



Comportements stratégiques des PME et performance non financière : effets modérateurs de l'incertitude environnementale et de la culture

Kwane Bebey Giscard Léon

Ater, Univ. Artois, ULR 7396, Laboratoire de Recherches Interdisciplinaires en Management et Économie (RIME Lab), Arras, F-62000, France

giscard.kwanebebey@univ-artois.fr

Djuatio Emmanuel

Professeur, Institut d'Études Supérieures des Sciences de l'Industrie et des Techniques de Gestion (IESSITG) DOUALA - CAMEROUN

Univ. Artois, ULR 7396, Laboratoire de Recherches Interdisciplinaires en Management et Économie (RIME Lab), Arras, F-62000, France

edjuatio@iessitg.com

Müller Joël

Professeur Émérite, Univ. Artois, ULR 7396, Laboratoire de Recherches Interdisciplinaires en Management et Économie (RIME Lab), Arras, F-62000, France

joel.muller@univ-artois.fr

Résumé :

Cette recherche menée dans deux pays dont l'un développé et l'autre émergent, pose la question des comportements stratégiques qui influencent les performances non financières des PME dans un environnement incertain et, des impacts qu'auraient la culture et l'incertitude environnementale sur ces comportements et ces performances. Dans l'échantillon global, nous trouvons une relation significative entre les comportements stratégiques et la performance non financière. En intégrant les deux approches méthodologiques de l'incertitude, nous trouvons que l'incertitude environnementale n'exerce pas d'effet direct sur les comportements stratégiques et la performance non financière, mais modère positivement la relation entre les deux. La culture exerce un effet direct sur les comportements stratégiques et la performance non financière et, joue aussi le rôle de variable modératrice de la relation entre les comportements stratégiques et la performance non financière. Dans l'échantillon du pays émergent la culture exerce un effet significatif sur les comportements stratégiques et sur l'incertitude environnementale.

Mots-clés : comportements stratégiques, performance non financière, culture, PME, incertitude environnementale.



Comportements stratégiques des PME et performance non financière : effets modérateurs de l'incertitude environnementale et de la culture

INTRODUCTION

L'un des principaux problèmes de l'étude de l'incertitude environnementale en stratégie est la présence de conceptualisations et de mesures parfois controversées (Samsami et al., 2015). Par exemple, les tenants de l'approche comportementale suggèrent que l'utilisation d'une mesure perceptive de l'incertitude environnementale permet de tester plus solidement la relation entre la stratégie et l'incertitude (Dess & Beard, 1984). Alors que les partisans de l'approche positiviste trouvent comme preuve que l'instrument perceptif est inadéquat du point de vue de la méthodologie (Tosi et al., 1973). Plus récemment, Lueg & Borisov (2014) démontrent que la mesure de l'incertitude qui s'ajuste au dynamisme (de Dess & Beard, 1984) ne surpasse pas la mesure non ajustée (de Tosi et al, 1973) dans les analyses de corrélations ou de régression avec l'incertitude perçue. Ils proposent de compléter leurs résultats avec des données non financières pour l'évaluation de la performance.

Venkatraman & Ramanujam (1986) théorisent la performance à trois niveaux, la performance financière, la performance opérationnelle (ou non financière) et l'efficacité organisationnelle. Notre recherche met l'accent sur la performance non financière capturée ici par les sources d'informations primaires concernant les indicateurs opérationnels tels que les objectifs, les ventes, la part de marché, etc. En tenant compte de la proposition de Lueg & Borisov (2014), notre objectif est d'essayer d'intégrer les deux approches méthodologiques de l'incertitude, en testant les dimensions de l'incertitude environnementale objective (dynamisme et complexité) suggérées par Dess & Beard (1984) avec des données primaires, afin de vérifier si ces dimensions peuvent donner des résultats significatifs dans la relation entre les comportements stratégiques et la performance non financière.

Jorfi et al. (2011) considèrent le comportement stratégique comme l'ensemble d'activités que les organisations entreprennent pour influencer l'environnement afin d'améliorer leurs performances. Porter (1980) a théorisé les stratégies concurrentielles supposées fournir un avantage aux entreprises, parmi lesquelles la spécialisation. L'entreprise qui a un comportement de spécialisation se concentre sur un groupe particulier de clients, de marchés géographiques ou de segments de gamme de produits. Par ailleurs, lorsque l'environnement est instable, le comportement stratégique peut être autonome, c'est-à-dire sans lien avec la stratégie clairement



formulée au départ par la direction de l'entreprise, et éphémère c'est-à-dire disparaître aussitôt face à une nouvelle contrainte environnementale (Mirabeau & Maguire, 2014). Ce type de comportement nécessite de l'entreprise une capacité d'adaptation rapide pour suivre le marché. Cette flexibilité est apparue comme une stratégie importante pour obtenir un avantage concurrentiel dans un environnement incertain (Janggaa et al., 2015).

Or, Meyer (2014) constate qu'à l'échelle mondiale, les hiérarchies et les méthodes de prise de décision ne sont pas toujours corrélées. Elle suggère que même dans les situations les plus complexes, comprendre comment les différences culturelles affectent les différences entre les organisations, les industries, les professions et d'autres groupes, peut aider à découvrir une nouvelle approche. En tenant compte de cette suggestion, nous souhaitons par exemple montrer que contrairement à la théorie établie sur le sujet, une culture de forte distance hiérarchique n'est pas toujours un frein à la flexibilité des entreprises.

En outre, le secteur du matériel informatique que nous étudions est un secteur à forte intensité de technologies, dans lequel les entreprises sont confrontées à des changements fréquents (Golonka & Rządca, 2013). Dans un tel contexte en effet, les entreprises peuvent éprouver des difficultés à évaluer l'environnement, à prévoir ses effets néfastes et à élaborer des stratégies leur permettant d'être rentables sur le long terme. Or, dans le cadre du programme PIMS (Profit Impact of Market Strategies), Schoeffler et al. (1974) montrent que les effets conjoints des conditions du marché et de la stratégie expliquent jusqu'à 80% de la variance du retour sur investissement. Face à ces paradoxes théorique et empirique, nous nous questionnons sur l'influence des comportements stratégiques sur les performances non financières des PME dans les pays développés et en émergence et, sur les impacts de l'incertitude environnementale et de la culture sur ces comportements et ces performances. Au regard de la théorie de la contingence, il s'agit d'améliorer la compréhension des relations entre la stratégie, la performance non financière et le contexte dans l'étude des PME. Ensuite, de combler le vide des études liant nos concepts dans les pays en émergence. Enfin, d'intégrer les deux approches de mesures de l'incertitude environnementale.

La première partie pose le cadre conceptuel, la deuxième précise les hypothèses de recherche et la troisième présente la méthodologie de recherche et les résultats. La dernière partie discute des résultats, présente les implications managériales et théoriques, les perspectives de recherche et la conclusion.



1. CADRE CONCEPTUEL

Dans notre revue de la littérature, peu ou pas d'auteurs donnent vraiment une définition claire des **comportements stratégiques**. Certains (Child, 1972) les désignent par la notion de **choix stratégiques** et d'autres (Mintzberg, 1973) par celle de **prise de décisions stratégiques**. Nous les définissons comme les manières de faire, observables, d'une entreprise pour avoir et maintenir l'avantage sur la concurrence, grâce aux compétences cognitives de son dirigeant. Dans la mesure où les organisations sont des systèmes sociaux ouverts, qui perçoivent et traitent les informations de l'environnement (Daft & Weick, 1984), nous positionnons notre étude dans les hypothèses de la théorie de la contingence, qui envisagent le comportement stratégique des organisations comme processus d'adaptation pour l'obtention d'une haute performance.

Khatri & Ng (2000 : 68) définissent la **performance** comme la manière dont une organisation se comporte par rapport aux concurrents dans son secteur au regard des différents indicateurs (financiers et non financiers). Cependant, la littérature en stratégie suggère que ces indicateurs ne convergent pas pour représenter le même construit (Agle et al. 2006). Si certaines études soulignent une forte corrélation entre les performances financière et non financière (Venkatraman & Ramanujam, 1986), plusieurs autres font état de résultats mitigés concernant leur relation (Hoque, 2005). Les mesures de performance non financière fournissent des informations fiables, sont considérées comme moins sujettes à manipulation et sont de plus en plus utilisées (Mjongwana & Kamala, 2018).

Quoiqu'il en soit, les entreprises du secteur informatique connaissent la plus forte expansion dans le commerce international (OCDE, 1997)¹. Cependant, c'est un secteur dans lequel les entreprises sont confrontées à des changements technologiques qui créent une variabilité dans l'industrie, rendant ainsi l'environnement incertain. **L'incertitude environnementale** est selon Galbraith (1973 : 5), la différence perçue entre la quantité d'informations nécessaires à l'exécution d'une tâche et la somme d'informations déjà possédées par l'entreprise. Or les PME ont tendance à être confrontées à la rareté des informations ce qui rend difficiles leur prise de décisions stratégiques et leur recherche de solutions. L'incertitude environnementale a donné lieu à une multiplicité de définitions et de mesures discutées dans des recherches que Jauch & Kraft (1986), dans une revue de la littérature classent en trois catégories. Dans **la première catégorie (classique)**, la réalité de l'environnement objectif influe sur les décisions, la structure et la performance. **La deuxième catégorie concerne le point de vue de la transition**. Ici, la

¹[http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=OCDE/GD\(97\)216&docLanguage=Fr](http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=OCDE/GD(97)216&docLanguage=Fr)



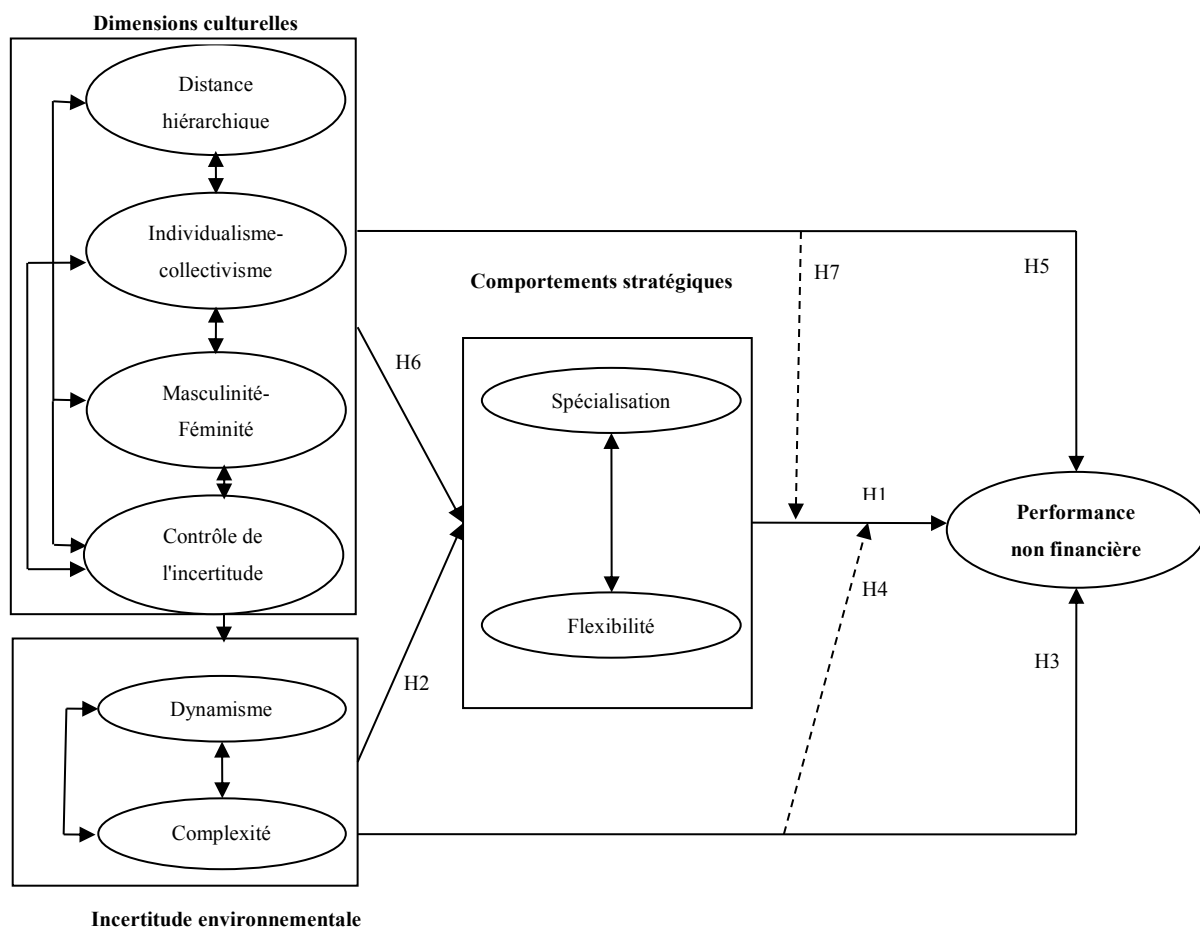
source d'incertitude est à la fois interne et externe. **La dernière catégorie porte sur le point de vue des processus** dont les travaux ont tendance à ignorer les propriétés objectives de l'environnement. Downey & Slocum (1975) considèrent les sources de variabilité dans la perception de l'incertitude comme des attributs de l'environnement, les processus cognitifs, les expériences et les attentes sociales. Ils notent cependant l'état de confusion dans l'utilisation du concept d'incertitude. Confusion dû à sa mauvaise compréhension selon Milliken (1987), qui identifie trois types d'incertitudes environnementales : *l'incertitude de l'état (perçue)*, ou l'impossibilité pour les managers de prévoir les changements futurs dans l'environnement (par exemple, le comportement futur de certaines parties prenantes) ; *l'incertitude des effets* qui s'appréhende comme l'impossibilité de prédire les conséquences d'un changement de l'environnement sur l'organisation (par exemple une plus grande ouverture de crédits aux ménages va-t-elle modifier l'importance de notre marché de référence ? Dans quel sens ?), et implique une absence de compréhension de la relation cause-effet (Duncan, 1972) ; *l'incertitude de réponse* qui est associée aux tentatives de compréhension des options de réponses disponibles et, de la valeur ou de l'utilité de chacune d'elles. Il s'en suit que sur le plan pratique, Child (1972) et Dess & Beard (1984) concluent que l'incertitude environnementale est fondée sur le dynamisme et la complexité. Plus récemment, Ferraro et al. (2016) ont mis en évidence l'incertitude « radicale » à laquelle les grands défis (par exemple, la Covid-19) confrontent les organisations. Dans ce cas, les acteurs ne peuvent pas définir les états futurs possibles du monde et ne peuvent donc pas prévoir les conséquences de leurs actions actuelles, ni si d'autres les apprécieront à l'avenir. Reconnaître l'existence potentielle de plusieurs types d'incertitude perçue semble utile pour clarifier la relation attendue entre les comportements stratégiques et la performance dans différents contextes nationaux.

Les précurseurs des études comparatives des pratiques de gestion entre pays (Harbison & Myers, 1959) ont émis l'hypothèse des variations dans les styles de gestion, dues aux valeurs et attitudes qui guident les pratiques de management. L'approche comportementale a dominé les recherches ultérieures, notamment avec les travaux influents de Hofstede (1980), qui définit la culture comme l'ensemble de caractéristiques communes qui influencent la réaction d'un groupe humain à son environnement (Hofstede, 1980 : 19). Ainsi, toutes les organisations, partout dans le monde, fonctionnent dans une culture spécifique qui affecte leurs interprétations et qui pourrait avoir une influence directe sur la perception des aspects stratégiques et/ou modérer l'impact de ces derniers sur les résultats. Garrett et al. (2006) montrent qu'il existe un lien entre les stratégies et la culture nationale et, Halkos & Tzeremes (2011) montrent que les



valeurs culturelles influencent la performance. Dans notre modèle (figure1), nous utilisons les valeurs culturelles de Hofstede (1980) (distance hiérarchique, masculinité/féminité, contrôle de l'incertitude, individualisme/collectivisme) et les caractéristiques objectives de l'incertitude (complexité et dynamisme), pour montrer que les comportements stratégiques des PME informatiques influencent leurs performances non financières, et que l'incertitude environnementale et la culture ont à la fois des effets directs sur ces deux variables, et/ou modèrent la relation entre ces deux variables.

Figure 1. Modèle conceptuel des effets de l'incertitude environnementale et de la culture sur la relation entre le comportement stratégique et la performance non financière des PME informatiques



2. HYPOTHESES

2.1. COMPORTEMENTS STRATEGIQUES ET PERFORMANCE NON FINANCIERE

Plusieurs auteurs soutiennent qu'à cause de leur petite taille, les PME ont une certaine flexibilité et peuvent créer de la valeur en repensant leurs produits/services et marchés (Gautier et al., 2014). Les nouveaux produits comme c'est souvent le cas dans le secteur informatique



pourraient leur convenir car elles sont capables de suivre les nouvelles tendances du marché. Des auteurs (Shepherd & Rudd, 2014) suggèrent que dans les secteurs dynamiques (comme c'est souvent le cas du secteur informatique), les entreprises ayant moins de hiérarchie et moins de structures formelles (par exemple les PME) sont plus flexibles et plus efficaces. Nadkarni & Narayanan (2007) montrent qu'un comportement stratégique d'adaptation rapide (ou encore de flexibilité) améliore la performance dans des environnements dynamique et complexe. Des travaux montrent que la flexibilité facilite l'innovation dans les organisations, qui à son tour améliore leurs performances (Nandakumar et al., 2012).

Le secteur de la production des équipements informatiques étant dominé par les grandes firmes, les distributeurs de la filière qui sont en majorité constitués de PME ont intérêt à adopter des comportements de spécialisation pour répondre à des besoins spécifiques du marché (voir Porter, 1980). En outre, lorsque l'environnement est instable, c'est la spécialisation qui devient le levier déterminant de l'efficacité de l'entreprise (Mottier-Leszner, 2009 ; p. 64). En effet, la stratégie de spécialisation a une influence significative sur la croissance, la rentabilité et la performance globale des entreprises du secteur des TIC (Wirtz, Mathieu & Schilke, 2007) ; elle a également un effet complémentaire sur les performances (Molina et al., 2018). On peut donc penser dans le cadre de cette recherche que les comportements de flexibilité et de spécialisation peuvent avoir le même effet sur les performances non financières des PME informatiques en France et au Cameroun. Ce qui nous amène à formuler l'hypothèse suivante :

H1. Les comportements stratégiques des PME informatiques exercent un effet significatif positif sur leurs performances non financières.

2.2. INCERTITUDE ENVIRONNEMENTALE, COMPORTEMENTS STRATEGIQUES ET PERFORMANCE NON FINANCIERE

Dans une étude expérimentale, Baack et al. (2015) montrent que les dirigeants fondent leurs décisions sur les perceptions de l'environnement et non sur les conditions réelles. Dans cette conception, l'incertitude est définie en termes de complexité et de dynamisme (Child, 1972 ; Dess & Beard, 1984). Cependant, des preuves montrent que même ces deux caractéristiques de l'environnement influencent l'incertitude perçue et sont analysées conjointement pour mesurer l'incertitude environnementale (Duncan, 1972 ; Dess & Beard, 1984).

Le dynamisme se réfère au degré d'instabilité et de turbulence de l'environnement (Gonzales-Benito et al., 2010) et concerne la fréquence des changements dans l'environnement de la firme. Dans ce type d'environnement, les facteurs pertinents à l'élaboration de la stratégie sont en constante évolution et peuvent concerner la technologie, la concurrence, les clients ou les prix.



Par exemple, le nombre élevé des PME informatiques peut avoir un impact sur les prix, certaines pratiquant des prix différents des autres. Les concurrents qui s'adaptent à l'évolution technologique et suivent la demande tirent profit de la situation. Lorsque le dynamisme environnemental est élevé, l'évaluation des changements, la prévision des effets et l'élaboration des réponses opérationnelles sont difficiles (Patel et al., 2013). De manière empirique, il existe une relation positive significative entre le dynamisme environnemental et les performance financière et non financière mais, cet effet est plus important pour la performance non financière (Gonzalez-Benito et al., 2010). En outre, le dynamisme environnemental modère la relation entre le processus de décision et la performance (Mc Arthur & Nystrom, 1991).

La complexité quant à elle se réfère à l'hétérogénéité du marché ou des événements extérieurs qui se rapportent à l'organisation et la technologie (Child, 1972). La véritable difficulté dans la complexité réside dans la multitude de facteurs à analyser et dans l'interaction entre eux pour produire le changement. Par exemple, l'interaction entre l'évolution de la technologie, la multitude de produits proposés, les goûts et les besoins des clients pourrait être une source de complexité pour les PME informatiques. Empiriquement, Godoy-Bejarano et al. (2020) ont trouvé que la complexité environnementale change la rentabilité de l'entreprise. L'interaction entre le dynamisme, la complexité et la stratégie influence également la performance (Mc Arthur & Nystrom, 1991) et la performance financière que non financière (Okeyo, 2014). On peut donc considérer que l'incertitude environnementale pourrait exercer une influence directe sur les comportements stratégiques et les performances non financières des PME informatiques en France et au Cameroun, et/ou avoir un effet modérateur sur la relation entre les deux variables. Ce qui nous amène à formuler les hypothèses suivantes :

H2. L'incertitude environnementale exerce un effet significatif positif sur les comportements stratégiques des PME informatiques

H3. L'incertitude environnementale exerce un effet significatif positif sur les performances non financières des PME informatiques.

H4. L'incertitude environnementale modère la relation entre les comportements stratégiques des PME informatiques et leurs performances non financières.

2.3. LES RELATIONS ENTRE LA CULTURE, LES COMPORTEMENTS STRATEGIQUES ET LA PERFORMANCE NON FINANCIERE

Parmi les études liées au rôle des contextes nationaux, celle des valeurs culturelles de Hofstede (1980) (contrôle de l'incertitude, individualisme/collectivisme, masculinité/féminité et distance hiérarchique) nous semble la plus pertinente car, malgré plusieurs critiques théoriques et



empiriques (voir par exemple Sivakumar & Nakata, 2001), plusieurs travaux (par exemple, Sondergraad, 1994) au lieu de les contredire, les ont plutôt soutenus et amplifiés.

L'individualisme/collectivisme traduit la manière dont sont envisagées les relations entre l'individu et le groupe. Certaines recherches antérieures ont lié les cultures individualistes à une prise de décision rationnelle motivée par le calcul économique tandis que d'autres travaux associent les cultures collectivistes aux facteurs sociaux, sans considérations pour le profit économique (Handley & Angst, 2015). Ainsi par exemple, Pennings (1993) a constaté que les cadres américains, de culture très individualiste croient davantage au lien entre la rémunération et les performances stratégiques que leurs homologues de culture collectiviste. Halkos & Tzeremes (2011) montrent que les valeurs individualistes modérées ont un impact direct positif sur la performance.

Le contrôle de l'incertitude mesure le degré de tolérance que les membres d'une culture peuvent accepter face à l'imprévisible. Des chercheurs (Sully de Luque & Javidan, 2004) ont trouvé que les cultures où le score du contrôle de l'incertitude est élevé perçoivent un niveau de risque et d'incertitude plus élevé, par conséquent, le besoin d'informations pour réduire le niveau d'incertitude est donc plus grand. Or, Elbanna et al. (2013) ont trouvé que les dirigeants égyptiens ne considèrent pas l'incertitude environnementale lorsqu'ils prennent des décisions stratégiques, alors que le contrôle de l'incertitude y est élevé. Garrett et al. (2006) ont trouvé qu'il existe un lien entre la stratégie de flexibilité et le contrôle de l'incertitude. Halkos & Tzeremes (2011) montrent qu'un niveau de contrôle de l'incertitude faible a un impact direct positif sur la performance.

La distance hiérarchique mesure le degré d'acceptation de l'inégalité dans la répartition du pouvoir entre membres d'une société. Dans les cultures où la distance hiérarchique est faible, les organisations sont plus décentralisées et il y a plus de participation dans la prise de décision. Ce qui pourrait améliorer la réactivité des organisations aux conditions extérieures changeantes. Or, Kreiser et al. (2010) ont trouvé que la distance hiérarchique est négativement associée à une stratégie proactive. Dans les cultures où la distance hiérarchique est forte, la prise de décision est centralisée, ce qui pourrait constituer un obstacle à la flexibilité des organisations face à un contexte changeant. Halkos & Tzeremes (2013) constatent qu'une distance hiérarchique élevée exerce une influence négative sur la performance.

La masculinité/féminité mesure le niveau de différenciation sociale des rôles au sein d'une société. Les cultures masculines incitent à la prise de décision, à la gestion par objectif et à l'orientation vers la performance, en mettant l'accent sur la compétition. Ce qui pourrait



suggérer que les cultures masculines seraient plus propices au changement et à la flexibilité. Garrett et al. (2006) ont trouvé l'existence d'un lien entre la stratégie de flexibilité et la masculinité et Halkos & Tzeremes (2011) ont trouvé que les valeurs masculines avaient un impact direct positif sur la performance. On peut donc postuler que la culture à travers les valeurs culturelles de Hofstede (1980) peut influencer les comportements stratégiques et les performances non financières des PME informatiques, et/ou jouer le rôle de variable modératrice. Ce qui nous permet de poser les hypothèses suivantes :

H5 : La culture exerce un effet significatif positif sur les comportements stratégiques des PME informatiques.

H6 : La culture exerce un effet significatif positif sur les performances des PME informatiques.

H7 : La culture modère la relation entre les comportements stratégiques des PME informatiques et leurs performances non financières.

3. METHODOLOGIE ET RESULTATS DE LA RECHERCHE²

3.1. UNITES D'ANALYSE, COLLECTE DES DONNEES ET ECHELLES DE MESURE DES VARIABLES

Nous avons débuté nos investigations par des entretiens semi-directifs auprès de 19 dirigeants de PME informatiques au Cameroun. Les thèmes abordés concernent les comportements stratégiques, la performance non financière et l'incertitude. Le verbatim obtenu a contribué à l'élaboration de notre questionnaire qui a fait l'objet d'un pré-test auprès des mêmes dirigeants, afin de nous assurer qu'il reflétait les propos avancés lors des entretiens. Le questionnaire a été administré en face à face et dès les 84 premières réponses, nous les avons testés sur le logiciel SPSS version 20, pour apprécier la pertinence et la fidélité des échelles de mesure (alpha de Cronbach, ACP). Au Cameroun, 224 questionnaires ont été administrés au total et 202 ont été jugées exploitables, soit 90% des réponses. En France, nous avons administré 109 questionnaires et 101 réponses ont été jugées exploitables, soit 92% des réponses.

Les comportements stratégiques ont été appréhendés à travers la flexibilité et la spécialisation. Pour mesurer la flexibilité, nous utilisons quatre items adaptés des travaux de Gueguen (2001), et la spécialisation est mesurée à partir de quatre items de Wirtz, Mathieu & Schilke (2007).

La performance non financière a été mesurée par quatre items adaptés des travaux de Song & Parry (1997), qui se sont basés sur les travaux de Venkatraman & Ramanujam (1986).

L'incertitude environnementale est saisie par la complexité et le dynamisme environnemental et a été mesurée par des items adaptés des travaux de Dess & Beard (1984).

² Cette partie est reprise de (Kwane Bebey, 2017)



Les variables culturelles sont mesurées ici à partir des items de Hofstede, (1980) issus de la Culture Survey Catalogue (Taras, 2008).

Tous nos items ont été mesurés avec une échelle de Likert à 5 points, allant de « Tout à fait d'accord » à « Pas du tout d'accord ».

3.2. LES RESULTATS DE LA RECHERCHE

3.2.1. Le verbatim issu des entretiens

Les entretiens ont duré en moyenne 50 minutes et nous avons utilisé le logiciel Sphinx Lexica pour vérifier la convergence des discours des dirigeants sur les thèmes abordés. L'ensemble du corpus représente 7048 mots, le nombre de valeur différente est de 1263 mots et la répétition moyenne de 8,21 mots. Après suppressions des questions, des relances et des hésitations, la taille des réponses est en moyenne de 113,24 mots. La banalité des discours montre que les mots des réponses sont répétés en moyenne 72,33 fois, ce qui indique la convergence d'opinions sur les thèmes abordés lors des entretiens. L'objectif étant d'enrichir nos analyses de preuves anecdotiques. Par exemple, concernant l'incertitude environnementale, l'un des dirigeants déclare : « L'environnement dans lequel on évolue est assez incertain. C'est un environnement qui est assez flou parce qu'on ne peut pas prévoir ce qui va se passer demain ». Un autre déclare : « On évolue dans un environnement vraiment incertain car les choses changent vite et les besoins des clients varient assez ».

3.2.2. Statistiques descriptives et analyses factorielle et en composantes principales

Sur les 303 entreprises ayant répondu au questionnaire, 66,67 % sont des PME localisées au Cameroun et 33,33 % sont des PME localisées en France. En moyenne les PME françaises (110,14 mois) ont été créées depuis plus longtemps que les PME camerounaises (80,35 mois). Cette différence moyenne est statistiquement significative au seuil de 0,001. Le nombre moyen de salariés des PME françaises est plus grand (12,07) que celui des PME camerounaises (10,44). Cependant, la différence moyenne n'est pas significative au seuil de 0,05. L'échantillon n'est donc pas redressé. L'analyse factorielle en composantes principales avec rotation Varimax a extrait neuf composantes représentant 75,96 % de la variance. L'analyse factorielle par pays conserve les dimensions et la structure des données. Tous les α de Cronbach sont supérieurs à 0,7 (de 0,745 à 0,860) comme le suggèrent Nunnally (1978). Dans (Kwane Bebey, 2017) l'analyse des résultats montre qu'il y a des différences significatives dans le score moyen entre les entreprises des deux pays sur quatre construits : performance, spécialisation, individualisme et masculinité-féminité. Contrairement à la théorie, le Cameroun est plus individualiste et plus



masculin que la France ; et la France a des scores de spécialisation et de performance plus élevés que ceux du Cameroun.

3.2.3. L'analyse factorielle confirmatoire

Nous avons réalisé une analyse factorielle confirmatoire (tableaux 1) pour évaluer la fiabilité composite et la validité de l'échelle multi-items pour les neuf construits. Tous les indices se trouvent dans les limites d'acceptation. Le modèle satisfait aux conditions de validités convergente et discriminante car toutes les échelles ont une fiabilité composite $\rho(\eta)$ supérieure à 0,6 tel que suggéré par Bagozzi & Yi (1988). La validité convergente est atteinte car tous les construits extraient un pourcentage de variance $\rho\chi^2(\eta)$ supérieur ou égal à 0,5 et la validité discriminante est également atteinte. En effet, les construits sont reliés à leurs propres mesures qu'aux autres construits, la variance extraite de chaque construit $[\rho\chi^2(\eta)]$ est supérieure au carré de la corrélation (γ^2) entre chaque paire de variables latentes (Fornell & Larcker, 1981).

Tableau 1. Les résultats des mesures du modèle $n = 303$.

Énoncés utilisés	Contribution AFC	Coefficient de fiabilité composite $\rho(\eta)$	Variance extraite $\rho\chi^2(\eta)$	Moyenne (écart-type)
Individualisme $\alpha = 0,860$ La réussite du groupe plutôt que la réussite individuelle Être fidèle à un groupe ou avoir des gains individuels Membre d'un groupe ou autonome Encourager la fidélité ou l'initiative individuelle	0,821 0,840 0,754 0,697	,86	,61	3,60 (.824)
Distance hiérarchique $\alpha = 0,836$ Décider sans consulter les subordonnés Pouvoir de décision doit rester au niveau du top management Ne pas discuter les décisions des dirigeants Le dirigeant ne doit pas demander l'avis des subordonnés	0,795 0,768 0,723 0,707	,84	,73	2,42 (.617)
Performance $\alpha = 0,858$ Vente supérieure Part de marché supérieur Objectif fixé	0,902 0,865 0,697	,86	,68	3,47 (.833)
Masculinité-Féminité $\alpha = 0,840$ Préférable d'avoir un homme dans une position très élevée Plus important pour un homme d'avoir une carrière professionnelle qu'une femme Travaux que les hommes pourront toujours mieux faire que les femmes	0,788 0,795 0,810	,84	,64	3,23 (.949)
Spécialisation $\alpha = 0,818$ Activités focalisées Clients spécifiques Produits spécifiques	0,759 0,854 0,711	,82	,60	3,12 (0,922)
Complexité environnementale $\alpha = 0,810$ Productions technologiques nombreuses et différentes Les clients ont des besoins différents	0,961 0,730	,84	,73	4,36 (0,567)
Flexibilité $\alpha = 0,790$ Adaptation rapide aux besoins des clients Adaptation rapide aux évolutions technologiques dans le secteur	0,733 0,891	,80	,67	4,20 (.793)
Contrôle incertitude $\alpha = 0,780$ Les règles et la réglementation sont importantes Important d'avoir les instructions et les conditions de travail	0,750 0,851	,78	,64	4,53 (0,651)
Dynamisme environnemental $\alpha = 0,745$ Évolution rapide des goûts des clients Progression rapide de la technologie	0,663 0,899	,76	,62	3,96 (.842)

Source : Kwane Bebey (2017)



3.2.4. Tests d'hypothèses

Nos hypothèses ont été testées en utilisant les équations structurelles avec la procédure du maximum de vraisemblance du logiciel AMOS de SPSS. Nous avons d'abord calculé les coefficients standards des relations du modèle proposé au départ. La colonne intitulée modèle proposé du tableau 2 présente ces coefficients. Le χ^2 normé pour ce modèle et l'indice d'ajustement CFI sont satisfaisants. Cependant sur les 16 relations proposées, seules 10 sont statistiquement significatives. Dans un second temps, nous avons contraint tous les coefficients standardisés non significatifs à zéro et ré-estimé le modèle structurel. Toutes les relations significatives dans le modèle proposé le sont aussi dans le modèle révisé. Les résultats consignés dans la colonne « modèle révisé » du tableau 2 suggèrent d'éliminer les relations non significatives. Le modèle révisé après suppression de ces relations est présenté dans la figure 2.

Les relations entre les comportements stratégiques, la performance non financière, l'incertitude environnementale et la culture : validité prédictive du modèle global

Comme le montre le tableau 3, le modèle n'explique qu'un faible pourcentage de la performance de l'entreprise (13 %), et le prédicteur le plus important est la stratégie de spécialisation ($\beta = ,275$). D'autres prédicteurs incluent la masculinité ($\beta = -,202$) et la flexibilité ($\beta = ,124$). Ainsi, les composantes des comportements stratégiques exercent un effet significatif positif sur la performance non financière des PME informatiques. L'hypothèse H1 est donc vérifiée. Cependant, l'incertitude environnementale n'a aucun effet significatif sur les comportements stratégiques et la performance non financière des PME informatiques. Les hypothèses H2 et H3 ne sont donc pas vérifiées. L'analyse des modèles issus des sous-échantillons de chaque pays montre que quel que soit le pays, il n'y a aucun lien entre les comportements stratégiques et la performance non financière. En France, il n'y a pas non plus de relations significatives entre les différentes variables. Cependant, au Cameroun le contrôle de l'incertitude ($,299$) et la distance hiérarchique ($,154$) exercent chacun un effet significatif sur la stratégie de flexibilité (respectivement à $P < 0,01$ et $P < 0,05$) et la masculinité ($,282$) exerce un effet significatif sur la stratégie de spécialisation à $P < 0,001$. Dans le même sous-échantillon, on a trouvé que le contrôle de l'incertitude exerce un effet significatif sur le dynamisme ($,233$) et la complexité ($,171$) à $P < 0,05$. D'après ces résultats, le pays pourrait peut-être jouer le rôle de variable modératrice.



Tableau 2. Les coefficients standardisés du modèle proposé et du modèle révisé les coefficients de modération

Hypothèses	Signe attendu	Modèle proposé	Modèle révisé
H1a. Spécialisation(spéc)→Performance	+	0,277***	,275***
H1b. Flexibilité(flex)→Performance	+	,095*	,098*
H2.1a. Dynamisme_environ(dyn)→Spécialisation	+	,018	
H2.1b. Dynamisme_environ→Flexibilité	+	,090	
H2.2a. Complexité_environ(compl)→Spécialisation	+	,028	
H2.2b. Complexité_environ→Flexibilité	+	,020	
H3a. Dynamisme_environ→Performance	+	-,011	
H3b. Complexité_environ→Performance	+	-,037	
H4.1a. dynxspéc→Performance			0,411
H4.1b. dynxflex→Performance			1,662*
H4.2a. complxspéc→Performance			-,461
H4.2b. complxflex→Performance			-,1,345*
H5a. Distance_hiérarchique(dh)→Performance	+	,038	
H5b. Individualisme(ind)→Performance	-	-,001	
H5c. Masculinité(masc)→Performance	-	-,210***	-,202***
H5d. Contrôle_incertainité(cont)→Performance	+	,022	
H6.1a. Distance_hiérarchique(dh)→Spécialisation	+	0,026	
H6.1b. Distance_hiérarchique(dh)→Flexibilité	+	,126*	,118*
H6.2a. Individualisme_collectivisme(ind)→Spécialisation	+	-,091	
H6.2b. Individualisme_collectivisme(ind)→Flexibilité	+	,065	
H6.3a. Masculinité_féminité(masc)→Spécialisation	+	,091	
H6.3b. Masculinité_féminité(masc)→Flexibilité	-	-,032	
H6.4a. Contrôle_incertainité(cont)→Spécialisation	+	,105*	,103*
H6.4b. Contrôle_incertainité(cont)→Flexibilité	+	,116*	,130*
H7.1a. dhxspéc→Performance			,146
H7.1b. dhxflex→Performance			-,926**
H7.2a. indxspéc→Performance			,266
H7.2b. indxflex→Performance			-1,650**
H7.3a. mascxspéc→Performance			-,385
H7.3b. mascxflex→Performance			-,541
H7.4a. contxspéc→Performance			-,315
H7.4b. contxflex→Performance			,155
nd1 (signification)		1 (0,815)	21 (0,915)
χ^2		0,055	12,827
GFI		1,000	0,991
NFI		1,000	0,902
CFI		1,000	1,000
RMR		0,002	0,020
RMSEA		0,000	0,000

*Coefficient significatif à $p < ,05$ **Coefficient significatif à $p < ,01$ ***Coefficient significatif à $p < ,001$

Source : Kwane Bebey (2017).



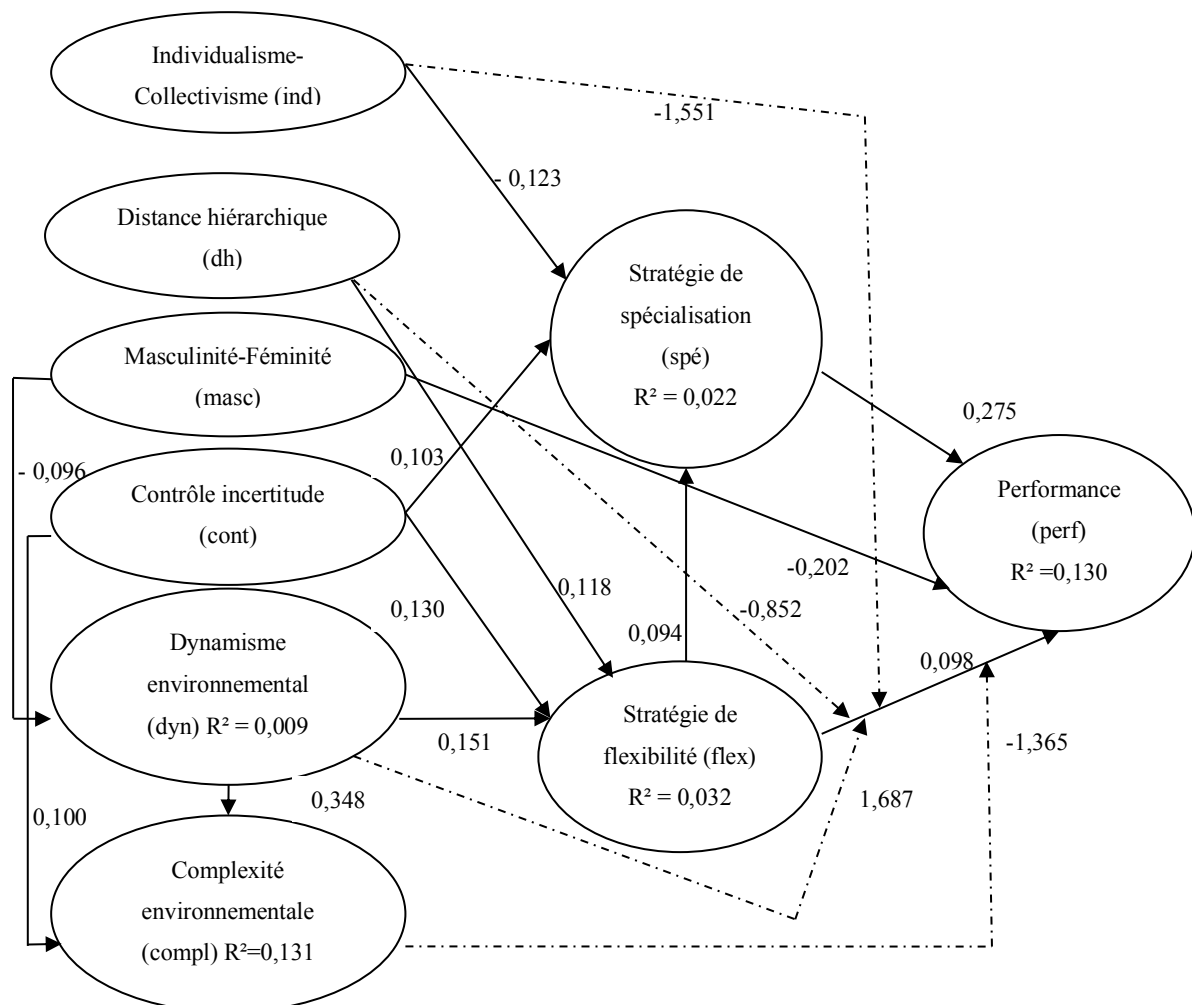
Tableau 3. L'examen des effets directs, indirects et totaux des variables culturelles et de l'environnement incertain sur la performance non-financière

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

D = effet direct ; I = effet indirect ; T = effet total, *** F significatif à $p < 0,001$

Source : Kwane Bebey (2017).

Figure 2. Les relations entre les comportements stratégiques, la performance non-financière, l'incertitude environnementale et la culture : échantillon global.





L'effet modérateur de l'incertitude environnementale sur la relation entre les comportements stratégiques et la performance : échantillon global

Une variable modératrice selon Baron & Kenny (1986) est une variable qui module le sens et/ou la force de l'effet d'une variable sur une autre variable. Pour tester les effets modérateurs, Baron et Kenny, (1986) préconisent de résoudre les deux équations suivantes.

$$Y = a + \beta_1.X + \beta_2.Z \quad (1)$$

$$Y = a + \beta_1.X + \beta_2.Z + \beta_3.(X'Z) \quad (2)$$

La variable multiplicative ($X'Z$) représente l'effet d'interaction entre la variable indépendante et la variable modératrice tel que conseillé par Baron & Kenny (1986). Si le coefficient β_3 de la seconde régression est significatif et si le coefficient de détermination (R^2) de la seconde régression est supérieur à celui de la première, afin de montrer que l'ajout de l'effet modérateur améliore la validité prédictive du modèle, alors l'effet modérateur de Z est établi. Si β_2 demeure significatif, nous sommes en présence d'un effet quasi-modérateur. Pour tester les modérations de l'hypothèse 4, nous avons choisi d'utiliser les équations structurelles qui représentent simultanément les dimensions de l'incertitude environnementale (dynamisme et complexité), des comportements stratégiques (flexibilité et spécialisation) et leur interaction (tableau 4).

Tableau 4. Effet modérateur des dimensions de l'incertitude environnementale sur la relation entre les comportements stratégiques et la performance non financière : échantillon global

Variables	Performance
Étape 1	
Dynamisme environnemental	,007
Complexité environnementale	-,035
Spécialisation	,260***
Flexibilité	,103
R ²	,084***
Étape 2	
Dynamisme environnemental	-1,057*
Complexité environnementale	0,946*
Spécialisation	0,296
Flexibilité	-0,171
Dynamismexspécialisation	0,411
Dynamismexflexibilité	1,662*
Complexitéxspécialisation	-0,461
Complexitéxflexibilité	-1,345*
R ²	,107***
ΔR^2 , étape 1 à étape 2	0,023*

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

Source : (Kwane Bebey, 2017).



Le tableau 4 montre un effet simple négatif du dynamisme environnemental sur la performance (-1,057) et un effet simple positif de la complexité environnementale sur la performance (0,946). Les interactions dynamisme x flexibilité et complexité x flexibilité affectent différemment la performance.

La première a un effet positif significatif sur la performance (1,662). L'hypothèse 4.1.b est vérifiée, le dynamisme environnemental modère positivement la relation entre la flexibilité et la performance. Un dynamisme important a tendance à augmenter l'effet de la stratégie de flexibilité sur la performance de l'entreprise.

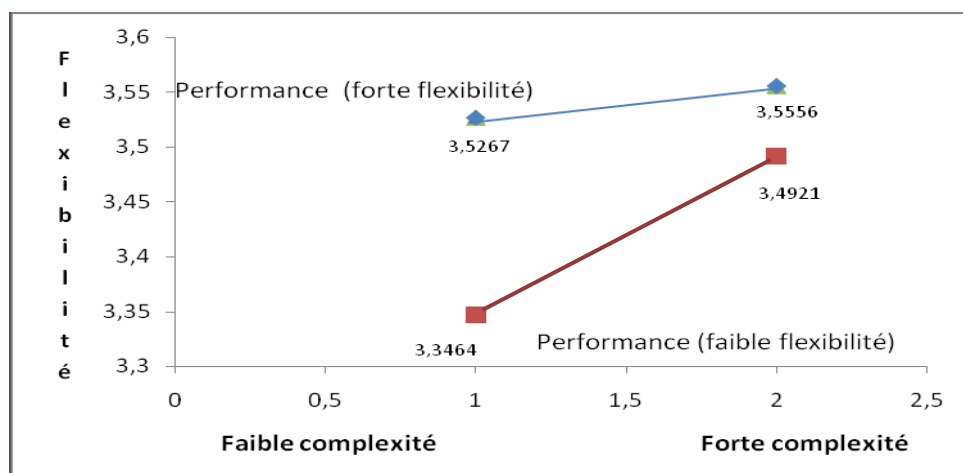
La deuxième a un effet significatif négatif sur la performance (-1,345). L'hypothèse 4.2.b est vérifiée, la complexité environnementale modère négativement la relation entre la flexibilité et la performance. Un environnement complexe a tendance à atténuer l'effet de la stratégie de flexibilité de l'entreprise sur sa performance.

Tableau 5. La performance moyenne (écart-type) en fonction de la flexibilité pour les différents états de la complexité environnementale

	Faible complexité		Forte complexité	
	Faible flexibilité	Forte flexibilité	Faible flexibilité	Forte flexibilité
Performance : moyenne (écart-type)	3,3464 (,78338)	3,5267 (,78327)	3,4921 (,94062)	3,5556 (,88055)
F	1,947		0,585	
ndl	182		119	
Sign.	0,002		0,662	

Source : (Kwane Bebey, 2017).

Figure 3. Les effets de l'interaction de la complexité environnementale et de la flexibilité sur la performance non financière



Source : (Kwane Bebey, 2017).



La culture comme modérateur de la relation entre les comportements stratégiques et la performance : échantillon global

Pour tester l'hypothèse 7, la même procédure que pour l'hypothèse 4 a été utilisée. Les interactions des dimensions culturelles avec les dimensions de l'incertitude environnementale montrent des résultats différents.

Il y a un effet simple de la flexibilité au seuil de 1 % ($\beta_2 = 1,793$) et un effet simple de l'individualisme au seuil de 1 % ($\beta_1 = 1,030$). L'interaction distance hiérarchique x flexibilité exerce un effet significatif négatif sur la performance non financière (-,926).

Dans la mesure où le coefficient β_2 de la flexibilité reste significatif dans la deuxième équation, il s'agit d'un effet quasi modérateur. L'hypothèse H7.1b. est donc vérifiée. La distance hiérarchique exerce un effet quasi modérateur négatif sur la relation entre la flexibilité et la performance non financière. L'interaction individualisme x flexibilité exerce un effet significatif négatif sur la performance non financière (-1,650). L'hypothèse H7.2b. est donc vérifiée. L'individualisme exerce également un effet quasi modérateur négatif sur la relation entre la flexibilité et la performance non financière. En revanche, les hypothèses H7.3a. sur l'effet modérateur de la masculinité et H7.4a. sur l'effet modérateur du contrôle de l'incertitude ne sont pas vérifiées.

L'effet modérateur du pays sur la relation entre les comportements stratégiques et la performance non financière.

Pour tester l'effet modérateur du pays sur la relation entre les comportements stratégiques et la performance non financière la procédure utilisée pour l'hypothèse 4 est appliquée. Le pays a un effet simple direct positif et significatif sur la performance non financière. Mais il ne joue pas le rôle de variable modératrice.

4. DISCUSSIONS, IMPLICATIONS ET CONCLUSION

4.1. DISCUSSIONS

L'objet de la recherche était d'étudier l'influence des comportements stratégiques des PME informatiques sur leur performance dans un contexte d'incertitude, dans deux pays aux cultures et aux niveaux économiques différents. Au niveau de l'échantillon global il existe une relation significative entre les comportements stratégiques et la performance non financière des PME informatiques. Ceci est conforme à la théorie dans le domaine (Porter, 1980 ; Nandakumar et al., 2012 ; Levine, Bernard & Nagel, 2017). Cependant avec le sous-échantillon français on n'a pas trouvé de relation significative entre nos différentes variables. Pour avoir des solutions convergentes et adéquates par la méthode du maximum de vraisemblance, Anderson & Gerbing



(1984) suggèrent une taille d'échantillon minimale de 150, ce qui n'est pas le cas avec le sous-échantillon français. On n'a pas non plus trouvé de relation significative entre les comportements stratégiques et la performance non financière des PME informatiques dans le sous-échantillon camerounais. Cependant, au Cameroun le contrôle de l'incertitude exerce un effet significatif sur la stratégie de flexibilité. (Garrett et al., 2006) ont trouvé le même résultat. La distance hiérarchique exerce également un effet significatif sur la stratégie de flexibilité. Ce qui est contraire à la théorie car dans les cultures à forte distance hiérarchique, la centralisation de la prise de décision serait un obstacle à la flexibilité des entreprises (Halkos & Tzeremes, 2013). On a également trouvé une influence significative de la masculinité sur la stratégie de spécialisation. Ces résultats rejoignent le point de vue de plusieurs chercheurs (par exemple, Golonka & Rzdca, 2013) qui soutiennent le rôle de la culture dans l'explication des stratégies de l'entreprise. En outre, toujours dans le même sous-échantillon on a trouvé que le contrôle de l'incertitude exerce un effet significatif sur le dynamisme et la complexité. Ce qui rejoint d'autres travaux empiriques (Sully de Luque & Javidan, 2004) qui montrent que les cultures où le score du contrôle de l'incertitude est élevé perçoivent un niveau d'incertitude plus élevé.

Au niveau de l'échantillon global, le dynamisme environnemental modère significativement et positivement la relation entre la stratégie de flexibilité et la performance non financière. Ce qui signifie que dans un environnement de fort dynamisme, une plus grande stratégie de flexibilité conduit l'entreprise à une performance non financière supérieure. La complexité modère significativement mais négativement la relation entre la stratégie de flexibilité et la performance non financière. En effet, dans une situation de complexité environnementale et une stratégie de flexibilité marquée de l'entreprise, la performance non financière varie moins fortement que dans une stratégie de faible niveau de flexibilité.

Par ailleurs, la masculinité-féminité exerce un effet significatif négatif sur la performance non financière. Les cultures dans lesquelles les rôles sont définis de manière très tranchée (cultures masculines) ne favorisent pas la performance non financière des PME informatiques. Or la masculinité-féminité est, avec l'individualisme, l'une des deux dimensions culturelles qui discriminent la France et le Cameroun. La culture modère partiellement la relation entre les comportements stratégiques et la performance non financière. En effet, l'individualisme et la distance hiérarchique modèrent négativement la relation entre la stratégie de flexibilité de l'entreprise et sa performance non financière. Ce qui est conforme à la théorie selon laquelle dans les cultures à faible distance hiérarchique, l'organisation est plus décentralisée et plus flexible face aux conditions environnementales (Golonka & Rzdca, 2013).



Le pays ne modère pas la relation entre les comportements stratégiques et la performance non financière. On observe de fait un effet simple du pays sur la performance. Une des explications vient de ce que l'incertitude environnementale a été mesurée globalement, sans faire de distinction entre les différents types d'environnement. L'autre explication est à trouver du côté de la notion de discrétion managériale, ou de latitude d'action managériale introduite par Hambrick & Finkelstein (1987).

4.2. IMPLICATIONS MANAGERIALES ET THEORIQUES

Au plan théorique, les résultats de cette étude permettent de conclure que dans les pays en développement, une distance hiérarchique élevée ne constitue pas un obstacle à la flexibilité des entreprises étudiées. En outre, l'étude montre que l'utilisation des mesures objectives de l'incertitude environnementale par le biais des entretiens et des questionnaires permet d'obtenir des résultats significatifs.

Sur le plan managérial, quel que soit le pays d'implantation, l'entreprise devrait privilégier les stratégies de spécialisation et de flexibilité, dans la mesure où elles exercent un effet positif significatif sur la performance. Elle peut favoriser ce comportement en s'adaptant rapidement aux évolutions technologiques et aux besoins des clients et en se focalisant sur ses activités ou ses métiers de base. Cette démarche lui permettra d'atteindre des ventes supérieures et une part de marché élevée, tout en réalisant les objectifs fixés. Par ailleurs, l'entreprise devrait également favoriser l'existence de clients et de produits spécifiques, ce qui lui permettra de développer son niveau des ventes.

4.3. LES PERSPECTIVES DE RECHERCHE

Le niveau de munificence de l'environnement devrait être pris en compte dans l'analyse de l'incertitude du contexte. Par exemple, Elbanna (2011) suggère qu'un environnement incertain qui est également munificent (avec des entreprises à forte croissance) est très différent d'un environnement incertain qui est beaucoup moins munificent (avec des entreprises matures et une demande en déclin). Les effets des comportements stratégiques sur les performances sont susceptibles d'être différents dans les deux types d'environnement. De même, l'introduction de la question de la temporalité entre les comportements stratégiques et la performance apparaît comme un axe nouveau prometteur pouvant être ajouté à notre modèle, notamment dans un environnement incertain dynamique, en lien avec une logique d'alternance entre optimisation et flexibilité.

Par ailleurs, bien que le matériel informatique puisse améliorer les capacités des dirigeants à prendre des décisions (ce qu'ont pu montrer Lebraty & Godé (2015) dans une étude de cas),



aucune preuve à notre connaissance n'a été établie dans la littérature en stratégie, concernant la relation entre l'utilisation de l'outil informatique et l'efficacité des comportements stratégiques pour l'obtention de la performance. Cela ouvre une perspective pertinente pour la recherche future.

4.4. CONCLUSION

De manière globale, cette recherche montre que les comportements stratégiques des PME informatiques exercent une influence significative positive sur leur performance non financière. Mais que l'incertitude environnementale n'exerce aucune influence sur leurs comportements et leurs performances. Or, elle modère la relation comportements stratégiques-performance non financière. L'étude montre aussi au niveau global que la culture a un impact sur la performance non financière des PME informatiques et elle modère la relation entre les comportements stratégiques des PME informatiques et leurs performances non financières.

À propos des deux sous-échantillons, aucune relation significative n'a été trouvée dans chacun entre les comportements stratégiques et la performance non financière des PME informatiques. Dans le sous-échantillons français, on a également trouvé aucune relation significative entre nos différentes variables. Cependant, au Cameroun, la culture exerce une influence significative sur les comportements stratégiques des PME informatiques, et sur la perception de l'incertitude environnementale. Par ailleurs, le pays a un effet simple sur la performance non financière, mais ne joue pas le rôle de variable modératrice.

Les apports de la recherche sont nombreux. Sur le plan managérial, ils permettent d'élaborer des actions relativement aux relations entre le comportement stratégique et la performance et de déterminer l'importance à accorder à certains facteurs de la gestion des PME dans certains contextes. Sur le plan théorique, deux apports principaux peuvent être relevés. Le premier est d'avoir associé les dimensions culturelles, l'incertitude environnementale et le comportement stratégique pour expliquer la performance des PME. Le deuxième est d'avoir traité des problématiques de comparaisons des populations culturelles différentes et de ce fait des questions de transferts des pratiques de management dans des PME dans différents contextes nationaux.

La limite de cette recherche est d'avoir étudié l'environnement incertain de manière globale. Le style de gestion et la latitude du chef d'entreprise dans la gestion de son entreprise n'ont pas été pris en compte, or ces variables peuvent aussi avoir un impact sur la performance. Les recherches futures prendront en considération ces différentes situations.



RÉFÉRENCES

- Agle, B. R., Nagarajan, N. J., Sonnenfeld, J. A., & Srinivasan, D. (2006). Does CEO charisma matter? An empirical analysis of the relationships among organizational performance, environmental uncertainty, and top management team perceptions of CEO charisma. *Academy of Management Journal*, 49(1), 161-174.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological bulletin*, 103(3), 411.
- Baack, D. W., Dow, D., Parente, R., & Bacon, D. R. (2015). Confirmation bias in individual-level perceptions of psychic distance: An experimental investigation. *Journal of International Business Studies*, 46, 938–959.
- Bagozzi, R. & Yi, Y. (1988). On the empirical examination of the attitude toward the ad as a mediation of advertising effectiveness: a test of competing explanations. *Journal of Marketing Research*, 16, 74-94.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Child, J. (1972). Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice. *Sociology*, 6(1), 1-22.
- Daft, R. L., & Weick, K. E. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of management review*, 9(2), 284-295.
- Dess, G., & Beard, D.W. (1984). Dimensions of organizational task environments. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 29, No. 1 (Mar., 1984), pp. 52-73.
- Downey, H. K., & Slocum, J. W. (1975). Uncertainty: Measures, research, and sources of variation. *Academy of Management journal*, 18(3), 562-578.
- Duncan, R. B. (1972). Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. *Administrative science quarterly*, 313-327.
- Elbanna, S. (2011). Multi-Theoretic Perspectives of Strategy Processes. UAEU-FBE-Working Paper Series.
- Elbanna, S., Child, J., & Dayan, M. (2013). Model of antecedents and consequences of intuition in strategic decision-making: Evidence from Egypt. *Long Range Planning*, 46(1-2), 149-176.
- Ellis, P. D. (2006). Market Orientation and Performance: A Meta-Analysis and Cross-National Comparisons. *Journal of Management Studies*, 43(5): 1089-1107.



- Ferraro, F., Etzion, D., & Gehman, J. (2016). «Tackling grand challenges pragmatically: Robust action revisited», *Organization Studies*, 36(3), 363-390.
- Fornell, C. & Larcker, D. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.
- Galbraith, I. (1973). *Designing Complex Organizations*. Reading, Mass.: Addison, Wesley.
- Garrett, T. C., Buisson, D. H., & Yap, C. M. (2006). National culture and R&D and marketing integration mechanisms in new product development: A cross-cultural study between Singapore and New Zealand. *Industrial Marketing Management*, 35, 293–307.
- Gautier, A., Badea, A., & Berger-Douce, S. (2014). Les leviers de la création de valeur partagée en contexte PME : étude exploratoire dans la région Rhône-Alpes. *XXIII Conférence Internationale de Management Stratégique*, Rennes, 26-28 mai.
- Godoy-Bejarano, J. M., Ruiz-Pava, G. A., & Téllez-Falla D. F. (2020). Environmental complexity, slack, and firm performance. *Journal of Economics and Business*, In Press, Corrected Proof
- Golonka, M., & Rzdca, R. (2013). Does a connection exist among national culture, alliance strategy, and leading ICT firms' performance? *Journal of Business Economics and Management*, 14 : sup 1, S395-S412.
- Gonzalez-Benito, G.J., Reis da Rocha, D., & Queiruga D. (2010). The environment as a determining factor of purchasing and supply strategy: An empirical analysis of Brazilian firms. *International Journal of Production Economics* 124, 1–10
- Gueguen, G. (2001). *Environnement et management stratégique des PME : le cas du secteur Internet* (Doctoral dissertation, Université de Montpellier).
- Halkos, G. E., & Tzeremes, N. G. (2011). Modelling the effect of national culture on multinational banks' performance: A conditional robust nonparametric frontier analysis. *Economic Modelling*, 28, 515–525
- Hambrick, D. C., & Finkelstein, S. (1987). Managerial discretion: A bridge between polar views of organizational outcomes. *Research in organizational behavior*, (9), 369-406.
- Handley, S.M., & Angst, C.M. (2015). The impact of culture on the relationship between governance and opportunism in outsourcing relationships. *Strategic Management Journal*, 36: 1412–1434.
- Harbison, F., & Myers, C. A. (1959). *Management in the industrial world: An international analysis*. New York: McGraw-Hill.



- Hofstede, G. (1980). Culture and organizations. *International Studies of Management & Organization*, 15-41.
- Hoque, Z. (2005). Linking environmental uncertainty to non-financial performance measures and performance: a research note, *The British accounting review*, vol. 37, no. 4, p. 471-481
- Janggaa, R., Alia, N. M., Ismaila, M., & Sahari, N. (2015). Effect of Environmental Uncertainty and Supply Chain Flexibility towards Supply Chain Innovation: An exploratory study. *Procedia Economics and Finance*, 31: 262 – 268.
- Jauch, L. R., & Kraft, K. L. (1986). Strategic management of uncertainty. *Academy of Management Review*, 11: 777-790.
- Jorfi, H., Jorfi, S., Yaccob, H. F. B., & Shah, I. M. (2011). Relationships among Strategic Management, Strategic Behaviors, Emotional Intelligence, IT-business Strategic Alignment, Motivation, and Communication Effectiveness. *International Journal of Business and Management*. Vol. 6, No. 9; September.
- Khatri, N., & Ng, H. A. (2000). The role of intuition in strategic decision making. *Human Relations*, 53(1): 57-86.
- Kirkman, B. L., Lowe, K. B., & Gibson, C. B. (2006). A quarter century of Culture's Consequences: a review of empirical research incorporating Hofstede's cultural values framework. *Journal of International Business Studies*, 37, 285–320
- Kreiser, P. M., Marino, L. D., Dickson, P., & Weaver, K. M. (2010). Cultural influences on entrepreneurial orientation: the impact of national culture on risk taking and proactiveness in SMEs. *Entrepreneurship, Theory and Practice*, 34, n° 5, pp. 959-984.
- Kwane Bebey, G., L. (2017). *Le comportement stratégique des PME dans un environnement incertain* (Doctoral dissertation, Artois).
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative science quarterly*, 1-47.
- Lebraty, J., & Godé, C. (2015). Assessing the Performance of Decision Support Systems in Military Environment: The 3C Method. In Mesquita, A., & Tsai, C. (Ed.), *Human Behavior, Psychology, and Social Interaction in the Digital Era* (pp. 45-70). IGI Global.
- Levine S.S., Bernard M. & Nagel R. (2017). Strategic Intelligence: The Cognitive Capability to Anticipate Competitor Behavior. *Strategic Management Journal*, 38: 2390–2423.
- Lueg, R., & Borisov, B. G. (2014). Archival or perceived measures of environmental uncertainty? Conceptualization and new empirical evidence. *European Management Journal*.



- McArthur, A.W., & 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.
- Meyer, E. (2014). *The Culture Map: Breaking Through the Invisible Boundaries of Global Business*. New York: Public Affairs. ISBN: 9780981907697. 165 pp.
- Milliken, F. J. (1987). Three types of perceived uncertainty about the environment: State, effect, and response uncertainty. *Academy of Management Review*, 12(1), 133-143.
- Mintzberg H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row.
- Mirabeau, L., & Maguire, S. (2014). From autonomous strategic behavior to emergent strategy. *Strategic Management Journal*, 35: 1202–1229.
- Mjongwana, A., & Kamala, N. P. (2018). Non-financial performance measurement by small and medium sized enterprises operating in the hotel industry in the city of Cape Town. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, Vol 7, Iss 1.
- Molina, M.S., Espallardo, M.H., & Orejuelac, A. R. (2018). Performance implications of organizational ambidexterity versus specialization in exploitation or exploration: The role of absorptive capacity. *Journal of Business Research*. Volume 91, October, Pages 181-194.
- Mottier-Leszner, E. (2009). *Evaluation multidimensionnelle de l'impact des systèmes d'information sur l'organisation des PME*. Doctoral dissertation, Université de Lausanne, Décembre.
- Nadkarni, S., & Narayanan, V. (2007). Strategic schemas, strategic flexibility and performance: moderating role of industry clockspeed. *Strategic Management Journal*, 28, 243–270.
- Nandakumar, M. K., Jharkharia, S., & Nair, A. (2012). Environmental uncertainty and flexibility. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 13(3), 121-122.
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- Okeyo, W. O. (2014). The Influence of Business Environmental Dynamism, Complexity and Munificence on Performance of Small and Medium Enterprises in Kenya. *International Journal of Business and Social Research (IJBSR)*, Volume -4, No.- 8, August.
- Patel, P., Azadegan, A., & Ellram, L. (2013). The effects of strategic and structural supply chain orientation on operational and customer-focused performance. *Decision Sciences*. Volume 44, Issue 4, August 2013, pp. 713-753
- Pennings, J. M. (1993). Executive reward systems: A cross-national study. *Journal of management studies*, 30(2), 261-280.



- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competition*. New York, 300 p.
- Samsami, F., Khodadad, S.H., Kordnaeij, A., & Azar, A. (2015). Managing Environmental Uncertainty: From Conceptual Review to Strategic Management Point of View. *International Journal of Business and Management*, Vol. 10, No. 7.
- Schoeffler, S., Buzzell, R., & Heany, D. (1974). Impact of strategic planning on profit performance. *Harvard Business Review*, 52, pp. 137-149.
- Shepherd, N.G., & Rudd, J. M. (2014). The Influence of Context on the Strategic Decision-Making Process: A Review of the Literature. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 16, 340–364.
- Sivakumar, K., & Nakata, C. (2001). The stampede toward Hofstede's framework: avoiding the sample design pit in cross-cultural research. *Journal of International Business Studies*, 32(3): 555–574.
- Sondergaard, M. (1994). Hofstede's consequences: a study of reviews, citations and replications. *Organization Studies*, 15(3): 447.
- Song, X. M., & Parry, M. E. (1997). A cross-national comparative study of new product development processes: Japan and the United States. *Journal of Marketing*, 1-18.
- Sully de Luque, M., & Javidan, M. 2004. *Uncertainty avoidance*. In R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. Dorfman, & V. Gupta (Eds.), *Culture, leadership and organizations: The GLOBE study of 62 societies*: 603–644. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Taras, V. (2008). Catalogue of instruments for measuring culture. *AB: University of Calgary*.
- Tosi, H., Aldag, R., & Storey, R. (1973). On the measurement of the environment: An assessment of the Lawrence and Lorsch environmental uncertainty subscale. *Administrative Science Quarterly*, 18(1), 27–36.
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches. *Academy of management review*, Vol.11, N°4, 801-814.
- Wirtz, B. W., Mathieu, A., & Schilke, O. (2007). Strategy in high-velocity environments. *Long Range Planning*, 40(3), 295-313.