategic Management Journal*, 8, pp. 363-76.

Sutcliffe, K.M. et G.P. Huber (1998), "Firm and industry as determinants of executive perceptions of the environment", *Strategic Management Journal*, 19, pp. 793-807.

Synder, N.H. et W.F. Glueck (1982), "Can environmental volatility be measured objectively ?", *Academy of Management Journal*, 25, (1), pp. 185-92.

Teece, D.J., G. Pisano et A. Shuen (1997), "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, 18, (7), pp. 509-33.

Thompson, J.D. (1967), *Organizations in action*, New York, McGraw-Hill, (ed.).

Tosi, H., R. Aldag et R. Storey (1973), "On the

measurement of the environment : an assessment of the Lawrence and Lorsch environment uncertainty subscale", *Administrative Science Quarterly*, 18, pp. 27-36.

Tushman, M.L. et P. Anderson (1986), "Technological discontinuities and organizational environments", *Administrative Sciences Quarterly*, 31, pp. 439-65.

Wernerfelt, B. (1995), "The Resource-Based view of the firm: ten years after", *Strategic Management Journal*, 16, pp. 171-74.

---- (1984), "A Resource-Based view of the firm", *Strategic Management Journal*, 5, (2), pp. 171-80.

Whittington, R. (1988), "Environmental structure and theories of strategic choice", *The Journal of Management Studies*, 25, (6), pp. 521-37.

Wilks, D. (2003), "A historical review of counseling theory development in relation to definitions of free will and determinism", *Journal of Counseling and Development*, 81, (Summer), pp. 278-84.