

Etude De La Strategie D’adaptation Face A La Complexite Et La Turbulence De L’environnement. Cas Des PME Malgaches

Raharinivomanana Larissa, Doctorant en Sciences de Gestion

Randriamiharisoa Mamy Alfa, Maitre de Conférences

Andrianaly Saholiarimanana, Professeur Titulaire

Ecole Doctorale en Sciences Humaines et Sociales,

Equipe d’Accueil Doctorale en Dynamique des Organisations

de Gestion et Management Université d’Antananarivo, Madagascar

Doi:10.19044/esj.2019.v15n10p314 [URL:http://dx.doi.org/10.19044/esj.2019.v15n10p314](http://dx.doi.org/10.19044/esj.2019.v15n10p314)

Resume

Du fait de leur faible taille, les PME manquent de ressources et sont susceptibles de subir les effets des caractéristiques de son environnement. Ainsi, cette situation incite à affirmer que la stratégie adoptée par les PME résulte surtout des contextes que son environnement lui offre. Ces développements théoriques conduisent à analyser l’idée d’une relation entre la complexité et turbulence de l’environnement et la fixation de stratégie en orientant une recherche sur : les impacts des contextes environnementaux sur leur choix d’une stratégie d’adaptation. A travers un échantillon de 350 petites et moyennes entreprises de la commune urbaine d’Antananarivo, cette recherche essayera d’identifier les caractéristiques de l’environnement de ces PME, ainsi que les choix stratégiques de ces dernières pour y faire face. Les PME dans la Commune Urbaine d’Antananarivo n’échappent pas aux conditions environnementales complexes et turbulentes que leur inflige le pays. Devant ceci, ils adaptent leur mode d’organisation, leurs principes de gestion à ces contextes.

Mots clés : PME, Environnement, stratégie.

Study of Adaptation Strategy Facing Complexit and the Turbulence of the Environment. Case of Malagasy SMEs

Raharinivomanana Larissa, Doctorant en Sciences de Gestion

Randriamiharisoa Mamy Alfa, Maitre de Conférences

Andrianaly Saholiarimanana, Professeur Titulaire

Ecole Doctorale en Sciences Humaines et Sociales,

Equipe d'Accueil Doctorale en Dynamique des Organisations

de Gestion et Management Université d'Antananarivo, Madagascar

Abstract

Due to their small size, SMEs lack resources and are susceptible to the effects of the characteristics of their environment. Thus, this situation encourages us to affirm that the strategy adopted by SMEs results mainly from the contexts that its environment offers. These theoretical developments lead us to analyze the idea of a relationship between the complexity and turbulence of the environment and the setting of strategies by orienting research on: the impacts of environmental contexts on their choice of an adaptation strategy. Through a sample of 350 small and medium-sized enterprises in the urban district of Antananarivo, this research will try to identify the characteristics of the environment of these SMEs, as well as their strategic choices to cope with them. SMEs in the Urban Commune of Antananarivo do not escape the complex and turbulent environmental conditions inflicted on them by the country. In front of this, they adapt their mode of organization, their management principles to these contexts.

Keywords: SME, Environment, strategy.

INTRODUCTION

Les PME présentent de nombreuses spécificités par rapport au Grande Entreprise du fait de leur taille, une structure souple et flexible qui lui permet d'être réactive à tout changement, les niveaux hiérarchiques étant souvent très réduits les processus de décisions sont plus rapides pour régler les problèmes liés à l'activité, les salariés peuvent être plus motivés que dans une Grande Entreprise. Malgré ses forces, elle peut également rencontrer des problèmes comme le financement liés à son développement, ses rigidités au changement,

sa taille qui pourrait aussi un handicap, les salariés ont des évolutions de carrière (verticales et horizontales) moins importantes que dans les Grande Entreprise. Un changement pourrait les conduire à assumer des nouvelles fonctions pour lesquelles ils ne sont pas formés et ainsi modifier le climat social. Dans le contexte actuel de la globalisation et de la nouvelle économique, les Entreprises sont amenées de plus en plus à relever le défi de développement.

Pour y parvenir, l'entreprise doit gérer de façon efficiente et doit définir et appliquer des stratégies qui devront être adéquats aux moyens et aux contextes environnementaux.

Selon Georges Nizard (1991) « L'environnement, qui se définit comme le lieu où s'élaborent des décisions essentielles et contraignantes pour le devenir de l'organisation »². L'analyse de l'environnement global et des forces concurrentielles permet de dégager les menaces et les opportunités.

Le développement d'une entreprise dans un environnement qui se définit comme changeant est fonction de la stratégie qu'elle adopte, Dans Larousse : « La stratégie est l'art de combiner, en vue de la victoire, l'action des forces militaires, politiques, morales économiques, impliquées dans la conduite de la défense d'un Etat ». Différents types de stratégie peuvent être appliqués par l'entreprise selon la caractéristique de l'environnement dans lequel il opère.

La PME devra donc s'appuyer sur ses stratégies en limitant l'impact des contextes environnementaux sur son projet de développement.

La problématique est donc surtout de déterminer: « **Quelles sont les impacts des contextes environnementaux dans le développement des PME ?** »

Cet article a pour objectif principal de démontrer que les PME malgache optent pour la stratégie d'adaptation face à la complexité et turbulence de certains éléments de leurs environnements

Pour pouvoir répondre à notre problématique, nous avons procédé dans un premier temps en une prospection et recherche documentaire, puis une deuxième consacrée à l'enquête sur terrain et finalement une analyse des données et interprétation des résultats obtenus. Une enquête par sondage a été faite dans le but d'orienter dans un premier temps vers l'identification de l'état de l'environnement des PME de la commune urbaine d'Antananarivo et dans un second temps de détecter leur choix stratégique.

Nous nous sommes tracés comme méthodologie de recherches quantitative de vérifier les résultats obtenus d'une enquête sur un échantillon de 350 PME dans la commune urbaine d'Antananarivo. La taille de l'échantillon a été calculé sur la base de la théorie des sondages avec un niveau

² Georges Nizard, les métamorphoses de l'entreprise pour une écologie du management, Economica, 1991, P.112.

de confiance de 95% et une marge d'erreur maximale de 5,24% en y associant une proportion de 50% ou d'une chance sur deux de tomber sur une PME pouvant nous fournir des informations pertinentes. Par ailleurs, le choix de la zone d'étude est justifié par sa forte concentration en PME. Les cibles ont été invitées à répondre à un questionnaire sous forme de sondage d'opinions afin de sortir des données concernant les PME, leur environnement et leurs stratégies pour y faire face. Quant à l'instrument d'observation ou le questionnaire d'enquête par sondage, le choix de types de question à poser se focalise sur des questions à échelle de Likert où les mesures sont généralement fixées de 1 à 4 plus précisément du « pas du tout en accord » vers « tout à fait en accord ». L'utilisation de variables de groupes ou variables latentes a été également d'une utilité fondamentale dans notre étude ou les items associés sont généralement construits par des bases théoriques ou les résultats d'entretiens réalisés au préalable. Le traitement des données a été réalisé avec le logiciel d'analyse de données Sphinx et SPSS. En effet, divers tests devront être effectués sur les résultats obtenus pour répondre aux exigences qu'impose une recherche doctorale. Ainsi, l'utilisation d'outils statistiques robustes, comme le Khi-2-test, la régression linéaire, l'analyse uni et multivariée et en premier lieu l'analyse des fiabilités des items dans les variables latentes par le coefficient de Alpha de Cronbach ou l'indice de KMO pourra s'avérer judicieuse pour que le traitement ou la validation scientifiques des informations obtenues puissent être pertinente.

Cadre conceptuel et méthodologique de l'étude

Notre thème nous pousse à nous intéresser particulièrement aux théories sur les PME et son environnement. Nous avons articulé notre recherche suivant les modèles et concept de plusieurs auteurs dans le domaine. L'entreprise constitue certainement l'un des leviers de l'économie d'un pays étant donné qu'elle est une unité économique, juridiquement autonome, organisée pour produire des biens ou des services pour le marché. L'objectif d'une entreprise se définit comme une finalité définie par des stratégies. La stratégie se définit dans le domaine militaire comme l'art de conduire des forces armées en vue de la victoire, un ensemble d'actions coordonnées ou de manœuvres pour atteindre un objectif. En sociologie, elle consiste à comprendre le comportement social des individus et organisations. Une entreprise sans mission n'a pas d'âme selon GODET M³(1992). Cette mission doit définir clairement la vocation première de l'entreprise face à l'environnement dans lequel il vit, compte tenu de ses forces et faiblesses. C'est à ce niveau qu'intervient ce que l'on nomme la stratégie d'entreprise.

³« Vive la planification ». Sirey Paris. 1992.

La PME se définit par sa remarquable capacité d'adaptation grâce surtout à sa spécificité organisationnelle. Une stratégie d'adaptation consiste à ajuster les processus de l'entreprise dans notre cas des PME, à son environnement. Plusieurs catégories de facteurs peuvent conduire à la mise en œuvre de cette stratégie. Le processus d'adaptation d'une entreprise ne se concentre pas dans un seul critère mais devra concerner plusieurs niveaux stratégiques.

Une stratégie d'adaptation est une réaction qui consiste à des changements de fonctionnement suivant la perception des contextes environnementaux qui sont supposées avoir une influence, à un terme plus ou moins rapproché, sur le développement. Selon Philippe MOATI (2002) : « En mettant en œuvre des stratégies d'adaptation, les entreprises s'efforcent de changer leurs comportements afin de créer ou de renforcer des avantages concurrentiels leur assurant un niveau de performance satisfaisant. La décision d'engager une stratégie d'adaptation est motivée par la volonté de s'opposer à une dégradation des résultats, par la perception d'une nouvelle opportunité de profit ou de développement, par l'anticipation de changements dans l'environnement »⁴.

Analyser le choix stratégique des PME orienté vers une stratégie d'adaptation nous incite à retenir pour cet article les dimensions environnementales concernées, à savoir la complexité et la turbulence.

Les PME sont vulnérables aux forces environnementales agissant et influant sur leurs activités : non seulement aux forces des acteurs environnementaux mais aussi aux contextes dans lesquels ils opèrent. Dans la conception du fatalisme environnemental, l'entreprise de petite dimension va souffrir des manifestations complexes ainsi qu'une turbulence de son environnement envisagées comme entraînant des difficultés à mener l'action stratégique.

Les PME Malgaches et leurs environnements

Quatre définitions caractérisent l'état d'un environnement susceptible d'influencer l'évolution d'une entreprise, mais l'objectif de cet article restreint notre analyse sur deux caractéristiques à savoir la complexité et la turbulence.

La complexité de l'environnement

La complexité de l'environnement pourrait être jugée sous différentes critères, comme l'imprévisibilité de l'environnement, la difficulté de l'environnement, l'identification de l'origine de changement, le non formalisation de l'environnement, la relation avec les entreprises extérieures.

⁴ « Les obstacles aux stratégies d'adaptation des entreprises » Philippe MOATI. 2002.

Les PME ne sont guère épargnées de cette adversité. Nous pouvons mettre en relief quelques faits saillants de ce domaine à travers les résultats d’analyses de nos données d’enquêtes :

Tout d’abord, nous avons évalués la perception des dirigeants sur la complexité des acteurs environnementaux en l’occurrence des clients, des concurrents, des partenaires et de fournisseurs. La fiabilité de ces trois composants des acteurs de l’environnement des PME est justifiée par la valeur du coefficient de Alpha de Cronbach égale à 0,866 très proche de 1 d’une part.

Statistiques de fiabilité sur l’opinion des dirigeants sur les acteurs environnementaux

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d’éléments
,866	,832	3

Source : Auteur, 2016

D’autre part, l’analyse de la variance ou ANOVA réalisé pour l’analyse de la significativité des différences des scores moyens (1 : très complexe ; ... ; 4 : pas du tout complexe) qui évaluent le degré d’acceptation des rôles joués par les acteurs de l’environnement fournit une p-value de 0,000 rejetant l’hypothèse nulle d’égalité des scores moyens et traduit à cet effet la dépendance des opinions des dirigeants sur la complexité des acteurs de l’environnement.

ANOVA des scores moyens des opinions sur la complexité des acteurs

	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig
Entre personnes	129,372	349	,371		
Intra- population					
Entre éléments	507,396	2	253,698	436,946	,000
Résidus	405,270	698	,581		
Total	912,667	700	1,304		
Total	1042,039	1049	,993		

Source : Auteur, 2016

Les mêmes techniques d’analyses portées sur les opinions des dirigeants des PME concernant la complexité de leur macro-environnement ont permis d’établir les résultats suivants :

Plusieurs composantes classiques du macro-environnement notamment la politique, l’économie, le social, la technologie, l’environnemental ne sont pas toutes jugées fiables en matières d’analyse de la complexité du macro si on se réfère à la faible valeur (0,214) du coefficient da Alpha de Cronbach déduite des opinions des dirigeants.

Statistiques de fiabilité des composantes PESTEL

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,214	6

Source : Auteur, 2016

L'analyse de la variation de la valeur du coefficient de Alpha de Cronbach obtenu par élimination successive des composantes de la macro environnement des PME permet d'établir que l'environnement politique et l'environnement écologique ne constituent généralement pas des entraves dans les activités des PME de la capitale. En effet, d'après les résultats présentés ci-dessous, nous pouvons remarqués que le non considération de ces composantes augmente favorablement les valeurs du dit coefficient.

Valeurs de Alpha de Cronbach par suppression d'une des composantes PESTEL

Composantes macro-environnement	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
Politique	,722
Economique	,072
Social	,118
Technologique	,024
Ecologique	,713
Législative	,155

Source : Auteur, 2016

Conjointement, les principaux résultats issus des entretiens menés lors de l'étude empirique pour la collecte des données primaires sur les acteurs environnementaux nous ont permis de relever des faits spontanés qui touchent les quotidiens des PME.

Les exigences des clients

Face à une offre diversifiée des produits, l'entreprise doit répondre aux attentes et exigences croissantes de ses clients que ce soit la marque, le prix et l'accessibilité de l'espace donc contraints de créer chaque jour de nouveaux clients.

La complexité, d'après les analyses des données d'enquête est surtout remarquée sur l'exigence des clients en matière de services et qualités de produits demandés, de demande de communication et de négociation de prix⁵.

La tendance de la vision de la complexité des clients par les dirigeants des PME à travers leur niveau d'exigences est perceptible si on exploite le tableau de statistique descriptive associé à la complexité et le niveau d'exigences des clients.

⁵ Annexe

En effet, les pourcentages élevés des réponses collectées sont généralement associés aux niveaux très exigeants ou exigeants évalués à plus de 80% et la qualification très complexe (67,43%) ou complexe des clients (22,86%) des clients par les dirigeants.

Statistique descriptive des exigences et de la complexité des clients dans l'environnement des PME

Variable	Modalités	Effectifs	Pourcentage
Exigences clients en qualité et services	Exigeants	19	5,4286
	Pas du tout exigeants	20	5,7143
	Pas exigeants	21	6,0000
	Très exigeants	290	82,8571
Exigences des clients en communication	Exigeants	216	61,7143
	Pas exigeants	22	6,2857
	Pas du tout exigeants	19	5,4286
	Très exigeants	93	26,5714
Exigences clients en négociation prix	Exigeants	16	4,5714
	Pas du tout exigeants	22	6,2857
	Pas exigeants	17	4,8571
	Très exigeants	295	84,2857
Complexité clients	Complexe	80	22,8571
	Pas complexe	21	6,0000
	Pas du tout complexe	13	3,7143
	Très complexe	236	67,4286

Source : Auteur, 2016

La rigidité des partenaires financiers

Les ressources limitées des entreprises donc des PME entravent souvent leur développement. Ils sont alors obligés de travailler ou de créer des relations avec les acteurs environnementaux animés généralement les partenaires socio-économiques et les institutions financières.

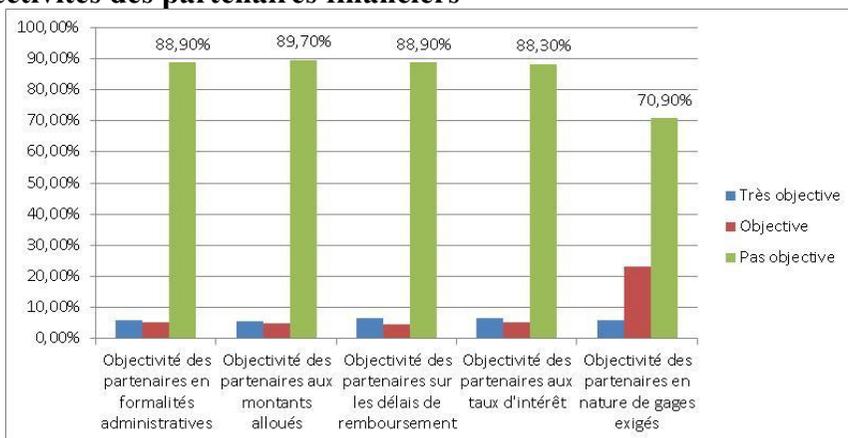
Malgré la disponibilité d'organismes de financement au niveau de la Commune Urbaine d'Antananarivo, le financement des besoins de fonctionnement de nombreuses PME reste problématique. Jugé très rigides, le système bancaire actuel n'est pas tourné vers les PME notamment privées industrielles.

Cette situation figure parmi les éléments qui contribuent à la disparition de beaucoup de PME généralement cités par les dirigeants de PME enquêtées. En effet, nous avons évalués l'objectivité des partenaires financiers des PME dans leurs activités à travers quatre attributs fondamentaux relatant les formalités administratives, les montants des crédits alloués, le délai de remboursement, les taux d'intérêt et les gages demandés lors des négociations financières (découvert, engagement, prêts bancaires, ...).

L'analyse des résultats obtenus montre l'importance de cette évaluation si d'une part on traduit la valeur du coefficient de Alpha de Cronbach égale à 0,82 voisine de 1 exprimant la fiabilité des attributs par rapport aux réponses obtenus et le p-value de 0,001 inférieure au risque d'erreur de 5% imposé au test d'indépendance de chi-deux rejetant l'hypothèse nulle d'indépendance et traduisant la dépendance significative entre les opinions des dirigeants des PME sur l'objectivité de leurs partenaires financiers par rapport aux exigences et critères imposés lors des négociations et transactions financières.

La synthèse graphique des résultats par un histogramme accolé ci-dessous rapporte la tendance des opinions des dirigeants sur les non-objectivités des critères imposés par les partenaires financiers. Au moins 70,90% des enquêtés trouvent que les conditions imposées par les établissements financiers ne sont pas objectives.

Objectivités des partenaires financiers



Source : Auteur, 2016

Les formalités juridiques

L'existence d'une entreprise est formalisée par ses identités juridiques. Pourtant, la complexité des procédures est l'un des blocages aux PME pour s'en procurer, si on se réfère aux résultats d'analyses de nos données.

Fiscalité

Malgré les avantages de la politique fiscale mise en place par l'Etat dans le cadre des dispositifs d'aide à la création et au développement de la PME à Madagascar, la fiscalité et les charges sociales restent présentées par les entrepreneurs comme une contrainte sérieuse entravant le bon fonctionnement et le développement de leurs entreprises.

D'après la synthèse du PNSP⁶ le régime fiscal est trop complexe parce que tout d'abord, à Madagascar, il y a absence de politique fiscale claire et insuffisance de mesure concrète d'incitation à l'investissement c'est-à-dire, il n'y a pas une disposition fiscale réellement incitative. L'absence d'équité fiscale se voit par l'augmentation du taux d'évasion fiscale ; C'est pour ça que seulement 100000 contribuables parmi les 1200000 acquittent leurs impôts cela est aussi à cause de la mauvaise foi et manque des moyens de l'Administration pour des contrôles fiscaux et en plus, elles ne sont pas assez informées sur les actions de l'Administration et les règles de procédure fiscale par le manque de transparence en matière fiscale. Enfin, il y a aussi le problème d'exonération et du déséquilibre dû au secteur informel qui représente 17% du PIB officiel et sabote la libre concurrence. Cela entraîne une démotivation d'investissement.

Le régime fiscal est standard. Il n'y a pas de régime spécifique pour les PME, elles font face à des charges fiscales très élevées avoisinant à ceux des grandes entreprises. Or un régime fiscal trop complexe pour les PME les incite à rester dans le secteur informel.

Problème du foncier

Le problème du foncier industriel au niveau de la Commune Urbaine d'Antananarivo continue d'être une des contraintes qui entravent l'investissement au niveau de la région. En effet, l'accès au foncier industriel apparaît aux yeux de beaucoup d'entrepreneurs comme une sérieuse contrainte. Nombreuses sont les raisons de cet handicap pour ne citer que la nature privée de la propriété pour une large partie du capital foncier de la région, la difficulté d'accès à l'investissement industriel et les assiettes foncières publiques disponibles.

Intensité de Turbulence

Nous évaluons la turbulence en fonction de la rapidité, de l'imprévisibilité, du renouvellement et de la significativité des changements de l'environnement. L'échelle de la turbulence perçue mesurera le degré auquel les changements de l'environnement de l'entreprise sont distingués comme menaçants, rapides, nouveaux et imprévisibles.

Les opinions des dirigeants lors de nos enquêtes sur terrain concernant cette turbulence assurent la fiabilité de ces dernières d'après la valeur du coefficient de Alpha de Cronbach associée aux réponses obtenues égale à 0,79 supérieure à 0,7.

⁶ PNUD, ONUDI, PNSP, Tome 1, Juillet 2001

Statistiques de fiabilité de la turbulence de l'environnement

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,73	6

Source : Auteur, 2016

L'analyse de la variance ou l'ANOVA mené à travers les mêmes opinions des dirigeants affichent une p-value de 0,01 inférieure à 0,05 justifiant la significativité des différences des scores moyens variant de 1 (pas du tout turbulent) à 4 (très turbulent) attribués pour évaluer la turbulence de l'environnement PESTEL des PME.

ANOVA des opinions des dirigeants des PME sur la turbulence de l'environnement PESTEL

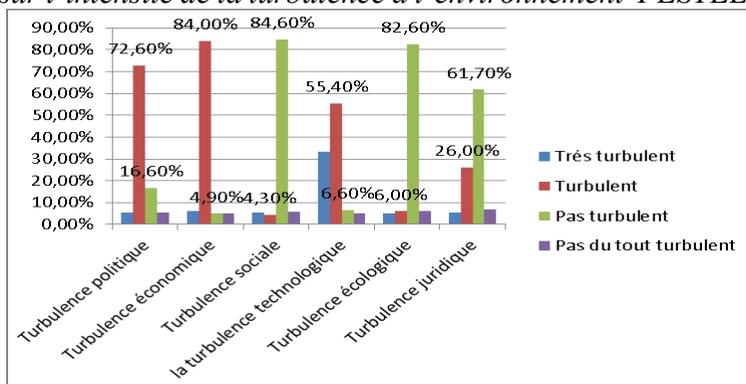
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig
Entre personnes	123,440	349	,354		
Intra- population					
Entre éléments	364,840	5	72,968	183,694	,000
Résidus	693,160	1745	,397		
Total	1058,000	1750	,605		
Total	1181,440	2099	,563		

Source : Auteur, 2016

Ainsi, l'histogramme accolé ci-dessous résumant les opinions permettent de déduire la composante la plus turbulente de l'environnement PESTEL des PME. Cette synthèse graphique des opinions décrit dans un premier temps qu'aucune des composantes de l'environnement PESTEL n'est jugée très turbulente.

Toutefois, il est à remarquer la turbulence de l'environnement politique et économique exprimées respectivement par 72,6% et 84% des dirigeants des PME. La technologie quant à elle, apporte pour un plus de la majorité des PME (55,4%) certaines confusions dans la maîtrise de leurs activités.

Opinion sur l'intensité de la turbulence à l'environnement PESTEL des PME



Source : Auteur, 2016

Notons, selon les résultats du test de chi-deux, la dépendance très significative⁷ des opinions des dirigeants sur l'intensité de la turbulence à l'environnement PESTEL.

En outre, les résultats des enquêtes ont permis également d'évaluer que la turbulence de l'environnement se définit objectivement par les mouvements de l'environnement, générée par les acteurs environnementaux notamment les clients, les concurrents et les fournisseurs.

La p-value de 0,000 inférieure au risque d'erreur de 0,05 issue de l'ANOVA montre des différences significatives des scores moyens attribués par les dirigeants des PME concernant la turbulence de ces acteurs.

ANOVA des opinions des dirigeants sur les acteurs environnementaux

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig
Entre personnes	205,106	349	,588		
Intra- population					
Entre éléments	139,888	2	69,944	200,541	,000
Résidus	243,446	698	,349		
Total	383,333	700	,548		
Total	588,439	1049	,561		

Source : Auteur, 2016

Le test d'indépendance de chi-deux qui fait suite logique des analyses des opinions des dirigeants sur la turbulence des acteurs de l'environnement nous montre également la dépendance significative entre ces deux variables⁸.

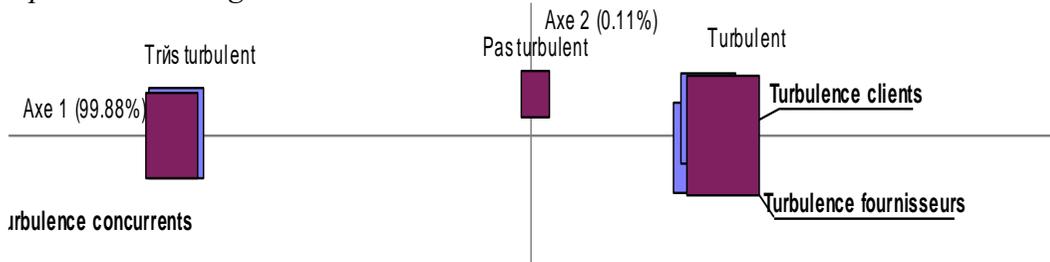
⁷ chi2 = 1298,63, ddl = 15, 1-p = >99,99% .

⁸ La dépendance est très significative. chi2 = 668,05, ddl = 4, 1-p = >99,99%.

Ce résultat nous amène à synthétiser graphiquement les opinions à travers une analyse factorielle de correspondance ou AFC qui présente globalement les 99,88% uniquement dans le premier axe factoriel horizontal.

Ainsi, nous pouvons établir que dans l’environnement des PME les acteurs apportent tous de la turbulence mais celle de la concurrence est jugée par les dirigeants plus amplifiée.

Opinions des dirigeants sur la turbulence des acteurs de l’environnement



Source : Auteur, 2016

Définir une stratégie consiste à déterminer les buts et objectifs qui seront poursuivis et à choisir les actions à mettre en œuvre ainsi que les ressources à mobiliser et chaque changement important de stratégie conduit les entreprises à modifier leur structure.

Stratégie d’adaptation face à la complexité et la turbulence de l’environnement

La stratégie volontariste pratiquée généralement par les PME se marie dans la pratique d’une part par une stratégie d’adaptation considéré comme un mécanisme qui représente l’ensemble des actions qu’un individu ou qu’un groupe mettent en œuvre afin de résoudre les problèmes auxquels ils sont confrontés tout en tenant compte du processus de résolution de problèmes relié à la motivation, aux valeurs ainsi que les buts escomptés, afin d’entrer en phase de résilience ou de reconstruction.

Les opinions des dirigeants sur l’application de ces stratégies d’accompagnement à la stratégie volontariste se focalisent d’après les résultats de nos entretiens sur la maîtrise des acteurs environnementaux.

D’après les résultats de nos analyses factorielles exploratoires réalisées sur SPSS, nous pouvons tirer que les variables manifestes que nous avons utilisé pour mesurer les degrés d’utilité de la stratégie d’adaptation face aux caractéristiques de l’environnement des PME sont fiables ou homogènes pour réalisées de telles analyses. Tous les indicateurs associés affichent des valeurs favorables notamment :

- la matrice de corrélation

Les valeurs des coefficients de corrélation présentés dans la matrice de corrélation ci-dessous sont toutes supérieures à 0,3 en valeurs absolues et confirment par la suite la fiabilité de toutes ces variables à générer si possibles des variables latentes qui seront identifiées ultérieurement.

Par ailleurs, on remarque que la plupart des valeurs des sig. ou p-value présentées dans cette matrice de corrélation sont inférieures au risque d'erreur de 0,05, des résultats justifiant de façon significatives la nature des informations plus précisément les dépendances ou corrélations entre la complexités des acteurs de l'environnement et la turbulence de ce dernier.

Matrice de corrélation sur la stratégie d'adaptation

Matrice de corrélation

STRATEGIE D'ADAPTATION FACE		Complexité acteurs	Complexité PESTEL	Incertitude acteurs	Incertitude PESTEL	Turbulence des acteurs	Turbulence PESTEL	Dynamisme acteurs	Dynamisme PESTEL
Corrélation	Complexité acteurs	1,000							
	Complexité PESTEL	-,311	1,000						
	Incertitude acteurs	-,658	,414	1,000					
	Incertitude PESTEL	-,176	-,383	,603	1,000				
	Turbulence acteurs	,947	,376	-,622	-,331	1,000			
	Turbulence PESTEL	-,810	,865	,013	-,494	,486	1,000		
	Dynamisme acteurs	,518	-,303	-,577	-,307	,479	-,406	1,000	
	Dynamisme PESTEL	-,399	-,527	,359	,339	-,627	-,552	-,677	1,000
Sig. (unilatéral)	Complexité acteurs		,421						
	Complexité PESTEL	,421							
	Incertitude acteurs	,000	,396						
	Incertitude PESTEL	,000	,060	,000					
	Turbulence acteurs	,000	,079	,000	,000				
	Turbulence PESTEL	,029	,000	,407	,039	,055			
	Dynamisme acteurs	,014	,478	,076	,000	,000	,024		
	Dynamisme PESTEL	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	

Source : Auteur, 2016

➤ L'indice de KMO

La valeur de l'indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage égale à 0,755 est largement supérieure à 0,5 seuil

minimal d'acceptation de l'analyse factorielle exploratoire confirme la pertinence de l'analyse sur l'utilisation de la stratégie d'adaptation par les dirigeants des PME. Notons que, le résultat du test de Bartlett fournit un p-value de 0,000 qui confirme la significativité de la conclusion.

Indice KMO et test de Bartlett sur la stratégie d'adaptation

Indice KMO et test de Bartlett

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin	,755
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx. 2305,698
	ddl 28
	Signification ,000

Source : Auteur, 2016

Comme l'analyse factorielle sous-tend la représentation graphique des résultats par laquelle nous explorons les dépendances ou interdépendances entre les variables observées dans l'analyse de l'utilité de la stratégie d'adaptation, le choix des axes factoriels plus précisément le nombre représentant le maximum de la variabilité des informations étudiées est généré par le critères de Kaiser sur les valeurs des valeurs propres (supérieur à 1 pour pouvoir être retenu) associées aux axes factoriels. Le cumul de la variabilité des informations contenues dans les axes factoriels complète le choix du nombre d'axe.

Le tableau des valeurs propres ci-dessous nous permet de fixer le nombre d'axes factoriels à retenir à 2. En effet, les deux premiers axes factoriels admettent des valeurs propres supérieures à 1. Le plan factoriel associé décrit 76,15% de la variance totale des informations sur l'application des stratégies d'adaptation.

Tableau des valeurs propres de la stratégie d'adaptation

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements			Sommes de rotation du carré des chargements
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé	Total
1	3,218	40,225	40,225	3,218	40,225	40,225	3,218
2	2,874	35,925	76,150	2,874	35,925	76,150	2,874
3	0,764	9,550	85,700				
4	0,422	5,275	90,975				
5	0,357	4,463	95,438				
6	0,19	2,375	97,813				
7	0,159	1,988	99,800				
8	0,016	0,200	100				

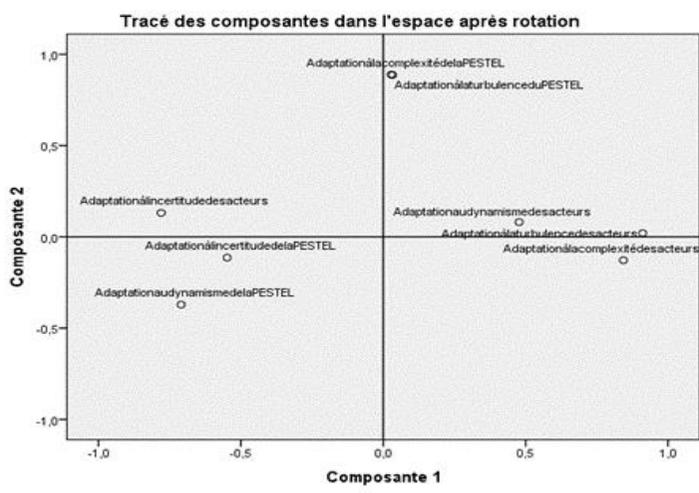
Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Source : Auteur, 2016

La synthèse graphique ci-dessous des différentes opinions des dirigeants des PME sur l'utilité de la stratégie d'adaptation face à leur environnement changeant montre que le choix de cette stratégie résulte avant tout de la complexité et de la turbulence des acteurs environnementaux et du PESTEL.

Les deux axes du plan factoriel discriminent bien ces choix stratégiques.

Plan factoriel de l'utilité de la stratégie d'adaptation



Source : Auteur, 2016

CONCLUSION

En termes de résultats, nous avons pu conclure que la stratégie d'adaptation est adoptée par les PME surtout pour faire face à la complexité et la turbulence de l'environnement. Les choix stratégiques dépendront donc du contexte général de l'environnement. Lorsqu'on essaye d'identifier avec précision l'environnement nous ne pouvons mesurer significativement des interactions avec la stratégie. Nous arrivons à démontrer que le choix stratégiques des PME est soumis à l'influence des variables environnementales et que la relation stratégie - développement connaît aussi cette influence.

Les stratégies d'adaptation ne sont pas l'apanage des PME en difficulté. Même si « la peur de perdre s'avère souvent plus puissante que l'espoir de gagner »⁹, les PME réalisant des résultats "satisfaisants" peuvent engager un effort d'adaptation sous l'influence de plusieurs ordres de motivation. Cet effort peut être motivé, tout d'abord, par une volonté de se développer. Le délai de gestation des nouveaux comportements issus des stratégies d'adaptation, l'entreprise se doit d'anticiper l'état futur de son

⁹ Porter 1990

environnement concurrentiel et d'engager dès à présent les efforts d'adaptation supposés assurer la congruence de ses comportements futurs à l'état du marché.

Un développement qui se traduit par une croissance rapide de l'activité appelle souvent la révision de l'organisation interne de l'entreprise, du développement de capacités organisationnelles et stratégiques nouvelles et du comportement de son dirigeant.

L'adaptation est sous-tendue par deux types de processus d'apprentissage.

- Le premier, qui est indissociable de l'adaptation, est initié par la prise de conscience de la nécessité de modifier les comportements et actions.

- Le deuxième type d'apprentissage, qui n'est mis en œuvre que dans les stratégies d'adaptation de niveau supérieur, porte sur l'acquisition de nouvelles ressources ou de nouvelles capacités : comme la remise à niveau des personnels, l'ajustement de la gestion suivant la conjoncture.

Ces différents résultats nous amène tout de même à prévoir par la suite la réaction des dirigeants des PME de la commune urbaine d'Antananarivo face à l'incertitude au dynamisme que peut se comporter leur environnement.

References:

1. **Nizard, G.** (1991). Les métamorphoses de l'entreprise pour une écologie du management, *Economica*, P.112.
2. **Godet, M.** (1992). Vive la planification. Sirey Paris.
3. **MOATI, P.** (2002). Les obstacles aux stratégies d'adaptation des entreprises ».
4. **PNUD.** (2001). Synthèse du PNSP. Tome 1, Juillet 2001
5. **Porter, M** (1990). The Competitive Advantage of Nations. Free Press, New York.

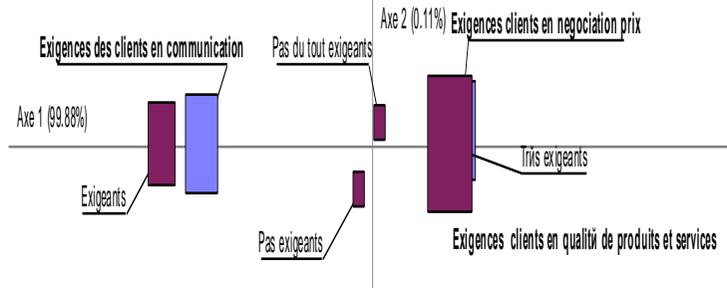
ANNEXES

Statistiques de fiabilité des attributs sur les exigences des clients

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,723	3

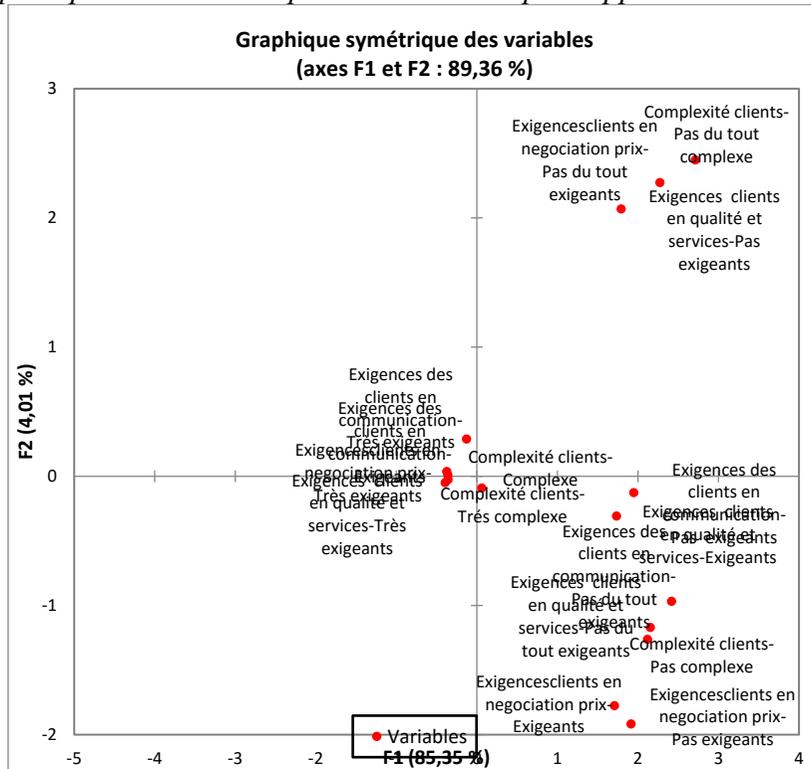
Source : Auteur, 2016

Carte factorielle des exigences clients



Source : Auteur, 2016

Carte perceptuelle de la complexité des clients par rapport à leurs exigences.



Source : Auteur, 2016