



**HAL**  
open science

# Modèle d'affaires Canvas et pérennité des PME en environnement hostile contingences internes et externes. Cas des PME de la République Démocratique du Congo.

Paul Omandji Lokonde

## ► To cite this version:

Paul Omandji Lokonde. Modèle d'affaires Canvas et pérennité des PME en environnement hostile contingences internes et externes. Cas des PME de la République Démocratique du Congo.. Gestion et management. HESAM Université, 2022. Français. NNT : 2022HESAC014 . tel-03958044

**HAL Id: tel-03958044**

**<https://theses.hal.science/tel-03958044>**

Submitted on 26 Jan 2023

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**ÉCOLE DOCTORALE ABBE GRÉGOIRE (ED 546)**  
**Laboratoire interdisciplinaire de recherche en sciences de l'action**  
**(Lirsa-EA 4603)**

# THÈSE

présentée par : **Paul OMANDJI LOKONDE**

soutenue le : **29 juin 2022**

pour obtenir le grade de : **Docteur d'HESAM Université**

préparée au : **Conservatoire national des arts et métiers**

Discipline : **Section CNU 37**

Spécialité : **Sciences de Gestion**

## **Business Model Canvas et pérennité des petites et moyennes entreprises en environnement hostile : contingences internes et externes** *Cas des PME de la République Démocratique du Congo*

**THÈSE dirigée par :**

**Monsieur ESTAY Christophe**

Chercheur Associé au Conservatoire National des Arts et Métiers (Cnam)

Professeur, HDR, EM Normandie

**Jury**

**M. Yvon PESQUEUX,**

Professeur, HDR du Conservatoire National des Arts et Métiers (Cnam)  
HESAM Université

Président

**Mme Marie-Christine Chalus-Sauvannet,**

Professeure des Universités, IAE Lyon School of Management  
Université Jean Moulin Lyon 3

Rapporteuse

**M. Zahir-YANAT,**

Professeur, HDR, ISTECH/Paris

Rapporteur

**Mme MIGNON Sophie,**

Professeure des Universités, Université de Montpellier

Examinatrice

**T  
H  
È  
S  
E**

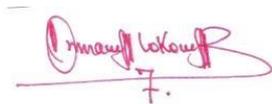
## Affidavit

Je soussigné, Paul OMANDJI LOKONDE, déclare par la présente que le travail présenté dans ce manuscrit est mon propre travail, réalisé sous la direction scientifique du Professeur Christophe Estay, dans le respect des principes d'honnêteté, d'intégrité et de responsabilité inhérents à la mission de recherche. Les travaux de recherche et la rédaction de ce manuscrit ont été réalisés dans le respect de la charte nationale de déontologie des métiers de la recherche.

Ce travail n'a pas été précédemment soumis en France ou à l'étranger dans une version identique ou similaire à un organisme examinateur.

Fait à Paris, le 15 avril 2022

Signature



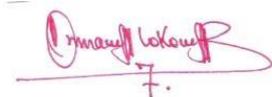
## Affidavit

I, undersigned, Paul OMANDJI LOKONDE, hereby declare that the work presented in this manuscript is my own work, carried out under the scientific direction of Professor Christophe ESTAY, in accordance with the principles of honesty, integrity and responsibility inherent to the research mission. The research work and the writing of this manuscript have been carried out in compliance with the French charter for Research Integrity.

This work has not been submitted previously either in France or abroad in the same or in a similar version to any other examination body.

Paris, April 15, 2022

Signature



## Dédicace

A toi, ma chère épouse Hélène Kayembe ;

A vous, mes enfants, fruits de ma vigueur ; Omandji Gravi, Omandji Degloire, Omandji Jhovana, Omandji Miradie, Omandji Sephora, Omandji Bonheur, Omandji Christiano et Omandji Prescilia ;

A vous tous et toutes, frères, sœurs, cousins, neveux, oncles, tantes, beaux-frères et belles-sœurs, amis et connaissances, dont je ne saurais citer nommément ;

Je dédie cette thèse.

## Remerciements

En ce moment où je présente cette thèse, je ne saurais remercier tant tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à son aboutissement heureux.

Je remercie avant tout mon épouse, mes enfants et toute ma famille élargie, pour leur appui moral tout au long de cette période de recherche pleine de stress, sacrifices et privations pour toute la famille. Que ma hiérarchie professionnelle, tous mes collègues enseignants, ceux de service à la Direction Générale des Impôts de la République Démocratique du Congo et mes étudiants, trouvent, à travers cette thèse, l'expression de ma reconnaissance pour leur encouragement dans cette belle aventure scientifique.

Je tiens à remercier sincèrement et avec une mention spéciale, mon directeur de thèse, le Professeur Estay, qui, avec beaucoup de patience et d'amitié en toute simplicité, s'est sacrifié pour me consacrer son temps et m'accompagner, en toute rigueur scientifique jusqu'à la fin de cette thèse. Je garderai en moi, les souvenirs de ses multiples mails de relances, conseils, orientations et réactivité qui m'ont beaucoup motivé jusqu'au bout. J'adresse mes remerciements les plus sincères à l'endroit de tous les Professeurs membres du jury pour avoir accepté d'examiner et de sanctionner les résultats de la présente thèse.

Je remercie vivement, tous les professeur(e)s ainsi que le personnel technique et administratif du Laboratoire Interdisciplinaire des Sciences de l'Action (LIRSA-EA 4603) de l'École Doctorale Abbé Grégoire (ED 546) du Conservatoire National des Arts et Métiers de HESAM Université, pour avoir facilité notre intégration dans cette grande famille des scientifiques sous le leadership fort, simple et participatif du Professeure Madina Rival à qui je rends mes hommages les plus déférents. Je voudrais aussi témoigner ma profonde gratitude au Professeur Durrieu de Kedge Business School de Bordeaux pour son accompagnement dans l'analyse et le traitement des données de recherche avec le logiciel SPSS. Enfin, je ne saurais oublier tous mes collègues Doctorant(e)s dont l'ambiance sympathique et chaleureuse nous a été d'un appui moral inestimable.

## Résumé

La République Démocratique du Congo dispose d'énormes ressources naturelles en sol et sous-sol, mais 73% de sa population vivent dans l'extrême pauvreté. Avec sa superficie de 2.345.409 Km<sup>2</sup>, elle ne dispose que de 77.108 PME formelles pour 95 millions d'habitants, soit une densité d'entreprises de 10.992 habitants pour une PME, bien que 90% de sa population active soient dans le secteur informel quasi institutionnalisé. Ces PME opèrent dans un environnement hostile (qui menace constamment la survie de l'entreprise). La recherche veut comprendre les stratégies de résilience et les mécanismes d'adaptation développées par certaines PME pour obtenir des meilleurs résultats dans cet environnement. Aussi, à travers les contingences internes et externes, la recherche analyse les interactions entre l'environnement hostile, le Business Model Canvas et les caractéristiques du propriétaire-dirigeant susceptibles de pérenniser la PME et propose des modèles d'affaires qui conviennent aux PME (des pays du sud) opérant en environnement hostile.

**Mots clés** : Environnement hostile, Business Model Canvas, Propriétaire-dirigeant, Pérennité, PME.

## Abstract

The Democratic Republic of Congo has enormous natural resources in soil and subsoil, but 73% of its population live in extreme poverty. With its surface area of 2,345,409 Km<sup>2</sup>, it has only 77,108 formal SMEs for 95 million inhabitants, i.e. a business density of 10,992 inhabitants for an SME, although 90% of its active population is in the informal sector almost institutionalized. These SMEs operate in a hostile environment (which constantly threatens the survival of the company). The research aims to understand the resilience strategies and coping mechanisms developed by some SMEs to achieve better results in this environment. Also, through internal and external contingencies, research analyzes the interactions between the hostile environment, the Business Model Canvas and the characteristics of the owner-leader likely to sustain the SME and proposes business models that are suitable for SMEs (southern countries) operating in hostile environment.

**Keywords** : Hostile environment, Business Model Canvas, Owner-manager, Sustainability, SME.

## Table des matières

Affidavit.....	2
Affidavit.....	2
Dédicace.....	3
Remerciements.....	4
Résumé.....	5
Abstract.....	6
Table des matières.....	7
Liste des tableaux.....	16
Liste des figures.....	18
Liste des annexes.....	20
<b><i>Introduction générale.....</i></b>	<b>21</b>
1. Contexte.....	21
1.1. RDC : une population pauvre dans un pays potentiellement riche.....	21
1.2. Une faible densité des PME formelles congolaises.....	23
1.3. Une prédominance du secteur informel quasi institutionnalisé.....	25
1.4. Une nécessité de consolider performance et pérennité des PME.....	26
1.5. Des contraintes d'un environnement hostile.....	27
1.6. Des contingences internes et externes pour la pérennité des PME.....	28
1.7. Un modèle d'affaires pour assurer la pérennité de la PME.....	29
2. Question de la recherche.....	30
3. Démarche et méthodologie de la recherche.....	32
4. Contributions de la recherche.....	34
4.1. Contributions théoriques.....	34
4.2. Contributions méthodologiques.....	35
4.3. Contributions managériales.....	35
5. Plan de la thèse.....	36
<b><i>Partie 1 : Revue de la littérature.....</i></b>	<b>38</b>
<b>Chapitre 1 : Le propriétaire-dirigeant au cœur.....</b>	<b>39</b>
<b>de la pérennité de sa PME.....</b>	<b>39</b>
1.1. Cadre théorique sur la PME.....	40
1.1.1. Définition du concept de PME.....	40
1.1.2. Classification des PME.....	41
1.1.2.1. Classification des PME suivant leur espace de fonctionnement.....	41
1.1.2.2. Classification des PME suivant leurs modèles d'affaires.....	43
1.1.2.3. Classification suivant la dépendance ou non de la PME.....	44

1.1.3. Caractéristiques des PME .....	45
1.2. Théorie sur le propriétaire-dirigeant d'une PME .....	46
1.2.1. Compréhension du concept de « propriétaire-dirigeant » d'une PME .....	46
1.2.2. Profils des propriétaires-dirigeants des PME .....	47
1.2.2.1. Profil du propriétaire-dirigeant orienté croissance ou non .....	48
1.2.2.2. Profil du propriétaire-dirigeant orienté indépendance et sécurité financière .....	50
1.2.2.3. Profil du propriétaire-dirigeant orienté satisfaction personnelle .....	50
1.2.2.4. Profil du propriétaire-dirigeant orienté niveau d'éducation .....	51
1.2.2.5. Profil du propriétaire-dirigeant orienté perception de l'environnement-vision de l'entrepreneur .....	51
1.2.2.6. Profil du propriétaire-dirigeant orienté attache à son entreprise .....	52
1.2.2.7. Profil du propriétaire-dirigeant orienté croisement de plusieurs critères .....	53
1.3. Concept de pérennité d'une PME .....	53
1.3.1. Compréhension du concept de pérennité d'une PME .....	53
1.3.2. Quelques concepts facteurs explicatifs de la pérennité .....	55
1.3.2.1. Performance et pérennité de la PME .....	55
1.3.2.2. Croissance et pérennité de la PME .....	56
1.3.2.3. Développement et pérennité de la PME .....	56
1.3.2.4. Succès et pérennité de la PME .....	57
1.3.2.5. Survie et pérennité de la PME .....	57
1.3.3. Types de pérennité dans le contexte d'une PME .....	59
1.4. Facteurs déterminants de la pérennité d'une PME .....	61
1.4.1. Facteur propriétaire-dirigeant .....	62
1.4.1.1. Motivation entrepreneuriale du propriétaire-dirigeant .....	63
1.4.1.2. Aptitudes managériales du propriétaire-dirigeant .....	64
1.4.1.3. Attitude entrepreneuriale du propriétaire-dirigeant .....	67
1.4.2. Facteur capacité organisationnelle .....	68
1.4.3. Facteur environnement d'affaires .....	69
Conclusion du premier chapitre .....	70
<b>Chapitre 2 : La PME en environnement hostile .....</b>	<b>71</b>
2.1. Cadrage du concept d'environnement d'affaires .....	71
2.1.1. Définition des concepts liés à l'environnement de la PME .....	72
2.1.2. Type d'environnement d'affaires .....	73
2.1.3. Composantes de l'environnement d'affaires d'une PME .....	75
2.2. Concept d'environnement hostile .....	78
2.2.1. Définitions de l'environnement hostile .....	79
2.2.2. Caractéristiques d'un environnement hostile .....	81
2.3. Quatre formes d'environnement hostile .....	82
2.3.1. Baisse des marchés .....	82

2.3.2. Intensité de la concurrence.....	84
2.3.3. Restrictions imposées par les marchés.....	85
2.3.4. Rareté des ressources.....	85
2.4. Théories de la PME en environnement hostile .....	86
2.4.1. Théorie d'écologie des populations de Hannan et Freeman.....	86
2.4.2. Environnement hostile et attitude entrepreneuriale : Théorie de Kreiser.....	87
2.4.2.1. Environnement hostile et prise des risques par le propriétaire-dirigeant.....	88
2.4.2.2. Environnement hostile et proactivité du propriétaire-dirigeant.....	89
2.4.3. Théorie de la contingence de Lawrence et Lorsch .....	89
2.4.3.1. La PME doit-elle s'adapter à son environnement ou l'influencer ?.....	90
2.4.3.2. Facteurs de contingence et système d'organisation .....	91
2.4.4. Stratégies de pérennisation des PME en environnement hostile.....	94
2.4.4.1. Stratégie de l'innovation selon Schumpeter .....	95
2.4.4.2. Stratégie de positionnement du marché et du produit selon Ansoff .....	97
2.4.4.3. Stratégie du modèle d'affaires différencié selon St-Pierre, Audet et Claude.....	98
2.4.4.4. Stratégie de compromis et de pérennisation collective proposée par Amblar .....	99
Conclusion du deuxième chapitre.....	100
<b>Chapitre 3 : Des modèles d'affaires pour répondre aux contingences des PME.....</b>	<b>102</b>
3.1. Cadrage du concept « Modèle d'affaires ».....	102
3.1.1. Différences entre modèle d'affaires et plan d'affaires .....	103
3.1.1.1. Définition .....	103
3.1.1.2. Modèle d'affaires et plan d'affaires .....	105
3.1.1.3. Modèle d'affaires et stratégies.....	106
3.1.2. Types de modèles d'affaires .....	107
3.1.3. Caractéristiques et éléments clés d'un modèle d'affaires .....	109
3.1.4. Modèle d'affaires et contingences externes.....	109
3.2. Théories sous-jacentes au modèle d'affaires .....	110
3.2.1. Théorie des parties prenantes.....	110
3.2.2. Théorie des conventions .....	112
3.2.3. Théorie des ressources .....	113
3.2.4. Théorie de valeur.....	113
3.3. Présentation du Business Model Canvas (BMC).....	114
3.3.1. Définitions du Business Model Canvas.....	115
3.3.2. Utilité et rôles du Business Model Canvas.....	115
3.3.3. Caractéristiques du Business Model Canvas .....	117
3.3.4. Appréciation des contingences du Business Model Canvas .....	117
3.4. Explication de neuf blocs du BMC.....	118
3.4.1. Propositions de valeur .....	119

3.4.2. Segments de clientèles .....	121
3.4.3. Relations clients .....	123
3.4.4. Canaux.....	124
3.4.5. Ressources clés.....	125
3.4.6. Activités clés.....	126
3.4.7. Partenaires clés.....	127
3.4.8. Structure des coûts .....	129
3.4.9. Flux des revenus.....	130
Conclusion du troisième chapitre.....	132
<b>Conclusion de la première partie .....</b>	<b>134</b>
<b><i>Partie 2 : Étude empirique.....</i></b>	<b><i>136</i></b>
<b>Chapitre 4 : Les PME congolaises et particularités de leur environnement d'affaires.....</b>	<b>137</b>
4.1. Caractéristiques des PME congolaises et profils de leurs propriétaires-dirigeants.....	138
4.1.1. Définitions et classification de la PME congolaise .....	138
4.1.2. Caractéristiques des PME congolaises.....	140
4.1.3. Profils des propriétaires-dirigeants des PME congolaises .....	144
4.1.4. Configuration des PME congolaises .....	145
4.2. Environnement d'affaires et principales difficultés des PME congolaises .....	147
4.2.1. Caractéristiques de l'environnement d'affaires des PME d'Afrique subsaharienne .....	147
4.2.2. Éléments qui impactent directement la croissance des PME congolaises .....	150
4.3. Contribution socio-économique des PME congolaises.....	152
4.3.1. Contribution des PME à l'économie de la RDC .....	152
4.3.2. Contribution aux ressources publiques.....	153
4.3.3. Contribution à la création d'emplois et la lutte contre la pauvreté.....	153
4.4. Appuis institutionnels et privés en faveur des PME congolaises .....	154
4.4.1. Politique du gouvernement de la RDC en faveur des PME .....	154
4.4.1.1. Agence Nationale de Développement de l'Entrepreneuriat Congolais.....	155
4.4.1.2. Ministère de l'entrepreneuriat, petites et moyennes entreprises.....	156
4.4.1.3. Régime fiscal propre aux entreprises de petite taille .....	157
4.4.1.4. Guichet unique de création d'entreprises.....	157
4.4.1.5. Stratégie nationale des PME.....	158
4.4.1.6. Projet d'Appui pour le Développement des Micro, Petites et Moyennes Entreprises .....	159
4.4.1.7. Fonds de garantie pour l'entrepreneuriat au Congo (FODEC).....	160
4.4.2. Corporations privées d'encadrement des PME.....	161
4.4.2.1. Fédération nationale des entreprises du Congo .....	161
4.4.2.2. Confédération des petites et moyennes entreprises du Congo .....	162
Conclusion du chapitre quatre.....	163

<b>Chapitre 5 : Méthodologie, modèle d'analyse et hypothèses de recherche.....</b>	<b>165</b>
5.1. Analyse exploratoire de la recherche .....	166
5.1.1. Construction de l'échelle de mesure.....	166
5.1.2. Tests sur les échelles de mesure .....	167
5.1.2.1. Tests de fiabilité et de validité des échelles de mesure .....	167
5.1.2.2. Tests de validité des échelles de mesure .....	167
5.1.3. Définitions des variables et de leurs mesures .....	168
5.1.3.1. 1 <sup>ère</sup> variable : Environnement hostile.....	168
5.1.3.2. 2 <sup>ème</sup> variable : Business Model Canvas.....	170
5.1.3.3. 3 <sup>ème</sup> variable : Propriétaire-dirigeant.....	171
5.1.3.4. 4 <sup>ème</sup> variable : Pérennité de la PME .....	173
5.2. Modèle d'analyse et hypothèses de recherche .....	173
5.2.1. Élaboration et spécification du schéma d'analyse .....	173
5.2.2. Modèle de causalité.....	175
5.2.3. Hypothèses de recherche.....	177
5.2.3.1. L'environnement hostile impacte la mise en œuvre du BMC .....	177
5.2.3.2. Le BMC impacte positivement la pérennité d'une PME congolaise .....	182
5.2.3.3. Le propriétaire-dirigeant impacte la pérennité de sa PME .....	184
5.2.3.4. Les caractéristiques du propriétaire-dirigeant impactent le Business Model Canvas.....	184
5.2.3.5. Les modèles d'affaires des PME devraient être adaptés au degré d'hostilité de leur environnement. .....	185
5.3. Échantillon d'étude et questionnaire d'enquête.....	186
5.3.1. Choix et méthodes d'échantillonnage .....	186
5.3.2. Questionnaire d'enquête pour mesurer les variables.....	191
5.3.2.1. Type et contenu du questionnaire d'enquête.....	191
5.3.2.2. Formulation des questions et forme de réponses.....	192
5.3.2.3. Période et mode d'administration du questionnaire.....	193
5.3.2.4. Difficultés rencontrées et pre-test du questionnaire.....	194
5.4. Analyse descriptive des données .....	195
5.4.1. Traitement préliminaire des données .....	195
5.4.2. Traitement et analyse proprement dite des données .....	195
5.4.2.1. Analyse factorielle sur les variables.....	196
5.4.2.2. Corrélations sur les liens du modèle .....	196
5.4.2.3. Analyse des effets de l'environnement hostile .....	197
5.4.2.4. Profils des PME selon le Business Model Canvas .....	198
5.4.2.5. Analyse discriminante des variables .....	198
Conclusion du cinquième chapitre.....	199
<b>Chapitre 6 : Analyse descriptive des données et présentation des résultats .....</b>	<b>201</b>

6.1. Analyse factorielle des variables du modèle .....	201
6.1.1. Analyse factorielle de l'environnement hostile.....	201
6.1.1.1. Analyse factorielle de la baisse des marchés.....	202
6.1.1.2. Analyse factorielle de l'intensité de la concurrence.....	202
6.1.1.3. Analyse factorielle des restrictions imposées par les marchés .....	203
6.1.1.4. Analyse factorielle de la rareté des ressources .....	203
6.1.2. Analyse factorielle de sous-variables du modèle Canvas.....	205
6.1.2.1. Analyse factorielle des segments de clientèles.....	205
6.1.2.2. Analyse factorielle des propositions de valeur.....	205
6.1.2.3. Analyse factorielle des canaux.....	206
6.1.2.4. Analyse factorielle des relations clients.....	206
6.1.2.5. Analyse factorielle des ressources clés .....	207
6.1.2.6. Analyse factorielle des activités clés.....	207
6.1.2.7. Analyse factorielle des partenaires clés.....	208
6.1.2.8. Analyse factorielle de la structure des coûts.....	208
6.1.2.9. Analyse factorielle des flux des revenus.....	208
6.1.3. Analyse factorielle des caractéristiques du propriétaire-dirigeant .....	210
6.1.3.1. Analyse factorielle de la motivation du propriétaire-dirigeant.....	210
6.1.3.2. Analyse factorielle des aptitudes du propriétaire-dirigeant.....	210
6.1.3.3. Analyse factorielle de l'attitude du propriétaire-dirigeant .....	211
6.1.4. Analyse factorielle de la pérennité de la PME.....	212
6.2. Corrélations sur les liens du modèle de recherche .....	212
6.2.1. Corrélations caractéristiques du propriétaire-dirigeant et Business Model Canvas.....	212
6.2.1.1. Corrélations motivation, aptitudes, attitude et segments de clientèles .....	213
6.2.1.2. Corrélations motivation, aptitudes, attitude et propositions de valeur. ....	213
6.2.1.3. Corrélations motivation, aptitudes, attitude et canaux. ....	214
6.2.1.4. Corrélations motivation, aptitudes, attitude et relations clients. ....	214
6.2.1.5. Corrélations motivation, aptitudes, attitude, et ressources clés. ....	214
6.2.1.6. Corrélations motivation, aptitudes, attitude et activités clés. ....	215
6.2.1.7. Corrélations motivation, aptitudes, attitude et partenaires clés. ....	215
6.2.1.8. Corrélations motivation, aptitudes, attitude et structure des coûts. ....	216
6.2.1.9. Corrélations motivation, aptitudes, attitude et flux des revenus. ....	216
6.2.2. Corrélations Business Model Canvas et pérennité de la PME .....	217
6.2.3. Corrélations aptitudes du propriétaire-dirigeant et pérennité de la PME .....	218
6.3. Analyse des effets de l'environnement hostile.....	219
6.3.1. Effets modérateurs de la baisse des marchés .....	219
6.3.1.1. Effets de la baisse des marchés sur la motivation.....	220
6.3.1.2. Effets de la baisse des marchés sur les aptitudes.....	221
6.3.1.3. Effets de la baisse des marchés sur l'attitude.....	221

6.3.1.4. Effets de la baisse des marchés sur les segments de clientèles .....	222
6.3.1.5. Effets de la baisse des marchés sur les relations clients .....	222
6.3.1.6. Effets de la baisse des marchés sur les partenaires clés.....	222
6.3.1.7. Effets de la baisse des marchés sur les flux des revenus .....	223
6.3.1.8. Effets de la baisse des marchés sur la pérennité de la PME .....	223
6.3.2. Effets modérateurs de l'intensité de la concurrence .....	224
6.3.2.1. Effets de l'intensité de la concurrence sur l'attitude du dirigeant .....	225
6.3.2.2. Effets de l'intensité de la concurrence sur la structure des coûts.....	225
6.3.2.3. Effets de l'intensité de la concurrence sur la pérennité de la PME .....	225
6.3.3. Effets des restrictions imposées par les marchés .....	226
6.3.3.1. Effets des restrictions imposées par les marchés sur la motivation.....	227
6.3.3.2. Effets des restrictions imposées par les marchés sur les aptitudes.....	227
6.3.3.3. Effets des restrictions imposées par les marchés sur l'attitude.....	227
6.3.3.4. Effets des restrictions des marchés sur les segments de clientèles .....	228
6.3.3.5. Effets des restrictions des marchés sur les propositions de valeur .....	228
6.3.3.6. Effets des restrictions imposées par les marchés sur les canaux .....	229
6.3.3.7. Effets des restrictions imposées par les marchés sur les activités clés.....	229
6.3.3.8. Effets des restrictions des marchés sur les partenaires clés .....	229
6.3.3.9. Effets des restrictions des marchés sur la structure des coûts.....	230
6.3.3.10. Effets des restrictions des marchés sur la pérennité de la PME.....	230
6.3.4. Effets de la rareté des ressources informationnelles .....	230
6.3.4.1. Effets de la rareté des ressources informationnelles sur l'attitude.....	231
6.3.4.2. Effets de la rareté des ressources informationnelles sur les segments de clientèles .....	232
6.3.4.3. Effets de la rareté des ressources informationnelles sur les activités clés.....	232
6.3.5. Effets modérateurs de la rareté des ressources financières.....	233
6.3.5.1. Effets de la rareté des ressources financières sur la pérennité de la PME.....	234
6.3.6. Effets modérateurs de la rareté des matières premières.....	234
6.3.6.1. Effets de la rareté des matières premières sur les aptitudes du dirigeant .....	235
6.3.6.2. Effets de la rareté des matières premières sur les propositions de valeur.....	236
6.3.6.3. Effets de la rareté des matières premières sur les canaux.....	236
6.3.6.4. Effets de la rareté des matières premières sur les relations clients .....	237
6.3.6.5. Effets de la rareté des matières premières sur la structure des coûts.....	237
6.3.6.6. Effets de la rareté des matières premières sur la pérennité de la PME.....	237
6.4. Profils des PME selon leurs BMC et zones de pérennité.....	238
6.4.1. Classification des PME par fonctions discriminantes.....	238
6.4.2. Mesure des effets de la classification des PME.....	242
6.4.2.1. Effets de l'environnement hostile sur les 4 groupes des PME .....	242
6.4.2.2. Effets de l'attitude du propriétaire-dirigeant sur les 4 groupes .....	245
6.4.2.3. Effets de la pérennité sur les quatre groupes des PME .....	245

6.4.2.4. Effets de l'identité du propriétaire-dirigeant sur les quatre groupes des PME.....	246
6.4.2.5. Effets de l'identité de la PME sur les quatre groupes .....	248
6.4.3. Classification des PME suivant la carte perceptuelle .....	251
Conclusion du chapitre six.....	252
<b>Chapitre 7 : Discussion des résultats .....</b>	<b>254</b>
7.1. Les PME adoptent des modèles d'affaires différents en fonction de l'hostilité perçue de l'environnement.....	254
7.1.1. Spécificités de l'hostilité de l'environnement d'affaires des PME congolaises .....	255
7.1.1.1. Caractéristiques de la baisse des marchés des PME congolaises .....	255
7.1.1.2. Caractéristiques de l'intensité de la concurrence des PME congolaises .....	256
7.1.1.3. Caractéristiques des restrictions imposées par les marchés congolais .....	257
7.1.1.4. Caractéristiques de la rareté des ressources chez les PME congolaises .....	258
7.1.2. Les neuf blocs du BMC sont impactés différemment par les quatre sous-variables de l'environnement hostile .....	259
7.1.2.1. La baisse des marchés exerce des effets négatifs sur quatre blocs du BMC .....	259
7.1.2.2. L'intensité de la concurrence exerce des effets négatifs directs sur cinq blocs du BMC .....	260
7.1.2.3. Les restrictions des marchés exercent des effets négatifs sur six blocs du BMC.....	261
7.1.2.4. La rareté des ressources exerce des effets négatifs sur sept blocs du BMC. ....	262
7.1.3. Modèles d'affaires mis en œuvre par les PME congolaises en environnement hostile.....	263
7.1.4. Modèles d'affaires qui conviennent pour les PME congolaises en environnement hostile .....	266
7.1.4.1. Modèles d'affaires qui conviennent aux PME en situation de baisse des marchés.....	266
7.1.4.2. Modèles d'affaires qui conviennent aux PME en situation d'intense concurrence.....	268
7.1.4.3. Modèles d'affaires qui conviennent aux PME congolaises en situation des restrictions des marchés .....	270
7.1.4.4. Modèles d'affaires qui conviennent aux PME congolaises en situation de rareté des ressources. ....	272
7.2. L'environnement hostile influe positivement sur les caractéristiques du propriétaire-dirigeant d'une PME .....	273
7.3. Chaque bloc du BMC est ajusté en fonction des caractéristiques propres à chaque propriétaire-dirigeant.....	276
7.4. Le BMC et le dirigeant atténuent l'impact négatif de l'environnement hostile sur la pérennité de la PME .....	281
7.4.1. La rareté des ressources et les restrictions des marchés impactent le plus la pérennité des PME... ..	282
7.4.2. Les activités clés, les canaux et les flux des revenus impactent le plus la pérennité de la PME.....	283
7.4.3. La pérennité d'une PME est plus fonction des aptitudes que de la motivation et de l'attitude de son propriétaire-dirigeant.....	284
7.5. Quatre profils des PME congolaises en environnement hostile.....	285
7.5.1. Groupe des PME dites « vulnérables ».....	287
7.5.2. Groupe des PME dites « résilientes » .....	288

---

7.5.3. Groupe des PME dites « performantes ».....	290
7.5.4. Groupe des PME dites « bureaucratiques ».....	291
<b>Conclusion de la deuxième partie .....</b>	<b>294</b>
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>295</b>
1. Rappel de l'objet de la recherche.....	295
2. Synthèse de résultats et contributions théoriques de la recherche.....	296
3. Modèles d'affaires types contingents aux PME en environnement hostile .....	305
5. Limites et projections de la recherche .....	310
Bibliographie .....	311
Annexes .....	333

## Liste des tableaux

Tableau 1. Configuration des entreprises congolaises au 31 décembre 2019 .....	24
Tableau 2. Sept éléments essentiels caractéristiques des PME .....	45
Tableau 3. Synthèse de quelques profils des propriétaires-dirigeants des PME .....	48
Tableau 4. Critères de différenciation des concepts proches à celui de la pérennité. ....	58
Tableau 5. Indicateurs d'appréciation de la pérennité avec ou sans croissance. ....	60
Tableau 6. Synthèse théorique de trois facteurs de pérennité de la PME .....	61
Tableau 7. Liste des compétences requises du propriétaire-dirigeant suivant quelques auteurs.....	65
Tableau 8. Composantes OCDE et Isenberg de l'environnement des affaires des PME .....	77
Tableau 9. Composantes et sous-composantes des variables systémiques primaires. ....	92
Tableau 10. Classification générale des ressources. ....	113
Tableau 11. Neuf blocs du Canvas. ....	118
Tableau 12. Définitions d'une micro-entreprise, petite entreprise et moyenne entreprise .....	140
Tableau 13. Situation des entreprises formelles des dix dernières années répertoriées au Fisc .....	145
Tableau 14. Répertoires, par province, des contribuables répertoriés au Fisc en 2020 .....	146
Tableau 15. Situation chiffrée de micros, petites et moyennes entreprises de l'Afrique centrale. ....	148
Tableau 16. Principaux éléments qui impactent directement la croissance des PME .....	150
Tableau 17. Part des recettes fiscales des PME aux recettes globales de la DGI .....	153
Tableau 18. Quatre sous variables et 48 items pour l'environnement hostile à mesurer .....	169
Tableau 19. Neuf sous variables et 72 items pour le Business Model Canvas à mesurer .....	170
Tableau 20. Trois sous variables et 21 items sur le propriétaire-dirigeant à mesurer.....	172
Tableau 21. Sept sous variables et sept items de la pérennité de la PME à mesurer .....	173
Tableau 22. Structuration du questionnaire d'enquête .....	192
Tableau 23. Matrice des composantes des items de la sous-variable baisse des marchés.....	202
Tableau 24. Matrice des composantes des items de la sous-variable intensité de la concurrence ...	202
Tableau 25. Matrice des composantes des items de la sous-variable restrictions des marchés.....	203
Tableau 26. Matrice de forme des items de la sous-variable rareté des ressources .....	203
Tableau 27. Éléments qui définissent le caractère hostile de l'environnement d'affaires congolais...	204
Tableau 28. Matrice des composantes des items de la sous-variable segments de clientèle .....	205
Tableau 29. Matrice des composantes des items de la sous-variable propositions de valeur .....	205
Tableau 30. Matrice des composantes des items de la sous-variable canaux .....	206
Tableau 31. Matrice des composantes des items de la sous-variable relations clients .....	206
Tableau 32. Matrice des composantes des items de la sous-variable ressources clés.....	207
Tableau 33. Matrice des composantes des items de la sous-variable activités clés .....	207
Tableau 34. Matrice des composantes des items de la sous-variable partenaires clés .....	208
Tableau 35. Matrice des composantes des items de la sous-variable structure des coûts .....	208
Tableau 36. Matrice des composantes des items de la sous-variable flux des revenus .....	209
Tableau 37. Éléments émergents dans le modèle d'affaires des PME en environnement hostile. ....	209

Tableau 38. Matrice des composantes des items de la sous-variable motivation du P-D .....	210
Tableau 39. Matrice des composantes des items de la sous-variable aptitudes du P-D .....	210
Tableau 40. Matrice des composantes des items de la sous-variable attitude du P-D.....	211
Tableau 41. Matrice des composantes des items des caractéristiques du propriétaire-dirigeant.....	211
Tableau 42. Matrice des composantes des items de la sous-variable pérennité de la PME .....	212
Tableau 43. Synthèse des corrélations entre le Business Model Canvas, le P-D et la pérennité .....	217
Tableau 44. Corrélation entre les neuf blocs du Business Model et la pérennité de la PME.....	217
Tableau 45. Corrélation entre motivation, aptitudes, attitude et la pérennité de la PME .....	218
Tableau 46. Effets modérateurs de la baisse des marchés.....	220
Tableau 47. Effets modérateurs de l'intensité de la concurrence.....	224
Tableau 48. Effets modérateurs des restrictions imposées par le marché .....	226
Tableau 49. Effets modérateurs de la rareté des ressources informationnelles .....	231
Tableau 50. Effets modérateurs de la rareté des ressources financières .....	233
Tableau 51. Effets modérateurs de la rareté des matières premières .....	235
Tableau 52. Valeurs associées aux neuf blocs suivant les quatre groupes finaux .....	238
Tableau 53. Valeurs associées à chaque bloc du BMC au regard de chaque groupe .....	239
Tableau 54. Nombre total des PME réparties dans les quatre groupes.....	239
Tableau 55. Résultat de l'analyse discriminante.....	240
Tableau 56. Test lambda de Wilks de discrimination de groupes .....	240
Tableau 57. Coefficients des fonctions discriminantes canoniques standardisées.....	241
Tableau 58. Résultats du classement des quatre groupes.....	241
Tableau 59. Les tests d'hypothèses des effets de l'environnement hostile sur les 4 groupes.....	242
Tableau 60. Tableau croisé du niveau d'études propriétaires-dirigeants .....	246
Tableau 61. Tableau croisé de l'appartenance linguistique du propriétaire-dirigeant .....	247
Tableau 62. Tableau croisé de l'expérience dans les affaires du propriétaire-dirigeant .....	247
Tableau 63. Tableau croisé de la synthèse d'identification du propriétaire-dirigeant.....	248
Tableau 64. Tableau croisé des effets du secteur d'activités de la PME .....	248
Tableau 65. Tableau croisé des effets de l'âge de la PME .....	249
Tableau 66. Tableau croisé des effets de la valeur des actifs totaux de la PME .....	249
Tableau 67. Tableau synthèse d'identification de la PME .....	250
Tableau 68. Synthèse des effets sur les quatre groupes des PME.....	250
Tableau 69. Profils des PME congolaises en environnement hostile.....	285
Tableau 70. Caractéristiques des quatre groupes des PME en fonction de leurs modèles d'affaires	286

## Liste des figures

Figure 1. Trois types des PME suivant Jacob et Ouellet .....	42
Figure 2. Types de pérennité. ....	59
Figure 3. Sept sous-variables de la pérennité d'une PME.....	60
Figure 4. Trois variables du propriétaire-dirigeant facteur de pérennité de son entreprise.....	62
Figure 5. Six piliers et 29 composantes d'un environnement des affaires d'une PME.....	76
Figure 6. Quatre sous-variables de l'environnement hostile.....	82
Figure 7. Schéma de l'impact de la baisse des marchés sur la pérennité de la PME.....	83
Figure 8. Schéma des variables systémiques secondaires.....	93
Figure 9. Approche des modèles stratégiques. ....	98
Figure 10. Approche de développement des échelles de mesure .....	166
Figure 11. Schéma d'analyse de la recherche.....	174
Figure 12. Modèle de mesure et modèle structurel combinés.....	175
Figure 13. Construit réflectif et construit formatif. ....	176
Figure 14. Tableau des caractéristiques des enquêtés propriétaires-dirigeants des PME .....	188
Figure 15. Répartition des PME enquêtées par différentes caractéristiques. ....	189
Figure 16. Analyse factorielle, des corrélations et des variances sur les variables. ....	195
Figure 17. Mesure des effets de la classification des PME .....	198
Figure 18. Analyse discriminante de l'hostilité de l'environnement par les blocs de Canvas .....	198
Figure 19. Schéma d'extrait d'items caractéristiques de l'environnement hostile des PME .....	204
Figure 20. Test Kruskal-Wallis de l'effet de la baisse des marchés sur la motivation du P-D.....	221
Figure 21 Test Kruskal-Wallis de l'effet de la baisse des marchés sur les aptitudes du P-D.....	221
Figure 22 Test Kruskal-Wallis de l'effet de la baisse des marchés sur l'attitude du P-D .....	221
Figure 23 Test Kruskal-Wallis de l'effet de la baisse des marchés sur les segments de clientèles...	222
Figure 24. Test Kruskal-Wallis de l'effet de la baisse des marchés sur les relations clients.....	222
Figure 25. Test Kruskal-Wallis de l'effet de la baisse des marchés sur les partenaires clés .....	223
Figure 26. Test Kruskal-Wallis de l'effet de la baisse des marchés sur les flux des revenus .....	223
Figure 27. Test Kruskal-Wallis de l'effet de la baisse des marchés sur la pérennité de la PME.....	223
Figure 28. Test Kruskal-Wallis de l'effet de l'intensité de la concurrence sur l'attitude du PD.....	225
Figure 29. Test Kruskal-Wallis de l'effet de l'intensité de la concurrence sur la structure des coûts .	225
Figure 30. Test Kruskal-Wallis de l'effet de l'intensité de la concurrence sur la pérennité de la PME .....	225
Figure 31. Test Kruskal-Wallis de l'effet des restrictions des marchés sur la motivation .....	227
Figure 32. Test Kruskal-Wallis de l'effet des restrictions des marchés sur les aptitudes .....	227
Figure 33. Test Kruskal-Wallis de l'effet des restrictions des marchés sur l'attitude.....	228
Figure 34. Test Kruskal-Wallis de l'effet des restrictions sur les segments de clientèles .....	228
Figure 35. Test Kruskal-Wallis de l'effet des restrictions sur les propositions de valeur .....	228
Figure 36. Test Kruskal-Wallis de l'effet des restrictions des marchés sur les canaux .....	229

Figure 37. Test Kruskal-Wallis de l'effet des restrictions des marchés sur les activités clés .....	229
Figure 38. Test Kruskal-Wallis de l'effet des restrictions sur les partenaires clés .....	229
Figure 39. Test Kruskal-Wallis de l'effet des restrictions sur la structure des coûts.....	230
Figure 40. Test Kruskal-Wallis de l'effet des restrictions sur la pérennité de la PME .....	230
Figure 41. Test Kruskal-Wallis de l'effet de la rareté des ressources sur l'attitude du P-D.....	232
Figure 42. Test Kruskal-Wallis de l'effet de la rareté des ressources sur les segments de clientèle .....	232
Figure 43. Test Kruskal-Wallis de l'effet de la rareté des ressources sur les activités clés .....	232
Figure 44. Test Kruskal-Wallis de l'effet de la rareté des ressources sur la pérennité de la PME .....	234
Figure 45. Test Kruskal-Wallis de l'effet de la rareté des ressources sur les aptitudes du P-D.....	236
Figure 46. Test Kruskal-Wallis de l'effet de la rareté des ressources sur les propositions de valeur	236
Figure 47. Test Kruskal-Wallis de l'effet de la rareté des ressources sur les canaux .....	236
Figure 48. Test Kruskal-Wallis de l'effet de la rareté des ressources sur les relations clients .....	237
Figure 49. Test Kruskal-Wallis de l'effet de la rareté des ressources sur la structure des coûts .....	237
Figure 50. Test Kruskal-Wallis de l'effet de la rareté des matières 1ères sur la pérennité .....	237
Figure 51. Test Kruskal-Wallis de l'effet de la sensibilité de la baisse des marchés sur les groupes	243
Figure 52. Test Kruskal-Wallis de l'effet des restrictions des marchés sur les groupes.....	244
Figure 53. Test Kruskal-Wallis de l'effet de la rareté des ressources informationnelles sur les groupes .....	244
Figure 54. Test Kruskal-Wallis de l'effet de la rareté des matières premières sur les groupes .....	245
Figure 55. Test Kruskal-Wallis de l'effet de l'attitude du propriétaire-dirigeant sur les groupes.....	245
Figure 56. Test Kruskal-Wallis de l'effet de la pérennité de la PME sur les groupes .....	245
Figure 57. Carte perceptuelle des PME selon le modèle de Canvas .....	251
Figure 58 : Blocs du Business Model Canvas impactés par la baisse des marchés .....	259
Figure 59 : Blocs du Business Model Canvas impactés par l'intensité de la concurrence .....	260
Figure 60 : Blocs du Business Model Canvas impactés par les restrictions de marché .....	261
Figure 61 : Blocs du Business Model Canvas impactés par la rareté des ressources .....	262
Figure 62. Business Model Canvas transversal des PME congolaises en environnement hostile .....	265
Figure 63. Business Model Canvas type des PME à la suite de la baisse des marchés .....	267
Figure 64. Business Model Canvas type des PME à la suite de l'intensité de la concurrence .....	270
Figure 65. Business Model Canvas type des PME à la suite des restrictions des marchés.....	271
Figure 66. Business Model Canvas type des PME à la suite de la rareté des ressources .....	273
Figure 67 : Liens entre environnement hostile et caractéristiques du propriétaire-dirigeant.....	274
Figure 68 : Liens entre motivation, aptitudes, attitude du propriétaire-dirigeant et BMC .....	277
Figure 69 : Liens environnement hostile – propriétaire-dirigeant – BMC et pérennité de la PME .....	281

## Liste des annexes

<b>Annexe 1. Questionnaire d'enquêtes .....</b>	<b>334</b>
<b>Annexe 2. Tableaux d'analyse factorielles des composantes .....</b>	<b>346</b>
<b>Annexe 3. Tableaux d'analyse des corrélations entre différentes variables .....</b>	<b>348</b>

# Introduction générale

Cette introduction générale présente le contexte et la question de la recherche, expose la démarche méthodologique, évoque la revue de la littérature et se termine par une anticipation des contributions de la recherche.

## 1. Contexte

Avant de poser la question de la recherche, il est indiqué de définir le contexte qui motive le choix de ce sujet de thèse orientée vers la performance pérenne des petites et moyennes entreprises en République Démocratique du Congo (RDC).

### 1.1. RDC : une population pauvre dans un pays potentiellement riche

La République Démocratique du Congo est un pays d'Afrique centrale, à dimension continentale, dotée d'énormes ressources hydrauliques, minières, agricoles, écosystémiques et démographiques. Elle occupe la deuxième position en Afrique du point de vue peuplement, avec une population estimée à 95 millions d'habitants en 2019 ([www.populationdata.net/pays/republique-democratique-du-congo](http://www.populationdata.net/pays/republique-democratique-du-congo) consulté le 13 janvier 2020 à 9h.49) dont 51% des jeunes (ONU, 2017) et une superficie de 2.345.409 Km<sup>2</sup>. Elle est placée au centre de l'Afrique et partage les frontières avec 10 autres pays. Cette position stratégique lui confère un avantage commercial à travers sa possibilité d'accéder du nord au sud, de l'est à l'ouest du continent, à la fois par voie terrestre, maritime et aérienne. Par ailleurs, la RDC dispose d'un des plus grands domaines forestiers du monde (forêt équatoriale) avec 155,5 millions d'hectares couvrant 67% de son étendue nationale qui représentent 10% de la forêt mondiale (RDC, MECNT, 2014). Le pays connaît une diversité de sa réserve faunique, et possède quelques espèces uniques au monde en milieu naturel, notamment ; l'okapi, le rhinocéros blanc, les singes bonobos, les gorilles de montagne, le paon congolais et la girafe. Le pays loge le deuxième grand fleuve du monde (par sa longueur, son débit et son bassin) et des nombreux cours d'eau,

rivières et lacs représentant un potentiel de plus de 50% d'eau douce d'Afrique et des possibilités importantes de navigations fluviales. Bénéficiant de trois climats (équatorial, tropical et de montagne), ses grandes superficies de terres arables arrosées des saisons des pluies pendant plus de six mois par année font de la RDC un pays à vocation agricole avec des ressources comme le café, le bois, le cacao et le caoutchouc. Enfin, les richesses du sous-sol sont grandes : minerais rares dans les industries technologiques de pointe : cuivre, or, cobalt, diamant, coltan, étain, zinc, charbon, gaz méthane, pétrole, fer, etc.

Pourtant, ou à cause, de ce contexte particulièrement favorable, depuis son accession à l'indépendance en 1960, la République Démocratique du Congo est en proie à une crise économique-politique quasi-structurelle et sans précédent. 73% de sa population vivent dans l'extrême pauvreté avec 1,9 dollars américains par jour et un indice de développement humain (IDH) de 0,617 en 2019, qui la place parmi les pays les plus pauvres du monde, occupant ainsi la 150<sup>ème</sup> place sur 189 pays (PNUD, 2020). Sur le plan politique, le pays a connu plus de quinze ans de conflits armés (avec plus de cinq rébellions) alimentés de l'extérieur et motivés par l'exploitation abusive des ressources naturelles. Ces différents conflits ont entraîné plus de 5,4 millions des morts (PopulationDatatnet, 2020) et ont eu des conséquences dévastatrices sur l'écologie et l'exode des populations. Sur le plan des affaires, le pouvoir dictatorial du Président Mobutu, qui, a régné pendant 32 ans (de 1965 à 1997), par sa mesure dite de zaïrianisation prise en 1973, avait décidé d'exproprier les biens (fonciers et entreprises) des ressortissants étrangers en faveur des autochtones, principalement les proches du régime et de nationaliser les entreprises appartenant aux groupes étrangers. Cette mesure populiste, qui a freiné l'élan de l'attrait des investissements étrangers, a complètement échoué. D'une part, les Congolais n'étaient pas préparés à la gestion, à long terme, des entreprises acquises aussi facilement et, d'autre part, les mandataires désignés à la gestion desdites entreprises se sont lancés dans la prédation, érigée en mode de gestion publique. Il faut souligner que, depuis l'accession du pays à l'indépendance, il s'est développé une mentalité post coloniale, de valorisation et de focalisation des Congolais aux emplois de bureau (salarial) ou des postes politiques, au détriment de toute initiative de création de leurs propres entreprises. Cette mentalité n'a jamais

favorisé l'émergence d'une véritable classe moyenne des affaires en République Démocratique du Congo.

Malgré cette débâcle de zaïrianisation, il s'est observé tout de même une faible avancée de la culture entrepreneuriale postcoloniale avec l'émergence de quelques entrepreneurs autochtones dont les affaires ont fait longtemps la fierté du pays vers les années 1969 jusqu'à 1993. Tels sont les cas, notamment, de Monsieur DOKOLO Augustin qui créa, en 1969, parmi tant d'autres entreprises (COFIKI, SOZADDEX, OMNIZA, etc.), la première Banque à capitaux nationaux (la Banque de Kinshasa), de Monsieur BEMBA SAOLONA qui créa en 1979, la première compagnie aérienne privée congolaise (Scibe airlift) avec des vols internationaux et de Monsieur Augustin KISOMBE qui était à la tête de plusieurs entreprises dont ACCO (Entreprise de construction métallique), AMASCO (Entreprise de commerce général), ZAÏRE Prestige (Super marché), UZAM (Usine zaïroise de meubles) etc. Après la chute du Mur de Berlin en 1989 qui a soufflé le vent de démocratie en Afrique, les tentatives du libéralisme politique en RDC ont entraîné une vague des manifestations des grèves, des protestations à la suite de la crise économique, à l'effritement du pouvoir d'achat et au non-paiement des fonctionnaires et militaires. Il s'en est suivi deux pillages systématiques des magasins et usines en 1991 et 1993 qui ont complètement ruiné le reste du tissu économique du pays et renforcé le chômage avec la fermeture de nombreuses entreprises. Cette fermeture a laissé la place à l'émergence des activités (marchés) informelles qui ont commencé par la vente des biens pillés et se sont poursuivis par la suite du fait de la précarité de la vie. Cette situation a accentué l'entrepreneuriat de survie et s'est poursuivie jusqu'aux années 2001 par la suite des multiples guerres de rebellions qui se sont enchaînées avec comme conséquence, notamment, le mouvement des populations vers les villes et le pillage des ressources du pays (surtout les ressources minières). A ce jour, avec les avancées démocratiques lentes mais prometteuses, les efforts vont dans le sens d'améliorer la situation économique et politique du pays.

## **1.2. Une faible densité des PME formelles congolaises**

Au départ du processus de démocratisation du pays, on observe une reprise timide des investissements étrangers et leur domination de plus en plus croissante dans

l'économie congolaise formelle. La quasi-totalité des grandes entreprises sont à capitaux étrangers, (dont principalement les sociétés minières et d'hydrocarbures) et contribuent à 88,5% des recettes fiscales dues au trésor public mobilisées par la Direction Générale des Impôts (DGI). Il en est de même pour les moyennes entreprises qui contribuent à 8%, alors que la part des petites entreprises est située autour de 3,5% (DGI, 2019). Les petites entreprises, essentiellement créées et dirigées par les congolais, sont confrontées à des sérieuses difficultés de survie dans leur écosystème d'affaires local. Elles n'arrivent souvent pas à franchir l'étape de 5 ans de maturité. Le taux de faillite des petites entreprises est situé autour de 97% avant les cinq premières années de leur création (DGI, 2018). Les moyennes entreprises quant à elles, situées à cheval entre les grandes et les petites entreprises en ce qui concerne les capacités managériales et d'investissement, présentent la caractéristique principale d'être plus résistantes face à l'environnement d'affaires et améliorent à cet effet leur longévité par rapport aux petites entreprises.

Rappelons qu'il n'existe pas d'unanimité autour de la définition d'une petite et moyenne entreprise (Laib, 2013) et cela est autant vrai en République Démocratique du Congo, à la suite du chevauchement de plusieurs textes légaux. La législation fiscale congolaise distingue les régimes fiscaux applicables séparément aux micro-entreprises, petites entreprises, moyennes et grandes entreprises. En se basant, notamment sur le critère de chiffre d'affaires, une petite et moyenne entreprise est celle dont le chiffre d'affaires varie entre 10 millions de francs congolais (soit presque six mille euros) et deux milliards de francs congolais (soit 1.200.000 euros). Les statistiques de la Direction Générale des Impôts sur les entreprises formellement répertoriées comme contribuables au Fisc sont présentées au tableau n°1.

Tableau 1. Configuration des entreprises congolaises au 31 décembre 2019

N°	Catégorie d'entreprises	Nombre d'entreprises formelles répertoriées	Densité d'entreprises formelles par habitant	Pourcentage dans le répertoire national	Taux de participation aux recettes fiscales
1	Grandes Entreprises	790	120.253	1%	88,5%
2	Moyennes entreprises	9.919	9.578	13%	8,0%
3	Petites et microentreprises	67.189	1.414	86%	3,5%
<b>Total</b>		<b>77.898</b>	<b>1.220</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Source : Tableau élaboré par nous sur base des données du rapport annuel 2019 de la DGI.

Le tableau n°1 montre un très faible niveau d'entreprises formelles en République Démocratique du Congo. La part des ressources issues des prélèvements fiscaux des entreprises de petite taille (petites et microentreprises) est marginale. Par rapport à sa superficie nationale qui est quatre fois plus grande que la France et quatre-vingt fois que la Belgique (Leclerc, 2017) et sa population, la densité d'entreprises (rapport entre le nombre de population et le nombre d'entreprises) reste autour d'une petite et moyenne entreprise pour 10.992 habitants (9.578+1.414). En comparaison avec quelques pays, la même démarche donne la densité d'une PME pour 82 habitants en Afrique du Sud, une PME pour 3.000 habitants au Sénégal et une PME pour 19 habitants en France. Il en découle que la République Démocratique du Congo est loin d'être un pays d'émergence entrepreneuriale.

### **1.3. Une prédominance du secteur informel quasi institutionnalisé**

Au-delà des chiffres inquiétants sus évoqués issus des statistiques officielles des contribuables enregistrés au Fisc, il faut noter que, selon la Banque Mondiale (2019), 90% de la population active congolaise opèrent dans le secteur informel, en entretenant des petites et microentreprises qui touchent tous les secteurs de la vie économique du pays. Souvent motivés et déterminés, ces opérateurs économiques « contraints » créent des petites et microentreprises, et trouvent dans cet entrepreneuriat de nécessité une alternative à la précarité de la vie et au déficit d'un État providence. Lorsqu'un individu est poussé à créer son propre emploi juste pour gagner des revenus qui lui permettent de s'insérer socialement, on parle de l'entrepreneuriat de nécessité (Fayolle, 2017). Tessier-Dargent (2014) souligne que l'entrepreneuriat de nécessité est fait sous pression de certaines contraintes environnementales, dont notamment, le chômage élevé, le faible filet sécuritaire, la pauvreté, la marginalisation, la faible culture entrepreneuriale, la création d'entreprise sans projet et dictée par la carence d'alternative professionnelle.

Ces petites entreprises, qui opèrent dans le secteur informel et qui constituent l'activité économique de la quasi-totalité de la population congolaise, méritent une attention particulière tant du monde scientifique que politique, malgré les polémiques créées autour de leur importance et contribution effectives au développement du pays (Pyke et Sengebuger, 1992). En effet, dans un environnement économique de

crise quasi structurelle comme celui des pays du sud dont la RDC, les activités du secteur informel s'érigent en une culture institutionnalisée qui freine à la fois le passage des activités du secteur informel au secteur formel et surtout le développement des petites et moyennes entreprises formelles.

#### **1.4. Une nécessité de consolider performance et pérennité des PME**

Face à une situation économique fragile d'un pays potentiellement riche mais dominé par le secteur informel, la consolidation de la performance des petites et moyennes entreprises formelles constitue une riposte à cette crise dans une économie à ambition émergente. Aussi, convient-il de soutenir toute initiative d'émergence d'une classe moyenne des affaires constituée des PME innovantes, à forte croissance et d'accompagner celles qui en ont les atouts dans un environnement hostile. Pour accompagner les petites et moyennes entreprises et assurer leur croissance, beaucoup de pays, surtout dits développés, ont mis en place des dispositifs institutionnels et ont affecté d'importantes ressources pour leur développement, voire internationalisation (Hauser et Wener, 2019). Des structures d'accompagnement entrepreneurial, des business angels, des dispositifs de capital risque, des structures de reprise des affaires, des réseaux etc., sont autant de dispositifs mis en place dans les pays du nord. Mais tel n'est pas le cas pour la plupart des pays du sud. En République Démocratique du Congo, les dispositifs, institutionnelles ou privées, pour accompagner les PME sont encore très précaires. Cela ne leur permet pas d'atténuer les conséquences d'un environnement incertain, voire hostile. Les PME ont des sérieuses difficultés d'accès à l'information, au financement et aux marchés vu la carence d'appui de l'Etat. Et cela empêche la création d'entreprises et surtout leur croissance (St-Pierre et al, 2013).

De leur côté, les Universités et les Centres de recherches spécialisées, à travers le monde (surtout des pays développés), ont produit d'importants travaux scientifiques, multiplié des colloques pour réfléchir sur la pérennité de ces entreprises. La pérennité est un concept qui renvoie le plus souvent à la viabilité, à la longévité et à la durabilité de l'entreprise dont la PME aussi (Djoutsa et Hikkerova, 2014 ; Mignon, 2000). Ce concept transversal intègre en son sein, toute réflexion en rapport avec le succès, la performance et la rentabilité à long terme de l'entreprise (Kodjo, 2010). Si

les causes de défaillance ont fait l'objet des études en vue des dispositions idoines, ces genres de démarches sont quasi inexistantes en RDC. Bien que les résultats de recherches menées depuis le milieu du 20<sup>ème</sup> siècle sur ce qui explique la performance des PME n'ont jamais réunis l'unanimité (O'Regan, Kluth et Parnell, 2011), une revue sommaire de la littérature sur cette question révèle que les causes de l'échec ou de la réussite d'une petite et moyenne entreprise peuvent être regroupées en trois facteurs déterminants : le facteur propriétaire-dirigeant (Filion, Schmitt et Ananou, 2012 ; Terrel, 2012 ; Feudjo, 2006 ; Sammut, 2001 ; Sage, 1993), le facteur écosystème d'affaires (Cloutier, Cueille et Recasens, 2014; Isenberg, 2010 ; Daïd et Nguyễn 2009 ; Colot et Croquet, 2007 ; Callot, 2006 ; Sammut, 2001 ; Sage, 1993) et le facteur capacité organisationnelle (Léger-Jarniou, 2013 ; Filion, Schmitt et Ananou, 2012 ; Sammut, 2001 ; Sage, 1993).

La plupart d'études s'intéressent aux pays développés, une minorité aux pays du sud et de façon très limitée aux pays présentant des environnements hostiles conjuguant, comme en RDC, la corruption, la fraude, les tracasseries administratives, l'inflation, la criminalité, l'absence de croissance ou encore la guerre. Pourtant, la lutte contre l'échec entrepreneurial des petites et moyennes entreprises créées, gérées et dirigées par les congolais constitue un enjeu important. Aborder la question de la pérennité d'une petite et moyenne entreprise revient, notamment à étudier les facteurs déclenchants de sa réussite-développement (Capiez, 1992).

### **1.5. Des contraintes d'un environnement hostile**

Le concept d'environnement hostile renvoie à un environnement complexe, dynamique et turbulent, préjudiciable au rendement de l'entreprise (Hirsch et Levin, 1999). Pour les PME, l'environnement hostile est un environnement risqué, stressant (Kach et al, 2016 ; Khandwalla, 1997), très rude, impitoyable aux erreurs de gestion à impact direct sur le succès de la PME (Potter, 1994). Il est caractérisé par la compétition pour l'accès aux ressources nécessaires (Mintzberg, 1982) et dégage plus des signaux négatifs que positifs mettant en péril la vie des PME, tels que l'inflation, la forte concurrence, la pression de la réglementation (Hall, 1980). Il s'ensuit, la baisse de la croissance pour ces entreprises. Kach et al (2016) confirment que le processus d'innovation et la performance des petites et moyennes

entreprises dépendent du niveau d'hostilité de leur environnement. Ils recommandent aux propriétaires-dirigeants des PME de chercher à supprimer les effets négatifs de cette hostilité. Aliout (2014) fait voir que, dans un environnement hostile, la confrontation de plusieurs mondes (PME) peut aboutir, soit à leur juxtaposition sans antagonisme, soit à un conflit fréquent. L'arrangement et le compromis sont souvent issus de la situation d'absence d'antagonisme. A cet effet, les parties prenantes se conviennent sur une transaction, chacun restant dans son monde (Amblar 2000) ou alors chacun (PME) dépasse son monde d'origine pour co-construire un monde commun (compromis). L'environnement des PME congolaises s'apparente à un environnement hostile qui rend difficile, non seulement la promotion de l'entrepreneuriat, mais aussi et surtout le développement des PME en activité. Certains auteurs soutiennent que dans les économies fragiles (peu de marge, marché restreint, faible pouvoir d'achat), comme celles des pays du sud, dont la RDC, il y a peu de place pour les modèles classiques de gestion fondée sur le respect des principes et des règles formelles de management (Aliout, 2014 ; Chan Kim, Mauborgne, 2010).

## **1.6. Des contingences internes et externes pour la pérennité des PME**

La théorie de la contingence rappelle que les facteurs clés de succès d'une entreprise ne sont pas universels et ne valent pas en toute circonstance. De ce fait, c'est la combinaison d'un ensemble de facteurs, notamment, humains, organisationnels, financiers, environnementaux, qui est au cœur de la création, du développement ou de l'échec d'un projet entrepreneurial (Hamadou, 2009). Galbraith (1982) rappelle les deux principes de base de la théorie de la contingence : 1) Il n'y a pas une façon unique d'organiser une entreprise ; 2) le contexte impacte l'efficacité de l'organisation. La théorie de la contingence est guidée par l'hypothèse générale selon laquelle, les organisations dont les caractéristiques internes correspondent le mieux aux exigences de leur environnement obtiennent les meilleurs résultats (Wright, Dunford et Scott, 2001). Le terme a été inventé par Lawrence et Lorsch (1967) montrant que l'incertitude et l'importance du changement dans un environnement ont un impact sur le développement des organisations. L'approche théorique sus évoquée réconforte la position de la présente recherche qu'il est

nécessaire de mieux appréhender les forces internes et externes à l'entreprise congolaise, afin de comprendre les facteurs déterminants de la pérennité des structures nouvelles de petite ou de taille moyenne.

### **1.7. Un modèle d'affaires pour assurer la pérennité de la PME**

Le modèle d'affaires décrit la logique fondamentale de l'entreprise pour créer de la valeur (Linder et Cantrelle, 2000). Les déterminants (internes et externes) de la performance des PME ainsi que les contraintes liées à l'hostilité de leur environnement, indiquent la diversité des éléments organisationnels qui peuvent favoriser ou non la pérennité d'une PME. Afin de pouvoir réunir dans un cadre d'analyse unique l'ensemble de ces déterminants, le concept de Business Model est particulièrement utile. L'adaptation d'une PME à son environnement est l'un des problèmes complexes que le propriétaire-dirigeant doit résoudre absolument. Mais certaines recherches démontrent que la difficulté des propriétaires-dirigeants des PME à résoudre les problèmes complexes proviennent principalement de sources diverses, dont notamment, la centralisation de la gestion par lui, la stratégie intuitive ou peu formalisée et l'absence ou la quasi-absence d'outils pour aborder des situations (Schmitt, Pierre-André et Lachance, 2002). Il en revient selon Schmitt, Pierre-André et Lachance (2002, p. 44) que, « *pour faciliter la compréhension de la complexité à des fins d'action, il est important de modéliser de manière efficace car la manière de poser le problème conditionne le cheminement de la solution* ».

Dans les environnements où l'incertitude domine, comme les nouvelles technologies, le modèle d'affaires s'impose. Dans les pays du sud, l'incertitude est également de mise, mais souvent à tous les niveaux des affaires : politique, économique, social, technologique, légal et environnemental. Certains pays, comme la République Démocratique du Congo, peuvent être qualifiés d'environnement hostile. Les PME de ce pays font face à une concurrence exacerbée et à un manque de ressources, contraintes que l'on rencontre dans de nombreux pays. En quelque sorte, le modèle d'affaires ou Business Model (terme populaire en anglais) tant qu'outil de modélisation, devient ainsi une alternative pour les PME, de permettre à résoudre les problèmes complexes car, de tendance formalisée, cet outil pousse le propriétaire-dirigeant vers une approche comportementale améliorée qui s'écarte peu à peu de la

stratégie intuitive pour s'engager dans une approche basée sur une stratégie de gestion formalisée ou semi-formalisée. La construction du modèle d'affaires entant qu'outil formalisé constitue une difficulté sérieuse pour les propriétaires-dirigeants des petites entreprises, souvent moins formés. Mais à l'étape de petite et moyenne entreprise ayant dépassé un certain seuil de chiffre d'affaires et en personnel, la formalisation, si simple soit-elle, des outils stratégiques devient plus qu'un défi surtout pour ceux qui ont la vision de croissance et de pérennité.

## 2. Question de la recherche

L'étude de Teurlai (2004), reprenant les principaux travaux sur la croissance des PME, conduit à identifier les déterminants de la croissance des jeunes entreprises dans les cinq années qui suivent leur création. Il s'appuie sur les données de l'enquête SINE 94, 97 et 99 pour montrer que les caractéristiques du propriétaire-dirigeant et celles de la PME, influencent fortement la pérennité de celle-ci. Reprenant les travaux tentant d'expliquer la performance entrepreneuriale, Ahmad et Hoffman (2008) identifient à leur tour plusieurs facteurs. En résumé, six thèmes décrivent les déterminants affectant la performance entrepreneuriale. Il s'agit de l'accès au capital, à la R&D et à la technologie, des capacités, conditions du marché, du cadre réglementaire et de la culture. Ces deux études, la première sur des données françaises et la seconde au niveau européen, suggèrent et confirment, comme ci-haut mentionné, trois groupes principaux de facteurs pouvant influencer la pérennité des PME : les caractéristiques de l'entrepreneur, les caractéristiques de l'entreprise et celles de l'environnement. L'étude complète de la littérature permet de renforcer l'existence de ces trois groupes de déterminants de la pérennité des PME (Mountassif et Larhrissi, 2019 ; Smida et Khelil, 2010 ; Anabelle, 2010 ; Marchesnay, 1988). Les caractéristiques des entrepreneurs relèvent souvent des mêmes préoccupations (âge, diplôme, qualification, motivation, réseau, etc.). En revanche, les caractéristiques retenues pour définir l'entreprise sont souvent différentes d'une étude à l'autre (parfois centré sur l'aspect financier, d'autres fois sur des caractéristiques quantitatives comme la taille, l'âge, le nombre de salariés, etc. ou encore sur des aspects plus qualitatifs comme le modèle de management).

Le modèle d'affaires apparaît comme l'outil pouvant réconcilier l'ensemble de ces approches, conjuguant les différents aspects. Parmi ces modèles d'affaires se trouve le Business Model Canvas conçu par Osterwalder et Pigneur (2010) qui est un outil, composé de neuf blocs, qui permet de communiquer, d'améliorer et structurer les stratégies de l'entreprise dont la PME. Il décrit la logique d'une entreprise (dont la PME) visant à créer, livrer et capter la valeur basée sur une plateforme qui relie les ressources et les parties prenantes.

Enfin, si de nombreuses études tentent de nous éclairer sur les environnements plus ou moins favorables à l'entreprise et à son développement, il en existe peu ayant étudié des contextes hostiles. L'étude de Kandwalla (1997) est en cela particulièrement instructive, retenant quatre déterminants principaux : baisse des marchés, intensité de la concurrence, rareté des ressources et restrictions imposées par les marchés. L'ensemble de ces éléments évoqués ci-dessus, permet de formuler la question de la recherche de la façon suivante :

**Dans un environnement hostile, quels modèles d'affaires pour la pérennité des PME soumises à des contingences internes et externes en République Démocratique Congo ?**

Cette question fait appel aux perceptions des entrepreneurs quant aux niveaux d'hostilité de leur environnement (Kach et al, 2016). Cet environnement est composé de 4 dimensions principales : marchés, compétitions, contraintes et ressources. Chaque acteur ne perçoit pas l'hostilité au même degré sur chacune de ces dimensions. Il n'y a donc pas une hostilité environnementale objective, mais une perception subjective de cette dernière. De même, le modèle d'affaires mis en œuvre par un dirigeant, pour répondre à la fois à son projet et à l'environnement hostile, n'est pas une donnée objective. Par exemple, un dirigeant peut fonder son projet avec une structure particulière des coûts, qu'il a choisi en fonction de sa perception du niveau d'hostilité de l'environnement. Cette structure peut être différente de celle d'un autre entrepreneur, pourtant dans un même secteur, mais dont la perception de l'environnement est différente. De même, l'activité entrepreneuriale exige de l'entrepreneur, une modification permanente de la perception de son entreprise pour s'adapter aux changements intervenus dans l'environnement.

Eu égard à ce qui précède, de cette question de recherche découle quatre autres questions subsidiaires suivantes :

- Les propriétaires-dirigeants des PME perçoivent-ils l'environnement des affaires en République démocratique du Congo comme étant hostile ? Si oui, comment les perçoivent-ils et quelles sont les composantes réelles de cet environnement en comparaison avec celles proposées par Khandwalla (1977) ?
- Existe-t-il un lien entre la perception de l'hostilité de l'environnement des affaires par les dirigeants, les modèles d'affaires mis en œuvre par eux et la pérennité de leurs PME ?
- Quels types de modèles d'affaires sont-ils les plus adaptés pour la pérennité des PME congolaises opérant en environnement hostile ?

### **3. Démarche et méthodologie de la recherche**

La démarche de la recherche s'inscrit dans le cadre épistémologique positiviste de la recherche-intervention. Positiviste du fait de la séparabilité entre le chercheur et l'objet de sa recherche. Elle part de la théorie du début, elle fait des mesures et des échelles, elle trouve un terrain et des échantillons qu'elle teste pour trouver des résultats. La recherche-intervention dans la mesure où elle part d'une situation idéalisée ou d'un projet concret de transformation, et vise à aider sur le terrain à l'élaboration de modèles ou outils de gestion et à les mettre en œuvre. Elle repose sur la réciprocité de la relation entre le chercheur et les acteurs du terrain de recherche (Sihem, Paris et Bureau, 2010). Elle vise à établir et mesurer les liens qui existent entre l'environnement hostile, le modèle d'affaires contextualisé mis en œuvre et la pérennité de la PME. La démarche méthodologique ne s'inscrit pas seulement dans une logique théorie-science, mais aussi dans le schéma pragmatique expérience-action car une connaissance pertinente est celle qui se diffuse vers les praticiens (Carton et Mouricou, 2017). Elle se décline en deux phases. Dans un premier temps, un panorama des approches qualitatives et quantitatives permet d'apprécier la pertinence de ces dernières dans l'étude des différentes variables. La recherche retient une approche quantitative en raison d'une littérature déjà importante dans le domaine du développement des PME et de la possibilité d'accéder à un nombre important d'observations via les bases des données de la Direction Générale des Impôts de la RDC. Dans un deuxième temps, la présentation du modèle permet

d'identifier l'ensemble des relations que la recherche se propose de tester. La démarche qualitative veut décrire, de façon plus complète le sujet de recherche, alors que la recherche quantitative cherche à expliquer ce qui est réellement observé.

La démarche de la présente recherche consiste, dans un premier temps et, sur base de la banque des données des petites et moyennes entreprises du secteur formel tenue à la Direction Générale des Impôts (DGI) de la RDC, à élaborer une photographie des PME dont la durée de vie est supérieure ou égale à cinq ans en 2020, afin d'établir un échantillon large d'entreprises multisectorielles qui fera l'objet de l'étude. Dans un second temps, la démarche permet, à l'issue d'une revue de la littérature, d'identifier les variables en jeu dans l'explication de l'environnement hostile, du Business Model Canvas et des caractéristiques du propriétaire-dirigeant et de la pérennité de la PME.

Comme précisé ci-dessus, la recherche privilégie l'approche quantitative dans ce sens que les variables du modèle sont définies, de manière claire et l'échantillon choisi est de taille suffisamment importante. Aussi, la méthode hypothético-déductive préférée dans cette étude, conduit au traitement des données statistiques issues du questionnaire d'enquête (tiré de la revue de la littérature), pour dégager les résultats dont la pertinence, la fiabilité et la validité sont testées et discutées. Elle permet également à la recherche de recadrer et de valider les hypothèses formulées au départ afin de contribuer à cette étude qui cherche d'élever le niveau de théories scientifiques sur le développement des entreprises de petite et de taille moyenne en Afrique centrale. Il s'agit donc d'une démarche hypothético-déductive de validation empirique. Le schéma d'analyse est matérialisé par les relations possibles entre différentes dimensions de variables : les dimensions de l'environnement hostile, celles du modèle d'affaires de l'entreprise, les caractéristiques du propriétaire-dirigeant et celles de la pérennité de la PME. Le questionnaire d'enquête est administré à un échantillon de propriétaires-dirigeants des petites et moyennes entreprises en RDC. Dans une approche compréhensive, le questionnaire d'enquête permet, d'abord de collecter les données primaires auprès d'un échantillon et de constituer une base des données utile pour la recherche. Il est ensuite question de

traiter ces données statistiques et de vérifier leur validité et enfin procéder à l'analyse et interprétation des résultats. La recherche en sciences sociales étant basée sur le comportement des individus, il en résulte que les points de vue d'un groupe échantillonné peuvent refléter ceux de toute la population pourvu que la recherche prouve la validité et la rigueur de sa démarche ainsi que la représentativité de l'échantillon.

## **4. Contributions de la recherche**

Cette recherche veut apporter les contributions à la fois théoriques, méthodologiques et managériales.

### **4.1. Contributions théoriques**

Plusieurs études démontrent les effets, généralement négatifs des éléments d'un environnement hostile sur la performance des PME (Kach et al, 2016) et suggèrent que des recherches postérieures se penchent sur les différents contextes nationaux ou régionaux. La présente recherche, tout en se penchant au cas d'un pays du sud, comme celui de la RDC, permet de mieux comprendre en quoi un modèle d'affaires adapté peut aider la PME à faire face à un environnement hostile. La recherche va permettre d'appréhender le concept d'environnement hostile dans les pays du sud, le degré de sa vulnérabilité et le mode opératoire des PME dans cet environnement. Elle va, certes, permettre de disponibiliser des renseignements importants sur la façon dont les propriétaires-dirigeants des PME s'adaptent aux environnements hostiles et les modèles d'affaires qu'ils mettent en œuvre.

Les dimensions observables de la théorisation sur la pérennisation des petites et moyennes entreprises issues de cette recherche seront les suivantes :

- Le mode opératoire des PME en environnement hostile est mis en évidence et expliqué à travers le modèle d'affaires Canvas.
- Les impacts du modèle d'affaires Canvas sur la survie des petites et moyennes entreprises dans un environnement hostile sont évalués et démontrés.

- Les capacités et stratégies requises des propriétaires-dirigeants, dans la construction de leurs modèles d'affaires pour la pérennisation de leurs PME en environnement hostile sont mises en évidence.

## 4.2. Contributions méthodologiques

Observant les résultats de plusieurs recherches sur la petite et moyenne entreprise, McKelvie et Wiklund (2010) invitent les chercheurs sur les PME à se pencher davantage sur « les processus de croissance et de développement » (pérennité dans notre démarche) plutôt que sur les déterminants de la croissance ou ses effets (Papadaki et Bassima, 2002). Un modèle d'affaire adapté au contexte d'un environnement hostile d'un pays du sud, nous semble être une réponse à la préoccupation de ces deux chercheurs. Il ne s'agit pas de chercher les déterminants clés de pérennité, mais la stratégie de pérennisation des PME congolaises. Pour paraphraser Serboff et Tannery (2015, p.15), « *le principe est de comprendre comment les pratiques stratégiques construisent en permanence les évolutions, les dynamiques et les trajectoires des entreprises, et se construisent avec elles* ».

La recherche permet aux propriétaires-dirigeants des PME ou aux chercheurs et spécialistes d'accompagnement d'appréhender d'abord les composantes clés d'un environnement hostile dans le contexte des pays du sud, notamment la RDC et comprendre comment les diverses conditions d'un environnement hostile sont en réalité. Ensuite, l'étude démontre l'influence de cet environnement sur la performance des PME. Enfin le modèle d'affaires aide les acteurs économiques à assurer la pérennité de leurs PME. Le concept du modèle d'affaires est rarement étudié dans le contexte des petites et moyennes entreprises des pays du sud. Cette étude a pour ambition de suggérer l'utilisation du modèle d'affaires du type Canvas, adapté et réajusté au contexte environnemental spécifique, dans l'analyse du développement des petites et moyennes entreprises en Afrique.

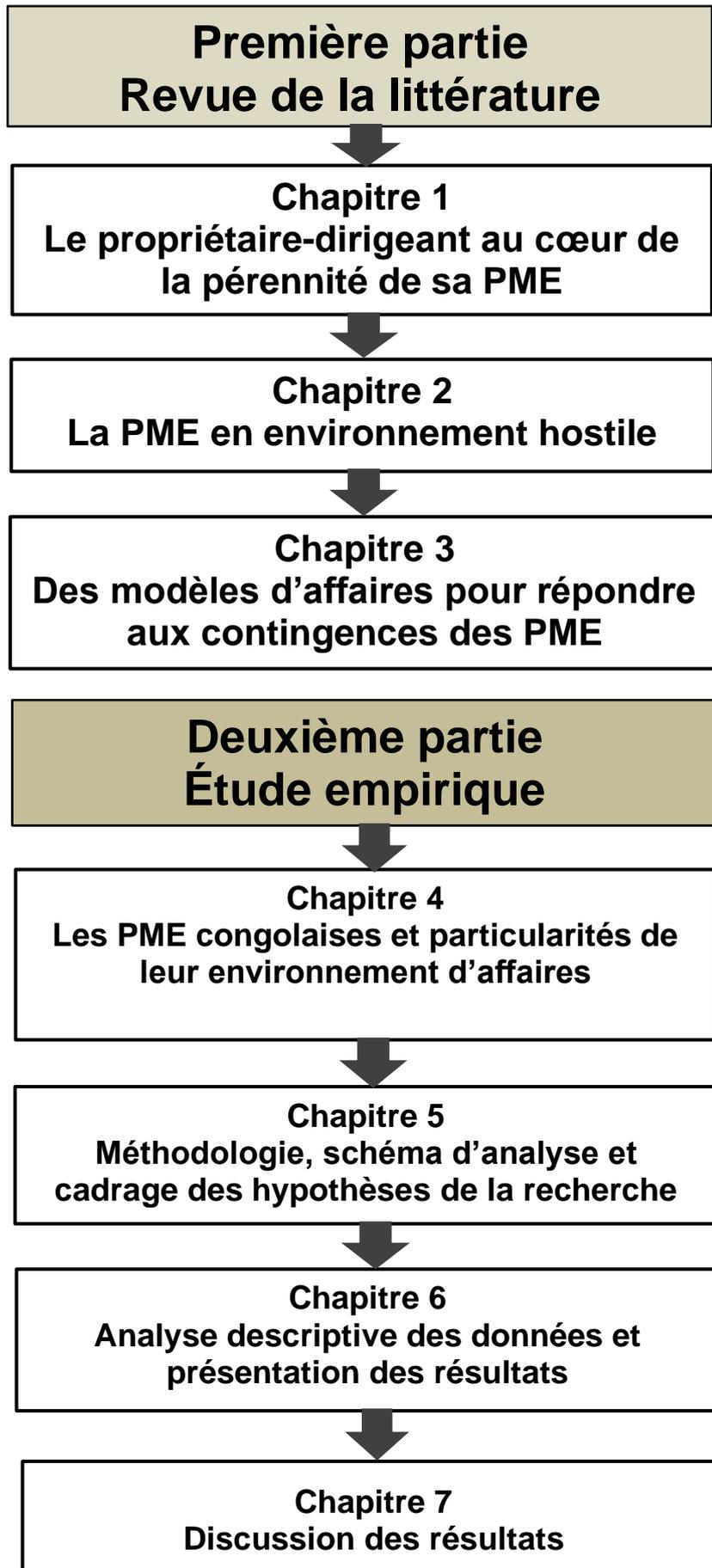
## 4.3. Contributions managériales

Une première contribution consiste à identifier les modèles d'affaires types adaptés dans un environnement hostile, les analyser, valider le schéma ou la stratégie utilisée, le cas échéant les améliorer et les soumettre à l'épreuve d'essai par d'autres

entrepreneurs qui ont mis en place des modèles d'affaires qui n'ont pas donné les résultats escomptés. Les résultats de la recherche vont certes améliorer les politiques publiques et les stratégies des experts et organismes appropriés en matière d'accompagnement des PME en vue de leur pérennisation. Cette recherche a pour ambition d'aider les propriétaires-dirigeants des petites et moyennes entreprises à identifier, à travers des modèles d'affaires mis en œuvre, les pistes de décisions managériales adaptées aux environnements hostiles en vue de préserver la performance de leurs entreprises. Aussi les propriétaires-dirigeants des PME peuvent-ils apprendre d'avantage, par un processus d'accompagnement, l'efficacité des mécanismes d'une gestion contingente en vue de la performance de leurs entreprises grâce aux adaptations nécessaires à la rareté des ressources, aux restrictions imposées par les marchés, à la baisse des marchés et à l'intensité de la concurrence. La contribution managériale de cette recherche vise la modélisation de l'accompagnement des dirigeants des petites et moyennes entreprises des pays du sud dans la pérennisation de leurs entreprises à travers la maîtrise des trois paramètres importants : Environnement hostile – Modèle d'affaires adapté et caractéristiques du propriétaire-dirigeant. A cet effet, Philippart (2017) s'étonne que fort peu de recherches semblent s'être intéressées à l'accompagnement de l'entrepreneur en difficulté alors que la réalité de la mortalité des petites et moyennes entreprises et les situations difficiles que l'entrepreneur est appelé à vivre sont incontournables.

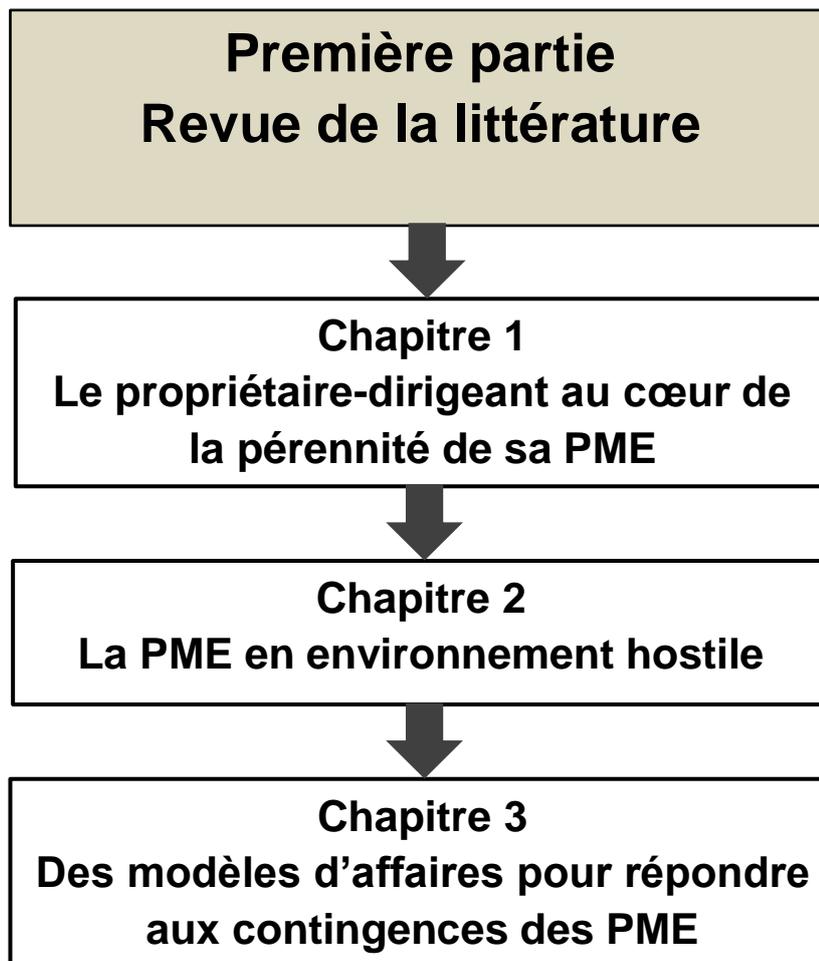
## **5. Plan de la thèse**

Outre l'introduction et la conclusion générales, la thèse comprend deux parties essentielles. La première, qui porte sur la revue de la littérature, est centrée sur la synthèse de la littérature en rapport avec la recherche. Elle est composée de trois chapitres consacrés aux trois mots clés de notre étude : la pérennité de la PME, l'environnement hostile et le modèle d'affaires. La deuxième partie de la thèse axée sur la recherche empirique est composée de quatre chapitres axés sur la situation des PME en RDC, la démarche méthodologique, l'analyse des données et la discussion des résultats. Le schéma général de cette thèse est présenté ci-dessous.



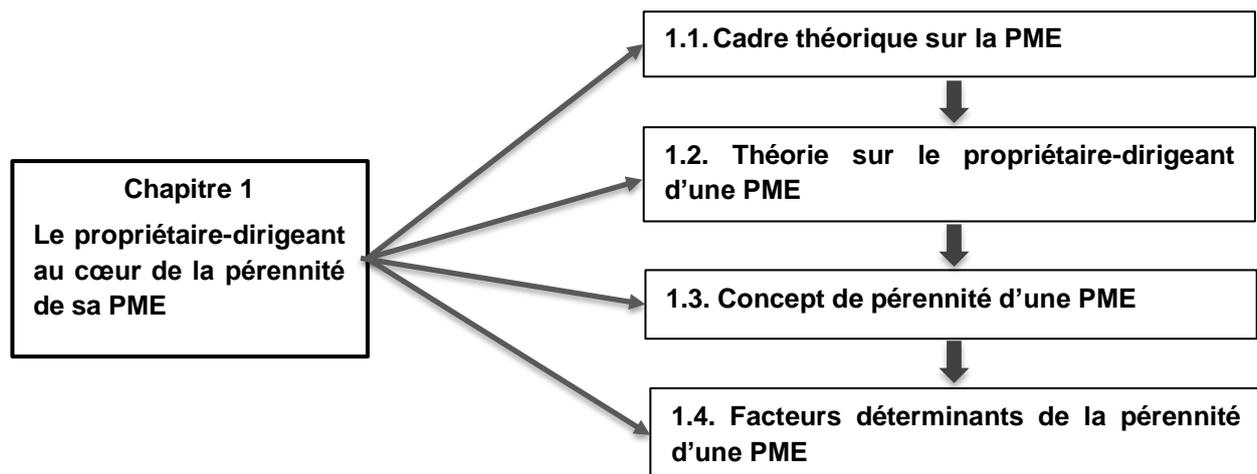
# Partie 1 : Revue de la littérature

Cette partie de la recherche, qui porte sur la revue de la littérature, aborde d'abord la théorie sur le propriétaire-dirigeant et la pérennité de sa petite et moyenne entreprise (PME). Elle évoque ensuite le concept d'environnement hostile pour les PME. Elle se termine par le concept de modèle d'affaires, plus précisément celui de Business Model Canvas. L'objectif de cette partie est de faire une synthèse de la revue de la littérature portant sur les concepts clés de cette étude et de passer en revue les théories importantes en actualité et en lien avec les modèles d'affaires susceptibles de pérenniser les PME opérant en environnement hostile. La configuration des trois chapitres de cette partie est schématisée ci-dessous.



# Chapitre 1 : Le propriétaire-dirigeant au cœur de la pérennité de sa PME

Plusieurs études menées dans les pays du nord cherchent à identifier les facteurs déterminants de la performance des petites et moyennes entreprises en sigle PME (Foidart et Surlemont, 2016 ; Gartner et al, 1998 ; Moati et al, 2006 ; Baum et Locke, 2004). La même démarche est faite aussi dans les pays du sud, notamment en Afrique, par quelques chercheurs qui aboutissent aux mêmes résultats et identifient trois facteurs importants, à savoir, le propriétaire-dirigeant, l'organisation elle-même et l'environnement des affaires (Mountassif et Larhissi, 2019 ; Hamadou Boukar, 2009). Dans ce chapitre, il est fait une synthèse de la revue de la littérature sur deux de ces trois facteurs de performance des petites et moyennes entreprises, à savoir, le propriétaire-dirigeant et son organisation. Vu le caractère d'épicentre de cette thèse que revêt le troisième facteur « environnement », il fera l'objet d'étude au second chapitre. Outre la théorie sur le propriétaire-dirigeant et son organisation, ce chapitre aborde aussi les contours et la précision de quelques concepts proches et traduisant celui de pérennité, notamment, la performance, le développement, la croissance, le succès et la réussite. La présentation du premier chapitre est schématisée de la manière suivante.



## 1.1. Cadre théorique sur la PME

Cette section est consacrée à la définition, aux typologies et aux caractéristiques d'une petite et moyenne entreprise. Une des spécificités de la PME est son caractère multidimensionnel qui rend complexe sa définition et ses caractéristiques. D'où la tentative de rapprocher les points de vue des uns et des autres.

### 1.1.1. Définition du concept de PME

Il n'existe pas une définition universelle d'une petite et moyenne entreprise. Cette complexité est dû au fait que chaque pays tient compte de ses spécificités et diversités (Schott-Seraudie, Yanat et Zouhair, 2008). Plusieurs définitions sont proposées dans le cadre des organisations continentales ou régionales. Ces définitions servent de repère, notamment dans les études socio-économiques, les recherches et l'harmonisation des politiques d'intervention en leur faveur.

Certains critères servent à définir une PME, notamment, le chiffre d'affaires, l'effectif du personnel, la valeur des actifs, le statut de son propriétaire, etc. Selon la Commission européenne, une PME est une entreprise autonome qui emploie moins de 250 personnes, avec un chiffre d'affaires annuel n'excédant pas 50 millions d'euros, dont le total du bilan annuel n'excède pas 43 millions d'euros, et qui ne détient pas plus de 25% de parts dans une autre entreprise et qui n'est pas détenue par une entreprise ou organisme public, plus de 25% (Paradas et al, 2017). La Banque Mondiale définit la PME comme toute entreprise de moins de 300 salariés avec un chiffre d'affaires inférieur à 15 millions de dollars américains. L'Union Économique et Monétaire Ouest-Africaine (UEMOA) considère comme PME, toute entreprise qui obéit aux caractéristiques ci-après :

- Être une entreprise autonome, productrice de biens et/ou services marchands, immatriculée au registre du commerce et du crédit mobilier ou à tout registre équivalent en tenant lieu ;
- Avoir un chiffre d'affaires hors taxe annuel qui n'excède pas un milliard de F CFA ;
- Se conformer à l'obligation légale de produire des états financiers selon les dispositions en vigueur.

En République Démocratique du Congo, faute d'avoir une définition officielle et globale d'une PME, le Ministère des petites et moyennes entreprises et artisanat (PMEA) avait signé une charte avec les organisations patronales congolaises pour définir une PME comme « toute entité économique dont la propriété revient à une ou plusieurs personnes physiques ou morales qui présente les caractéristiques suivantes : nombre d'emploi permanent de 1 à 200 personnes ; chiffre d'affaires compris entre 1 à 400.000 Usd ; la valeur des investissements nécessaires mis en place pour les activités de la PME doit être inférieure ou égale à 350.000 Usd ; tenue d'une comptabilité selon le système comptable en vigueur en République Démocratique du Congo ». Ce point est traité au chapitre quatre.

### 1.1.2. Classification des PME

Les petites et moyennes entreprises sont diversement catégorisées suivant différentes études (Anabelle, 2010 ; Marchesnay, 2003 ; St-Pierre, Audet et Claude, 2003). Pour chaque étude, Marchesnay propose, soit de s'approprier des grilles de classification existantes, soit d'en créer de nouvelles, l'essentiel étant d'utiliser celles qui répondent au mieux aux objectifs de la recherche car estime-t-il « *ces typologies n'ont de valeur que lorsqu'elles sont confrontées à des cas concrets* » (Marchesnay, 2016, p.31). En conformité avec ce point de vue, la présente recherche retient trois types de catégorisation des PME : suivant l'espace de fonctionnement et de marché, suivant les modèles d'affaires et suivant la dépendance ou non de la PME.

#### 1.1.2.1. Classification des PME suivant leur espace de fonctionnement.

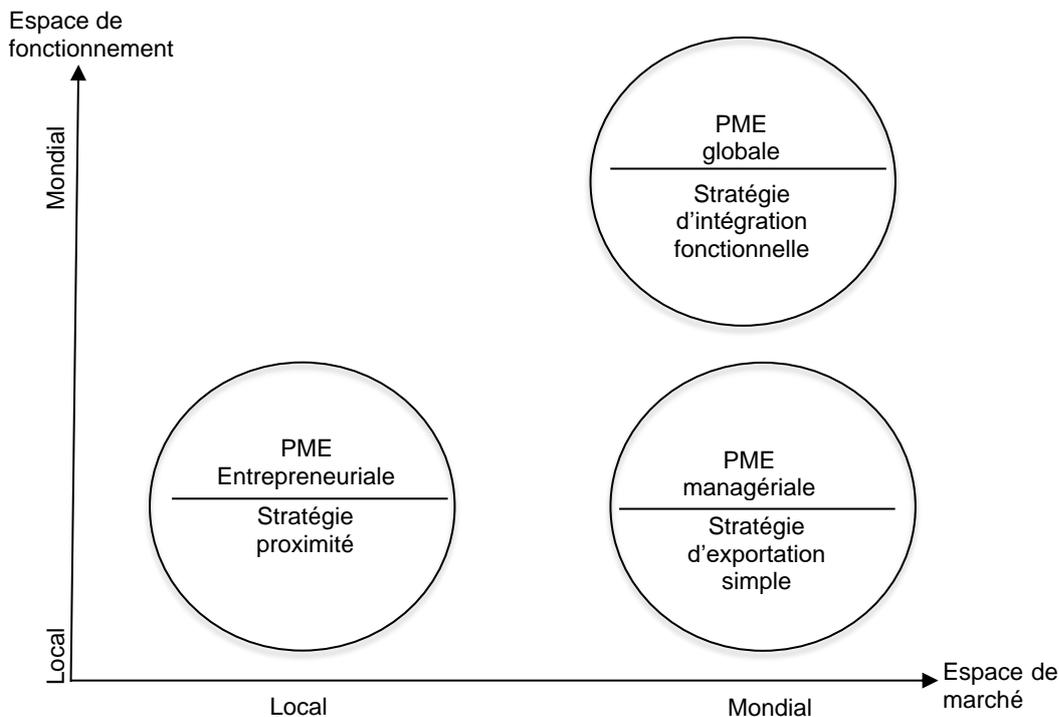
Du point de vue *espace de fonctionnement et espace du marché*, Jacob et Ouellet (2001) cités par St-Pierre, Audet et Claude (2003) distinguent la PME entrepreneuriale, la PME managériale et la PME globale.

1) **La PME entrepreneuriale** est caractérisée par une prédominance du rôle du propriétaire-dirigeant, un horizon stratégique court et moins complexe, des décisions axées sur la recherche de l'autonomie et d'indépendance, une faible systématisation des procédés et un espace de fonctionnement local qui lui permet d'utiliser souvent la stratégie de proximité.

2) **La PME globale** est caractérisée par des ressources pour formuler des stratégies complexes, des modes avancés d'organisation industrielle, la souplesse de gestion, des capacités d'entretien des relations étroites avec son environnement d'affaires. Son espace de fonctionnement et de marché est mondial. Cette PME exporte à travers le monde où elle dispose aussi des représentations et adopte une stratégie d'intégration fonctionnelle.

3) **La PME managériale**, plus complexe sur le plan d'organisation, a recours à des équipes de gestion spécialisées et à des stratégies d'exportation simples. La PME managériale fonctionne au niveau local mais son marché s'étend au niveau mondial. Pour cela, elle adopte la stratégie d'exportation simple. Pour Torrès (1999, p. 48), « *la PME managériale se définit comme l'antithèse de la PME classique. C'est une entreprise de petite taille dont le modèle de gestion se rapproche de celui de la grande entreprise. Elle privilégie la décentralisation, la formalisation, la mise en place de procédures, la planification...Du fait de son haut niveau de gestion, son intégration dans un milieu à dominante culture managériale, est grandement facilitée* ». La figure n° 1 résume la catégorisation sus évoquée.

Figure 1. Trois types des PME suivant Jacob et Ouellet.



Source : Jacob et Ouellet, 2001, p. 62 cités par St-Pierre, Audet et Claude, 2003, p.4

### 1.1.2.2. Classification des PME suivant leurs modèles d'affaires

St-Pierre, Audet et Claude (2003) ont tenté d'identifier les types des modèles d'affaires qui conviendraient à chaque catégorie de PME suivant trois dimensions suivantes : l'exportation (et ses difficultés), l'innovation (et ses exigences) et l'autonomie de développement des marchés ou d'indépendance commerciale (vis-à-vis de son donneur d'ordre). Aussi, ont-ils identifié quatre types de PME : la PME locale, la PME exportatrice, la PME innovante et la PME globale.

**1) La PME locale** est celle qui opère dans un marché local par une stratégie de proximité et son propriétaire-dirigeant préfère le contrôle, l'autonomie que la croissance. Cette PME n'exporte et n'innove pas du tout. Sa stratégie de proximité lui permet de rester en harmonie avec son environnement et d'être plus réactive que proactive. Cette catégorie de PME est généralement petite avec une gestion simple, moins dynamique avec une croissance inférieure par la volonté du propriétaire-dirigeant. Celui-ci est souvent non diplômé universitaire et manifeste peu d'intérêt pour les activités de R-D et d'exportation. Il contrôle la croissance de son entreprise, stabilise son personnel et affiche un investissement minimum, ce qui lui permet d'avoir une faible vulnérabilité. Bref, son modèle d'affaires est celui de proximité, de faible croissance et d'utilisation efficace de ses ressources propres pour rester en harmonie avec son environnement.

**2) La PME exportatrice** est celle qui exporte 20% de ses productions mais n'innove pas. Elle se rapproche de la PME locale, par leur réactivité, car elle ne vise pas nécessairement la conquête des marchés extérieurs dans sa stratégie de croissance mais, elle fait quand même face à cet environnement international. Le propriétaire-dirigeant est ingénieux, débrouillard et ne semble pas ouvert à la R-D. Il est orienté vers l'exportation sans chercher forcément à innover. Il s'appuie sur des équipes de gestion spécialisées sans modification majeure à l'organisation et au fonctionnement de son entreprise. Bref son modèle d'affaires est basé sur l'exploitation des opportunités temporaires des marchés extérieurs avec un ou deux clients bien ciblés mais avec une concentration sur le marché local dans sa stratégie de croissance.

**3) La PME innovante** est celle qui dispose des possibilités pour développer de nouveaux produits ou marchés et procéder largement à des innovations. Elle est dépendante de quelques clients et reste ouvert à l'information riche. Son budget de R-D correspond à au moins 0.8% du montant de ses ventes. Cette PME affronte un environnement turbulent et incertain provoqué par l'introduction massive de nouveaux produits sur le marché, lesquels produits contribuent à son instabilité. Cette PME est dynamique mais vulnérable. Elle doit concilier le rythme de son développement à celui du changement de l'environnement. Les facteurs de succès de son modèle sont basés sur la flexibilité, l'adaptabilité et la vitesse d'ajustement. Son propriétaire-dirigeant est souvent détenteur d'un diplôme universitaire. Elle lutte en permanence contre l'environnement incertain et turbulent face à son rythme de croissance. D'où son modèle d'affaires est celui de flexibilité, d'adaptabilité et de vitesse d'ajustement. Un modèle d'affaires basé sur l'innovation, l'efficacité du capital humain (mais instable) et le taux élevé d'introduction de nouveaux produits.

**4) La PME globale** est celle qui dispose d'un budget de recherche et développement d'au moins 8% du montant des ventes, les ventes à l'exportation sont d'au moins 20% des ventes totales. Elle n'est pas dépendante commercialement de quelques clients majeurs. Elle supprime les autres catégories et dispose des effectifs et des activités importants. Son environnement est souvent stable. Le propriétaire-dirigeant est ambitieux, ouvert aux nouveautés avec un style de gestion moderne. Son leadership est ouvert, centralisé et resauté à l'externe. Bref, son modèle d'affaires est basé sur les clients diversifiés, les réseaux externes, la conquête des marchés avec les produits connus (et non nouveaux) à valeur ajoutée supérieure.

#### **1.1.2.3. Classification suivant la dépendance ou non de la PME**

Du point de vue de la dépendance ou non, St-Pierre, Audet et Claude (2003) distinguent la PME fortement dépendante et la PME faiblement dépendante.

- 1) **La PME fortement dépendante** est celle dont plus de 60% de son chiffre d'affaires est réalisé avec les trois principaux clients.
- 2) **La PME faiblement dépendante** est celle dont les trois premiers clients représentent moins de 40% de son chiffre d'affaires.

### 1.1.3. Caractéristiques des PME

La quasi-totalité des recherches sur les petites et moyennes entreprises soulignent les traits caractéristiques de cette catégorie d'entreprise dans les pays du nord comme ceux du sud. La revue de la littérature sur cette question identifie plusieurs caractéristiques des PME qui, sans en donner une liste exhaustive, peuvent être regroupées, notamment, en sept éléments essentiels résumés au tableau n° 2.

Tableau 2. Sept éléments essentiels caractéristiques des PME

N°	Caractéristiques	Explication
1	Le rôle central occupé par le propriétaire-dirigeant.	Celui-ci est la plaque tournante de la gestion de l'ensemble d'activités de son entreprise : organisation, décisions et système d'information (Annabelle, 2010 ; Marchesnay, 1988 ; Churchill et Lewis, 1983).
2	La subjectivité dans la prise des décisions par le propriétaire-dirigeant.	Il décide souvent dans la subjectivité et sur base de ses représentations mais peut prendre des décisions stratégiques avec le concours des autres partenaires : membres de la famille, fournisseurs, clients, etc. (Annabelle, 2010 ; Chalus-Sauvannet et Noguera, 2010 ; Schott-Seraudie, Yanat et Zouhair, 2008 ; Marchesnay, 2003).
3	La faible structuration de l'organisation	La structure, la spécialisation des tâches et le système d'informations sont simples et faiblement formalisées (Léger Jarniou, 2013 ; Filion, Schmitt et Ananou, 2012 ; Annabelle, 2010).
4	La dépendance en matière d'accès aux ressources financières	La PME est dépendante des ressources financières extérieures auxquelles elle n'a pas l'accès facile (Marchesnay, 2003).
5	La forte présence dans toutes les sphères de l'économie et de la société	Cette présence multisectorielle lui attribue un poids important dans l'économie, une proximité géographique dans les relations avec les marchés, les clients et les fournisseurs (Annabelle, 2010 ; Marchesnay, 2003).
6	La spécialisation de ses activités commerciales et la personnalisation de ses relations	Elle fournit souvent des produits et services spécifiques. Ses ventes sont basées sur les relations personnelles du propriétaire-dirigeant avec les clients dont le rôle du client et la fidélisation deviennent plus importants pour la survie de l'entreprise. D'où, la « <i>petite entreprise a une clientèle et pas un marché</i> » (Marchesnay, 1988, p. 274).
7	La forte influence de l'environnement des affaires sur la PME	Cet environnement est composé des forces du marché, les relations avec les clients, les fournisseurs, les concurrents, qui impactent la PME, en termes de vulnérabilité, de dépendance et d'agressivité (Callot, 2006 ; Sammut, 2001 ; Marchesnay, 1988).

## 1.2. Théorie sur le propriétaire-dirigeant d'une PME

Le propriétaire-dirigeant est au centre tant de la gestion que de la pérennité de sa PME. Cette section fait une synthèse de la revue de la littérature sur ce gestionnaire à la tête d'une organisation dont les défis sont énormes au regard de sa taille, son âge et sa vulnérabilité. Dès lors convient-il de répondre aux questions suivantes : Qu'est-ce qu'un propriétaire-dirigeant d'une PME et quel est son profil général.

### 1.2.1. Compréhension du concept de « propriétaire-dirigeant » d'une PME

Dans la littérature sur les PME, certains chercheurs ne font pas la distinction entre les concepts de propriétaire-dirigeant et d'entrepreneur pour désigner la personne qui crée et dirige elle-même une entreprise (Marchesnay, 2016 ; Laurice, 2016). C'est dans ce sens que Marchesnay (2003) définit l'entrepreneur des petites entreprises et des PME comme une personne qui travaille pour son propre compte et qui entreprend de créer pour son propre compte, à son profit et à ses risques, un produit quelconque. L'entrepreneur est une personne gérant une organisation impliquant des exigences minimales de coordination et de contrôle. Il est donc toute personne animée d'un esprit d'entreprise (organisation entrepreneuriale). Menant une étude sur les femmes entrepreneures, Lavoie (1988) cité par Laurice (2016), définit l'entrepreneure comme une femme qui, seule ou avec un ou des partenaires, a fondé, acheté ou accepté en héritage une entreprise, qui assume tous les risques et responsabilités financières, administratives et sociales et qui participe quotidiennement à sa gestion courante. L'entrepreneure est celle qui a initié des affaires (ou une entreprise) et qui est activement impliquée par sa direction. Cette définition vaut autant pour les femmes que pour les hommes.

En revanche, d'autres chercheurs veulent bien séparer les deux concepts estimant que le créateur (entrepreneur) peut ne pas en être le dirigeant (Filion et Lima, 2021 ; Annabelle, 2010 ; Vestraete et Fayolle, 2005 ; Phanuel, 2011). En effet, pour Annabelle (2010), le propriétaire-dirigeant est celui qui est à la tête d'une entreprise dont il est à la fois le principal décideur et le propriétaire tandis que l'entrepreneur, dans la conception de Verstraete et Fayolle (2005) est l'individu qui peut être à

l'origine d'une organisation (non réduite à la seule création d'entreprise), de la détection-construction-exploitation d'une occasion d'affaires, de la création de valeur, ou encore d'une innovation.

Lorrain, Belley et Ramangalahy (1994) estime que le propriétaire-dirigeant assume trois groupes d'activités, à savoir :

- 1) Les activités de gestion** : elles comprennent la planification (prévoir l'avenir), l'organisation (élaborer la structure), la direction (gérer les ressources humaines) et le contrôle (faire le suivi des réalisations).
- 2) Les activités administratives ou l'administration** : elles comprennent les relations publiques (relations externes et promotion de l'entreprise), l'innovation (initier et implanter le changement), la régulation (résoudre les problèmes ou les crises liées aux activités quotidiennes) ;
- 3) L'approvisionnement en matières premières et en marchandises** : il comprend la maintenance (maintenir les équipements), la production (produire ou fournir les produits et services), la vente (assurer la vente des produits ou services).

Bref, le propriétaire-dirigeant d'une PME est considéré comme un individu qui a une vision stratégique de son entreprise et qui prend les décisions concrètes qui en découlent, sans déléguer (St-Pierre et Nazik, 2016 ; St-Pierre et Cadieux, 2011 ; Allain, 1999 cité par Phanuel, 2011). Dans le cadre de cette recherche, nous adoptons ce concept de propriétaire-dirigeant pour signifier que celui-ci en est à la fois propriétaire et dirigeant de sa PME.

### **1.2.2. Profils des propriétaires-dirigeants des PME**

L'intérêt pour le profil entrepreneurial du propriétaire-dirigeant et de son impact sur la performance ou la pérennité de son entreprise n'est pas nouveau (St-Pierre et Cadieux, 2009). La revue de la littérature montre que les propriétaires-dirigeants des PME présentent, généralement, plusieurs profils qui les distinguent les uns des autres. Dans le contexte de la présente recherche, ces profils sont regroupés dans le tableau n° 3.

Tableau 3. Synthèse de quelques profils des propriétaires-dirigeants des PME.

N°	Types de profils	Différentes catégories	Auteurs
1	Profil orienté objectifs de croissance ou non	- Le dirigeant qui ne cherche pas la croissance - Le dirigeant qui cherche la croissance modeste - Le dirigeant qui cherche la croissance forte	McMahon (2001) Arlotto et al (2015) ; Flamholtz et Randle (2021)
		- Entrepreneur PIC - Entrepreneur CAP	Saint-Pierre et Cadieux (2011)
2	Profil orienté indépendance et sécurité financière	- Le désir d'être riche - Le désir d'avoir une sécurité financière à long terme - Le besoin de relever les défis	Morris et al (2006) ; Greenbank (2001)
		- Le Conservateur - L'Entrepreneur	Julien et Marchesnay (1996)
3	Profil orienté satisfaction personnelle	- Réussite liée à la satisfaction de ses besoins - Réussite liée à sa propre fierté	Komppula (2007) ; Walker et Brown (2004)
4	Profil orienté niveau d'éducation et de formation	- Artisan - Opportuniste	Fillion (2000)
5	Profils orienté combinaison perception de l'environnement - vision du propriétaire-dirigeant	- Le dirigeant à vision carriériste - Le Dirigeant à vision alimentaire - Le dirigeant à vision hédoniste - Le dirigeant à vision partenaliste	Annabelle (2010)
6	Profil orienté attache à son entreprise	- L'Artisan - Le Développeur	Sahut et Benredjem (2017)
7	Profil orienté croisement de plusieurs critères.	- L'Isolé - Le Notable - Le Nomade - L'Entreprenant	Marchesnay (2016)

### 1.2.2.1. Profil du propriétaire-dirigeant orienté croissance ou non

McMahon (2001) mène une étude auprès de 871 PME australiennes et arrive aux résultats qui confirment l'existence de trois profils de croissance chez les propriétaires-dirigeants des PME : Les propriétaires-dirigeants qui ne visent pas nécessairement la croissance, ceux qui cherchent une croissance modeste et ceux qui visent une forte croissance. Le premier profil est représenté par 70% d'entreprises. Ces propriétaires-dirigeants ont créé leurs entreprises dans le but de s'assurer un revenu et un emploi, même après 20 ans d'existence. Ces PME ont, généralement, toujours moins de 20 personnes employées. La peur de gérer la croissance et certains effets attendus ou inattendus (délégation des tâches,

altération du bien être organisationnel, exportation) peut être à l'origine du refus du propriétaire-dirigeant d'une PME d'envisager la croissance de son entreprise car, pour les entreprises de petite taille, il ne suffit pas de croître mais surtout de bien gérer cette croissance (Arlotto et al., 2015 ; Flamholtz et Randle, 2021). Le second profil, celui des propriétaires-dirigeants qui cherchent une croissance modeste, est représenté par 25% des PME étudiées. Ces PME ont toujours moins de 100 employés après une quinzaine d'années. Le troisième profil est composé de 5% des PME enquêtées. Celles-ci sont dirigées par des chefs ayant des ambitions de croissance fortes. Ces PME, souvent innovantes, visent des marchés internationaux et présentent des caractéristiques de futures grandes entreprises. Elles donnent de l'emploi à plus de 100 employés après 15 ans.

De leur côté, Julien et Marchesnay (1996) distinguent l'**entrepreneur PIC** (pérennité, indépendance, croissance) de l'**entrepreneur CAP** (croissance, autonomie, pérennité). L'entrepreneur PIC a une aversion au risque et assure la gestion patrimoniale de l'entreprise (Chabaud et Degeorge, 2016). Son objectif est de pérenniser son entreprise même lorsque celle-ci est transmise. D'où sa volonté de rester indépendant vis-à-vis du capital (pour éviter d'avoir des associés). Il redoute l'endettement à long terme et évite la croissance qui risque de lui faire perdre le contrôle de son entreprise (Marchesnay, 2016). On le trouve plus dans les activités de proximité du genre artisanat ou commerce. L'entrepreneur CAP recherche les opportunités et les relais de croissance (Marchesnay, 2016 ; Chabaud et Degeorge, 2016). Il est intéressé par les activités innovantes où il est entrepreneur individuel. Il recherche avant tout la croissance, la réussite de son affaire avec possibilité de la vendre plus tard. Il préfère une autonomie de décision pour bien faire aboutir son projet.

Greenbank (2001) cité par St-Pierre et Cadieux (2009), mène une étude auprès de 55 propriétaires d'entreprises des domaines de la comptabilité, de la construction et de l'imprimerie et observe que 21% des propriétaires-dirigeants visent la croissance de l'entreprise. D'autres chercheurs (Kotey et Meredith, 1997), soutiennent que les valeurs personnelles définissent le profil entrepreneurial du propriétaire-dirigeant orienté vers des objectifs de croissance. Ces propriétaires-dirigeants disposent des valeurs orientées vers l'accomplissement, l'ambition, le pouvoir, le sens de la

compétition et de la créativité. C'est ce qui explique que la tendance de ces propriétaires-dirigeants de 224 PME manufacturières enquêtées, est à opter pour des stratégies plus agressives.

#### **1.2.2.2. Profil du propriétaire-dirigeant orienté indépendance et sécurité financière**

Morris et al. (2006) démontrent que trois motivations pour la carrière entrepreneuriale impactent significativement la croissance de l'entreprise : le désir d'être riche, le désir d'avoir une sécurité financière à long terme pour soi et pour sa famille et le besoin de relever des défis. Greenbank (2001) cité par St-Pierre et Cadieux (2009), mène une étude auprès de 55 propriétaires d'entreprises des domaines de la comptabilité, de la construction et de l'imprimerie et observe que 85 % des propriétaires-dirigeants veulent réaliser un revenu satisfaisant pour subvenir aux besoins de leurs familles. Saint-Pierre et Cadieux (2011) distinguent, deux groupes d'entrepreneurs, les conservateurs et les entrepreneurs. Selon eux, **les conservateurs** de Sandler-Smith et al (2003) sont l'équivalent des entrepreneurs artisans de Smith et Miner (1983) et entrepreneurs PIC de Julien et Marchesnay (1996). Ils sont un style de vie qui veut l'équilibre entre le travail et la vie familiale qu'ils priorisent. Ils sont indépendants, paternalistes, réactifs et veulent améliorer les produits existants. De formation généralement technique, ils aiment appartenir à une association professionnelle. **Les entrepreneurs** de Sandler-Smith et al (2003) sont l'équivalent des entrepreneurs opportunistes de Smith et Miner (1983) et entrepreneurs CAP de Julien et Marchesnay (1996). Ils sont motivés par le désir de devenir riches, d'avoir une sécurité financière à long terme et d'être reconnus. Ils ont des valeurs telles que l'ambition, le pouvoir, le sens de la compétition, la créativité. De formation technique incluant d'autres secteurs, ils veulent développer les nouveaux produits. Ils sont proactifs et veulent s'impliquer dans différentes associations.

#### **1.2.2.3. Profil du propriétaire-dirigeant orienté satisfaction personnelle**

Centrée autour de leurs préoccupations personnelles, certains propriétaires-dirigeants des petites entreprises définissent la réussite par la capacité de leurs entreprises à générer des revenus suffisants pour subvenir à leurs besoins et leur procurer l'opportunité d'effectuer un travail qu'ils aiment dans la vie (Reijonen et

Komppula, 2007). D'autres propriétaires-dirigeants préfèrent définir la réussite à travers les indicateurs liés à leur style de vie tels que, la satisfaction personnelle de l'entrepreneur, la fierté d'être patron de soi-même, la flexibilité du temps que les activités professionnelles leur procurent (Walker et Brown, 2004). LeBrasseur, Blanco et Dodge (2006) avancent que l'entrepreneur Lifestyle est celui qui développe une affaire liée à sa passion et implantée en fonction du cadre de vie recherché par lui (Annabelle, 2010). L'amélioration de sa qualité de vie et son épanouissement sont sa principale motivation et pas vraiment la croissance.

#### 1.2.2.4. Profil du propriétaire-dirigeant orienté niveau d'éducation

Fillion (2000) distingue, du point de vue éducation ou type de formation, l'entrepreneur artisan de l'entrepreneur opportuniste. **L'entrepreneur artisan** est celui qui a peu d'instruction et reste peu sociable, mais il dispose une forte compétence technique. Le travail est son centre d'intérêt. Il refuse la croissance par peur de perdre le contrôle de son entreprise et adopte une attitude paternaliste. **L'entrepreneur opportuniste** est plus instruit, sociable et dispose des qualités managériales. Il cherche la croissance mais ne veut pas perdre le contrôle de son entreprise. Il dispose des expériences diversifiées et nombreuses.

#### 1.2.2.5. Profil du propriétaire-dirigeant orienté perception de l'environnement-vision de l'entrepreneur

Annabelle (2010) distingue quatre types de dirigeant classifiés en fonction de la combinaison verticale de la perception de l'environnement et horizontale, du caractère prédominant de la vision (affectif ou rationnel). Il s'agit des dirigeants à visions carriériste, alimentaire, hédoniste et paternaliste.

**Le dirigeant à vision carriériste** met l'accent à la réussite économique et professionnelle et à l'ascension sociale. Il recherche des opportunités de l'environnement à saisir et la croissance. Il est stratège, rationnel et s'appuie sur les réseaux et les relations avec les clients. Il recherche la niche du marché et aime s'entourer de collaborateurs. Il dispose des ressources financières et des compétences techniques, commerciales et en gestion. Il n'a pas souvent du temps. Sa stratégie est délibérée.

**Le dirigeant à vision alimentaire**, préoccupé pour sa survie, vise la satisfaction des besoins primaires par ses propres moyens. Souvent moins performant, son entreprise ne se développe pas. Les contraintes de l'environnement deviennent pour lui très difficiles à surmonter surtout face à la concurrence. Il a une vision de la rationalité. Il dispose des compétences techniques mais pas des compétences commerciales et en gestion. Généralement son entreprise n'est pas rentable mais sa stratégie est émergente. Anabelle (2010) le qualifie d'« autophage » (celui qui est sous-alimenté aux dépens de sa propre subsistance).

**Le dirigeant à vision hédoniste** cherche à vivre sa passion, son plaisir, à vivre de créativité et de nouveauté. Toujours plus ambitieux il se lance des défis et s'y passionne. L'environnement est conçu comme plein d'opportunités, de nouveaux défis à relever. Il dispose des ressources financières, des compétences techniques et commerciales mais pas en gestion. Sa stratégie est émergente.

**Le dirigeant à vision paternaliste** craint son environnement (qui a des difficultés à surmonter). Il cherche à préserver son entreprise et les salariés en évitant les risques. Il a une vision de pérennisation de son entreprise. Il dispose des compétences techniques et en gestion. Sa stratégie repose sur sa disponibilité et ses prix supérieurs aux concurrents. Il semble centré sur les autres et ressemble ainsi au dirigeant PIC de Marchesnay.

#### 1.2.2.6. Profil du propriétaire-dirigeant orienté attache à son entreprise

Du point de vue de l'attache à son entreprise, Sahut et Benredjem (2017) distinguent l'entrepreneur artisan de l'entrepreneur développeur.

**L'entrepreneur artisan**, à la recherche permanente de la perfection, a plus de penchant vers les produits ou les technologies. A la tête des projets life-style, il s'identifie à son entreprise et lui donne sa marque personnelle, son empreinte et son image. Son entreprise est identifiée à sa personne. **L'entrepreneur développeur** a un fort penchant vers le marché et les clients. A la tête d'une entreprise « hi-growth », son ambition c'est la croissance de son entreprise et la création de la valeur.

### 1.2.2.7. Profil du propriétaire-dirigeant orienté croisement de plusieurs critères

En croisant plusieurs typologies, Marchesnay (2016) distingue quatre types d'entrepreneurs : l'isolé, le notable, le nomade et l'entrepreneur. **L'Isolé** a une faible légitimité tant au niveau du territoire qu'au niveau de la concurrence et reste très réticent quant à la possibilité de prendre les risques. **Le Notable** a une forte légitimité dans le territoire mais pas sur le plan concurrentiel. Il prévoit les risques et dispose d'une intelligence économique protectrice. **Le nomade** a une faible légitimité territoriale, mais accepte de gérer les risques. Il a une intelligence économique organisée. **L'Entrepreneur** prend les risques et dispose d'une intelligence économique dominante.

Eu égard à ce qui précède, cette section sur le profil entrepreneurial du propriétaire-dirigeant de la PME permet de comprendre que certains facteurs ont une influence sur les motivations de celui-ci à créer une entreprise, à définir la performance ou la réussite en affaires et à avoir une perception même de son entreprise et de ses caractéristiques. Parmi ces facteurs, il y a lieu de citer, notamment, l'indépendance et la sécurité financière, la satisfaction personnelle, le désir de succès, l'expérience professionnelle, la perception de son environnement, la formation académique, son attachement vis-à-vis de son entreprise, les valeurs, les objectifs de croissance ou non, etc.

## 1.3. Concept de pérennité d'une PME

Cette section aborde la définition du concept pérennité d'une PME. Pour cela, il convient de bien cerner ce concept et de comprendre les différents facteurs qui l'expliquent, notamment, performance, croissance, succès, développement et survie. Il est donné aussi les différentes catégories de pérennité des PME.

### 1.3.1. Compréhension du concept de pérennité d'une PME

Le concept de pérennité est évoqué dans la littérature scientifique par plusieurs chercheurs (Kodjo, 2010 ; Teurlai, 2004 ; Papadaki et Chami, 2002 ; Mignon, 2001 ; Storey, 1994) et renvoie le plus souvent à la viabilité (rentabilité), à la longévité

(nombre d'années) et à la durabilité (durée dans le temps) de l'entreprise. Pour Djoutsa Wamba et Hikkerova, (2014), le concept de pérennité est multidimensionnel tant au niveau du nombre de variables susceptibles de l'expliquer qu'à celui des interdépendances qui peuvent exister entre ces variables. Mignon (2001) estime de sa part que, la pérennité symbolise la finalité même de la gestion d'une organisation. Pour Kodjo (2010), ce concept transversal permet d'intégrer toute réflexion en rapport avec le succès, la performance et la rentabilité à long terme des entreprises. La pérennité se définit comme une survie à long terme des entreprises (Kodjo, 2010 ; Djoutsa Wamba et Hikkerova Lubica, 2000). Elle est le résultat d'adaptations constantes (Benghozi, 2009). Elle n'est pas seulement une affaire des grandes entreprises cotées en bourse et en quête du leadership mondial, mais les PME aussi aspirent à la pérennité. Sans vouloir la croissance de son entreprise, le propriétaire-dirigeant d'une PME peut cependant opter pour la pérennité (Mignon, 2002). Elle implique la nécessité d'évoluer tout en restant soi-même, de s'adapter aux contraintes environnementales mais aussi d'envisager la possibilité de les transformer (Mignon, 2000). La pérennité d'une PME peut se mesurer suivant plusieurs indicateurs dont, notamment :

- La continuité des activités de la PME et les risques de mortalité (Djoutsa Wamba L et Hikkerova Lubica, 2000) ;
- La performance durable sur un certain nombre d'années (Tschagang, 2007 ; Stévenot, 2004) ;
- Le nombre d'années d'activités de l'entreprise (Dumez, 2009 ; Mignon, 2000).

C'est ainsi que Mignon (2009) soutient qu'il n'existe pas une pérennité mais des pérennités. Certains patrons se situent dans la logique de pérennisation du patrimoine de l'entreprise et du couple direction/contrôle tandis que d'autres veulent assurer la vie du projet dans la durée à travers, soit, ses activités, ses produits ou ses marques, soit son organisation. C'est ce que Mignon (2009) appelle la pérennité organisationnelle qu'elle définit comme « *la capacité pour une entreprise d'initier ou de faire face au cours de son histoire à des bouleversements externes ou internes tout en préservant l'essentiel de son identité* (Mignon, 2009, p. 75). Mignon soutient que la pérennité veut dire :

- placer la durabilité parmi ses priorités, c'est-à-dire, développer des stratégies centrées sur la durée dans le temps ;
- savoir évoluer tout en restant soi-même, c'est-à-dire, évoluer en préservant son identité et ;
- faire l'équilibre entre changement et continuité.

### 1.3.2. Quelques concepts facteurs explicatifs de la pérennité

Les concepts de « performance, développement, croissance et succès », utilisés souvent dans la littérature scientifique sur les PME, sont à la fois, les facteurs explicatifs, ils se confondent à la pérennité mais parfois s'en distinguent aussi.

#### 1.3.2.1. Performance et pérennité de la PME

Pour Lorino (1997) cité par Nkakleu et Sakola (2017, p. 4), la performance est définie comme « *tout ce qui dans l'entreprise contribue à l'atteinte des objectifs stratégiques qui se définissent sur un horizon de moyen et long terme* ». Bourguignon (1995) distingue la performance résultat (comme celle qui résulte de l'efficacité dans l'atteinte des objectifs stratégiques fixés par l'entreprise) à la performance succès (comme étant la réussite ou le succès de l'entreprise). Pesqueux (2004) souligne la relation que la performance établit entre l'effort (que déploie l'organisation et qui est invisible) et le succès (qui en est la matérialisation visible). Selon, Messeghem (1999), sept indicateurs permettent de mesurer la performance, à savoir ; la rentabilité, l'effectif, le chiffre d'affaires, la qualité, la motivation, la vulnérabilité et la réputation. Aussi, existe-t-il plusieurs types de performance, notamment, économique, financière, commerciale, personnelle, durable, stratégique et englobe tous les critères y relatifs. La performance est assimilée à l'évolution de l'entreprise ou son agrandissement (Nkakleu et Sakola, 2017 ; Saint-Pierre et Cadieux, 2011). Comparée à la pérennité, certains chercheurs avancent qu'une entreprise (surtout la PME) peut être pérenne sans pour autant être performante dans la mesure où la performance n'est qu'un déterminant parmi d'autres de la pérennité (Dumez, 2009 ; Djoutsa Wamba et Hikkerova Lubica, 2000 ; Mignon, 2000). Saint-Pierre et Cadieux (2011, p. 14) qualifient de performance pérenne, « *une performance économique à long terme qui montrent l'importance des objectifs « relationnels », où dominent la satisfaction des parties prenantes et l'adoption de règles d'éthique, sur la satisfaction*

*des besoins des clients, la conservation des emplois, la survie aux crises économiques et la réalisation des objectifs fixés* ». Retenons en résumé que le concept de performance de l'entreprise est plus utilisé en entrepreneuriat alors que celle de pérennité (sustainability ou continued existence) est utilisée en stratégie (Cloutier, Cueille et Recasens, 2013).

### **1.3.2.2. Croissance et pérennité de la PME**

Dans le contexte d'une PME, la croissance, revêt un caractère multidimensionnel et se manifeste par l'augmentation du volume des ventes, des effectifs, de taux de l'emploi, et ceci pendant un temps déterminé (Chanut-Guieu et Guieu, 2011). Aussi, la taille d'une PME est-elle liée à sa croissance soutenue pendant plusieurs années. La croissance d'une entreprise (souvent confondue au développement), peut être considérée comme un état ou le résultat d'un processus et peut être mesurée qualitativement ou quantitativement (Cloutier, Cueille et Recasens, 2014). Boissin, Chalus-Sauvannet, Bérangère et Geindre (2009, p.1) soulignent que « la croissance est un résultat pour l'entreprise et un moyen pour son dirigeant ». Comparée à la pérennité, la croissance, même rapide d'une PME ne justifie pas absolument sa pérennité. Mais une croissance continue dans la stabilité peut signifier la pérennité (Chanut-Guieu et Guieu, 2011). Dans la mesure où une croissance peut être une question de volonté du propriétaire-dirigeant, on peut distinguer une pérennité avec croissance et une pérennité sans croissance (Mignon, 2000). Pour mesurer la croissance d'une PME, les chercheurs recourent à des indicateurs quantitatifs tels que la taille, le Chiffre d'affaires, l'effectif du personnel, les bénéfices, la part de marché, la valeur des actifs, la productivité, le profit, etc (Boissin, Chalus-Sauvannet, Bérangère et Geindre, 2009). En revanche, pour mesurer la pérennité de l'entreprise, il est fait recours à un indicateur tel que son âge (Papadaki et Bassima, 2002 ; Arlotto et al, 2000). Il revient que la croissance est une étape qui se mesure aussi par rapport au cycle de vie de l'entreprise et constitue une composante de sa pérennité.

### **1.3.2.3. Développement et pérennité de la PME**

Cloutier, Cueille et Recasens, (2013) distinguent trois approches de développement entrepreneurial : l'approche conceptualisée (qui est celle des scientifiques qui fixent un critérium de classification de la croissance) ; l'approche dite phénoménale (qui est

celle des entrepreneurs qui tiennent compte des considérations de structuration interne) et l'approche systémique (qui considère le développement comme un processus). Ils soutiennent qu'un développement est dit pérenne lorsqu'il est compris comme un développement source de pérennité pour l'entreprise.

#### **1.3.2.4. Succès et pérennité de la PME**

Le succès d'une PME se caractérise par la performance personnelle de son propriétaire-dirigeant et sa performance économique (Nkakleu et Sakola, 2017). Il réside avant tout dans la forte volonté et la capacité du propriétaire-dirigeant à saisir les opportunités et dans les traits psychologiques qui impactent sa manière d'agir (Chanut-Guieu et Guieu, 2011). Pour Fillion (2008, p. 25), chaque acteur entrepreneurial définit différemment le succès. Il peut se mesurer par la croissance (Annabelle, 2010) ou par la survie pour les entrepreneurs qui ne souhaitent pas forcément la croissance (Gabarret, Bertrand et Drillon, 2014). La pérennité n'est pas nécessairement un indicateur pertinent du succès d'une entreprise car la vente des actifs valorisés peut constituer aussi un succès (Cloutier, Cueille et Recasens, 2013).

#### **1.3.2.5. Survie et pérennité de la PME**

Il est difficile de définir clairement le concept de survie d'une PME, mais les écrits de Khelil, Smida et Zouaoui (2012) peuvent bien éclairer cette notion. En effet, pour ces chercheurs, le concept de survie est assimilé à l'entrée de la PME dans la phase de démarrage des affaires qui précède celle de sa création juridique. Ils parlent ainsi de maintien de la survie lorsque la PME doit faire face à un environnement défavorable. Ils évoquent les concepts de « survie avec déception » lorsque l'entreprise existe mais sans répondre aux attentes de son propriétaire et de « survie marginale », lorsque, malgré cette déception, le propriétaire lutte pour son maintien car la poursuite lui est indispensable. La « survie avec destruction des ressources » fait allusion à l'existence de la PME dans une situation de mauvaise allocation des ressources (PME défailante) mais qui subvient quand même à la satisfaction de son propriétaire. Sans avoir l'unanimité, plusieurs chercheurs, tentent de fixer les délais de survie d'une petite entreprise en se référant à son âge à partir de sa période de démarrage. Teurlai (2004) fixe cet âge de survie de 1 à 3 ans, Gartner, Starr et Bha (1998) à 4 ans, Brüderl, Preisendörfer et Ziegler (1992) à 5 ans et Ciavarella,

Buchholtz, Riordan, Gatewood et Stokes (2004) à 8 ans. La survie est donc un indicateur de pérennité. C'est pour cela que la pérennité est définie comme une survie à long terme (Gabarret, Bertrand et Drillon, 2014). La pérennité est une variable qui permet de mesurer la capacité de survie de l'entreprise par rapport à la phase finale de son cycle de vie qui est celle de sa disparition (Cloutier, Cueille et Recasens, 2013). Autrement dit la survie s'oppose à la disparition de la PME, tandis que la pérennité comprend sa survie dans le temps.

Annabelle (2010) propose quelques critères quantitatifs, qualitatifs et d'affect pour différencier les concepts de performance, de croissance et du succès. Le tableau d'Anabelle est enrichi, au moyen de la revue de littérature, par les concepts de pérennité et de survie tels que repris au tableau n°4.

Tableau 4. Critères de différenciation des concepts proches à celui de la pérennité.

Rubriques	Critères quantitatifs	Critères qualitatifs	Est affecté par
<b>Performance</b>	Efficiences, Profit, Rentabilité, Retour sur investissement, Croissance	Temps, Flexibilité, Qualité.	Personnalité de l'entrepreneur, environnement de l'entreprise, performance antérieure, innovation, planification, culture entrepreneuriale
<b>Croissance</b>	Évolution du chiffre d'affaires, Nombre d'employés, Part de marché, Actifs	Parcours dans le cycle de vie. État et résultat d'évolution d'un processus	Caractéristiques personnelles, buts et motivation, développement organisationnel, management et environnement de l'entreprise.
<b>Succès</b>	Profit, Chiffre d'affaires, Retour sur investissement, Croissance	Autonomie, Satisfaction au travail, Aptitude à équilibrer la vie de famille et le travail	Personnalité de l'entrepreneur, décisions et objectifs entrepreneuriaux, relations entre et avec les employés, culture organisationnelle, éducation et formation.
<b>Survie</b>	Durée dans le temps déterminé	Existence fonctionnelle à partir du démarrage	Environnement de la PME au démarrage et après par les objectifs de l'entrepreneur.
<b>Pérennité</b>	Durée de survie dans le temps (long terme) indéterminé, croissance Longévité, Nombre d'années d'activité	Succès, Stabilité ou amélioration de la performance, Satisfaction des parties prenantes y compris de l'entrepreneur	Personnalité de l'entrepreneur, la qualité de l'organisation, le temps, l'adaptation à l'environnement de l'entreprise

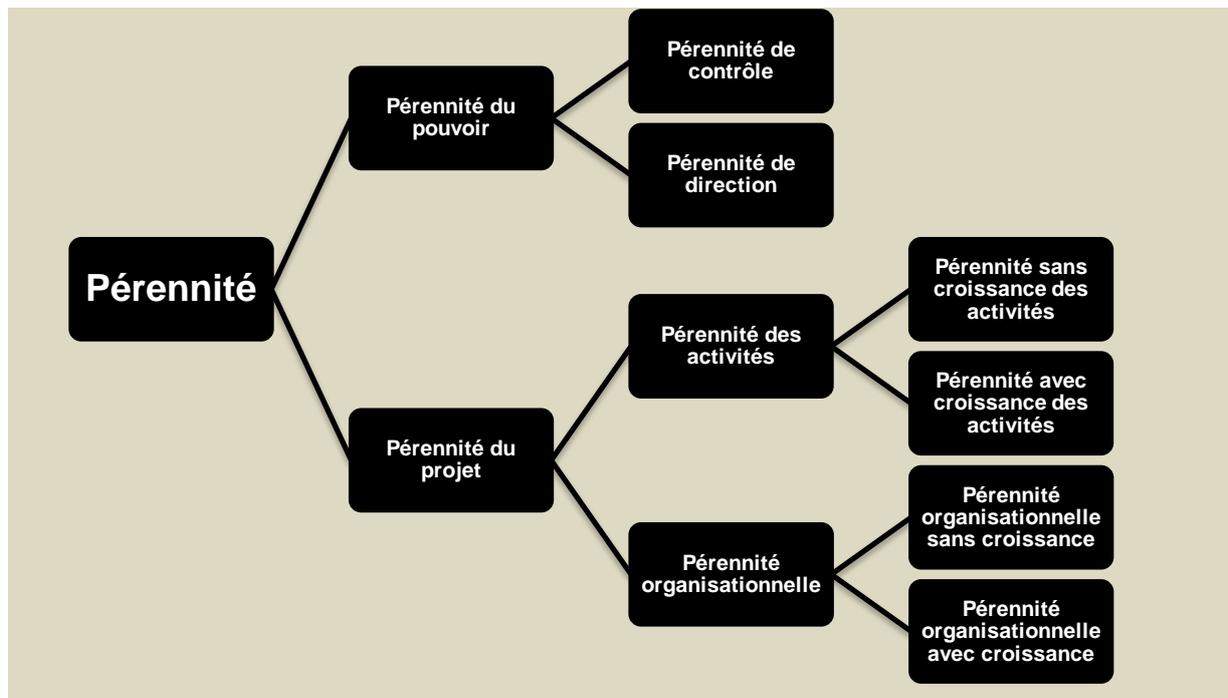
Source : Tableau d'Anabelle (2010) auquel nous avons ajouté les colonnes de survie et pérennité.

La présente recherche opte pour le concept de « pérennité » qui semble plus adapté à ses objectifs de trouver des modèles d'affaires adaptés aux contingences internes et externes pour la survie de la PME dans un temps assez long. Le temps étant une donnée dans la mesure de la pérennité (Gabarret, Bertrand et Drillon, 2014).

### 1.3.3. Types de pérennité dans le contexte d'une PME

Selon la synthèse de la pensée de Mignon (2000, 1998), les différents types de pérennité sont résumés et schématisés dans la figure n°2.

Figure 2. Types de pérennité.



Source : L'auteur adapté de Sophie Mignon (1998, 2000)

Mignon (1998, 2000) distingue la pérennité du pouvoir de la pérennité du projet. La pérennité du pouvoir traduit, d'une part, la volonté du propriétaire-dirigeant de pérenniser le contrôle de son entreprise en maintenant le capital entre ses mains ou entre les mains d'un groupe ou famille, et d'autre part, de pérenniser la direction de l'entreprise en le confiant aux dirigeants issus d'un même groupe. Tel est le cas, le plus souvent des entreprises familiales. La pérennité du projet, quant à elle, est composée de la pérennité des activités (consiste à maintenir l'activité principale de l'entreprise, même en cas de changement profond de sa forme juridique) et de la pérennité organisationnelle (consiste à résister, dans le temps, aux épreuves des bouleversements de l'environnement). Par ailleurs, la pérennité des activités et la pérennité organisationnelle, peuvent l'être avec ou sans croissance de la PME. La pérennité avec croissance est accompagnée d'une amélioration quantitative et qualitative de certains indicateurs de l'entreprise tandis que la pérennité sans

croissance est caractéristique d'une situation de stabilité des affaires. Gueguen (2004) résume bien les deux concepts de pérennité dans le tableau n° 5.

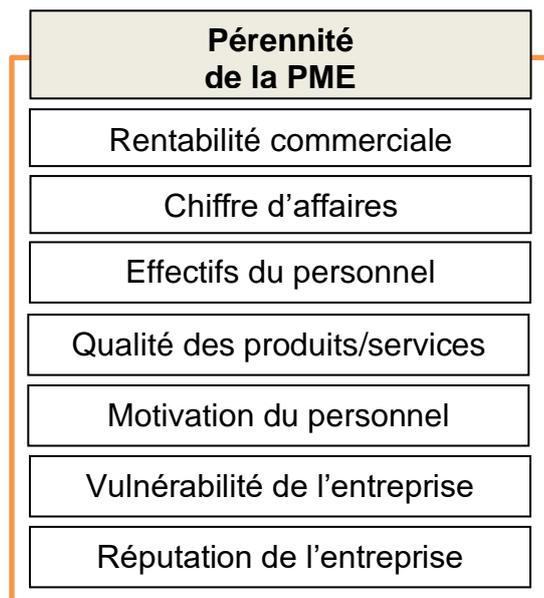
Tableau 5. Indicateurs d'appréciation de la pérennité avec ou sans croissance.

N°	Indicateurs	Pérennité avec croissance	Pérennité sans croissance
1.	Rentabilité	Augmente	Stable
2.	Effectif	Augmente	Stable
3.	Chiffre d'affaires	Augmente	Stable
4.	Qualité	Stable ou améliorée	Stable ou améliorée
5.	Motivation	Stable ou croissante	Stable ou croissante
6.	Vulnérabilité	Diminue/maîtrisée	Maîtrisée
7.	Réputation	Augmente/stable	Stable/augmente

Source : Gueguen (2004).

Le cadre d'analyse de la pérennité réservé à cette recherche est basé sur les deux types de pérennité, avec ou sans croissance dont toutes les sous-variables, telles que proposées par Gueguen (2004), et reprises dans la figure n°3. Il s'agit de la rentabilité commerciale, le chiffre d'affaires, les effectifs, la qualité des produits et services, la motivation du personnel, la vulnérabilité de l'entreprise et sa réputation.

Figure 3. Sept sous-variables de la pérennité d'une PME



## 1.4. Facteurs déterminants de la pérennité d'une PME

Les résultats des recherches menées depuis 1956 sur ce qui explique la performance des PME divisent les chercheurs (O'Regan, Kluth et Parnell, 2011). Si les chercheurs sont tous unanimes sur les trois facteurs qui sont déterminants pour l'échec ou le succès d'une petite entreprise (le propriétaire-dirigeant, l'écosystème d'affaires et la capacité organisationnelle), ils sont cependant divisés sur l'échelle ordinaire à donner à ces facteurs. Certains trouvent que le facteur « propriétaire-dirigeant » est le plus déterminant (Shane, Locke et Collins, 2003 ; Papadaki et Bassima, 2002 ; Kihlstrom et Laffont, 1979). D'autres trouvent que le facteur « environnement » (St-Pierre, Foleu, Noun et Nomo, 2015 ; Nabil, Smida et Zaouaoui, 2012 ; Mellahi et Wilkinson, 2004) et d'autres encore c'est le facteur « capacité organisationnelle » (Crutzen et Van Caillie, 2008 ; Thornhill et Amit, 2003). Sans prendre position pour l'un ou l'autre facteur, la présente recherche se limite à faire une synthèse explicative de ces trois facteurs qui sont résumés au tableau n°6.

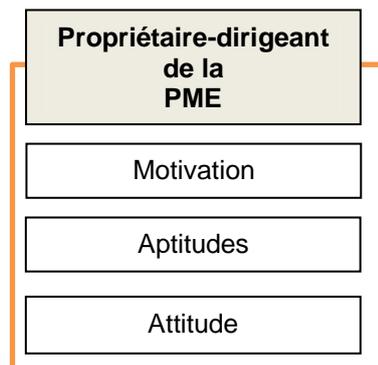
Tableau 6. Synthèse théorique de trois facteurs de pérennité de la PME

N°	Dimensions	Environnement d'affaires	Capacité organisationnelle	Entrepreneur
1	Facteur	Environnement	Entreprise	Propriétaire-dirigeant
2	Fondement théorique	Théorie d'écologie des populations	Approche fondée sur les ressources	Approche d'aptitudes et attitudes ; Approche motivationnelle
3	Perspective	Déterministe	Volontariste	Émotive
4	Conception de la PME	La PME est vue comme une organisation impactée par son environnement	La PME est vue comme une organisation devant disposer des ressources internes pour faire face à l'environnement externe.	Le propriétaire-dirigeant est vu comme un individu devant disposer des aptitudes, attitudes et motivation pour pérenniser son entreprise.
5	Questions	Quelles dimensions de l'environnement hostile impactent la pérennité de l'entreprise.	Quels modèles d'affaires pour faire face à l'hostilité de l'environnement en vue pérenniser la PME.	Quelles caractéristiques du propriétaire-dirigeant pour pérenniser son entreprise.
6	Objectifs de la PME	S'adapter à son environnement et faire face à son hostilité	Maintenir la survie et pérennité avec ou sans croissance.	Assurer le succès de la PME
7	Déterminants de la pérennité	Baisse des marchés ; Intensité de la concurrence ; Restrictions des marchés ; Rareté des ressources.	Dimensions du modèle d'affaires	Motivation Aptitudes Attitude
8	Conception de la pérennité	Environnement maîtrisé	Organisation pérenne	Dirigeant à vision pérenne de son entreprise.

### 1.4.1. Facteur propriétaire-dirigeant

Le cadre d'analyse du propriétaire-dirigeant, comme facteur de pérennité de sa PME, est basé sur trois variables représentées dans la figure n°4.

Figure 4. Trois variables du propriétaire-dirigeant facteur de pérennité de son entreprise.



La dimension « propriétaire dirigeant » soulève la problématique de sa capacité à relever le défi de pérennisation de son entreprise. Le propriétaire-dirigeant interagit d'une part avec son organisation par l'existence ou non d'une vision de pérennité et par sa crédibilité vis-à-vis des détenteurs des ressources. Il interagit, d'autre part, par sa capacité à maîtriser les menaces de l'écosystème entrepreneurial ou à exploiter les opportunités qui s'offre à son entreprise. Les recherches sur le « Propriétaire-dirigeant » démontrent que le succès ou l'échec de l'entrepreneur dépendent de plusieurs facteurs liés à sa personne dont, notamment :

- La motivation entrepreneuriale (Filion, Christophe et Ananou, 2012) ;
- Les compétences (Loué et Baronet 2015 ; Petterson, 2006 ; Lorrain, Benley, et Dussault, 1998 ; Chandler et Jansen, 1992) ;
- L'esprit d'entreprise, la stratégie de survie, la capacité managériale (Sage, 1993) ;
- Sa psychologie entant que porteur de projet et l'autodiscipline (Frager, 2011) ;
- Les erreurs personnelles qu'il peut commettre (Terrel, 2012) ;
- La formation (Filion, Schmitt et Ananou, 2012).

Bref, la petite entreprise ne constitue, en réalité, que le prolongement de son propriétaire-dirigeant (Saint-Pierre et al, 2013). Autant dire aussi que l'échec entrepreneurial implique à la fois l'échec de l'entreprise entant qu'organisation et l'échec de l'entrepreneur entant qu'individu lui-même (Philippart, 2017). Les

différentes théories émergentes sur le propriétaire-dirigeant comme facteurs de performance ou de pérennité de son entreprise, peuvent être classées selon Gasse (2011), en trois groupes principaux, à savoir :

- L'approche motivationnelle ;
- L'approche d'aptitudes ;
- L'approche d'attitude.

#### **1.4.1.1. Motivation entrepreneuriale du propriétaire-dirigeant**

Pour les tenants de cette théorie, le succès ou l'échec de l'entreprise dépend de la motivation du propriétaire-dirigeant, c'est-à-dire de son rôle, son niveau d'engagement et de détermination (Smida et Khelil, 2010 ; Wiklund et Shepherd, 2003). Dans leur étude menée sur les PME marocaines, Mountassif et Larhrisi (2019) soutiennent que les propriétaires-dirigeants qui sont animés d'une forte motivation à faire croître leurs PME, qui ont une confiance en leurs capacités, arrivent à faire croître leurs entreprises malgré l'hostilité de l'environnement. De nature émotive, la motivation entrepreneuriale (essence de nature psychologique) ramène à des éléments clés dont, notamment, l'aversion ou la prise des risques, la peur de la faillite et la volonté d'assurer ou non la croissance de son entreprise, etc. En effet, la croissance d'une PME n'est pas forcément liée à des facteurs externes car le propriétaire-dirigeant aussi doit en manifester la volonté (Davidsson et al, 2010). L'attitude des propriétaires-dirigeants qui ne se sentent pas attirés par la croissance et qui préfèrent plus la *stabilité des affaires* (Kolvereid, 1992) est motivée par la volonté de préserver le contrôle de l'ensemble des activités de leurs entreprises (Grandclaude et Nobre, 2017 ; Davidsson, 1989 ; Lorrain et Dussault, 1998), de privilégier l'accomplissement de soi aux motivations de croissance.

Les études comparatives menées par Gundry et Welsch (2001) et Morris et al. (2006) auprès de propriétaires-dirigeantes de PME œuvrant dans divers secteurs d'activité, mentionnent la cohérence entre les objectifs des propriétaires-dirigeants à la tête d'entreprises à forte croissance et certaines de leurs motivations liées à leur choix pour la carrière entrepreneuriale. Ces propriétaires-dirigeants se projettent de gérer, un jour, une grande entreprise ou celle reconnue dans son industrie. Ils sont

qualifiés d'ambitieux, et possèdent des entreprises mieux structurées et plus sophistiquées que celles n'ayant pas les mêmes objectifs ou motivations. Ils réagissent plus rapidement, aux changements provenant de l'environnement externe.

Les recherches d'Estay et al (2013) confirment que la motivation entrepreneuriale conduit à des logiques d'actions caractérisées par la confiance en soi. Le souci de développer son entreprise et d'assurer son indépendance personnelle sont perceptibles dès le départ. Les compétences et la créativité sont les deux dimensions de cet objectif d'indépendance. Le propriétaire-dirigeant accepte de prendre les risques, exploite les opportunités grâce à ses compétences et peut faire preuve de créativité. Il faut noter qu'il existe un lien entre les antécédents motivationnels, la motivation entrepreneuriale et la logique d'action (Estay et al, 2013). Ces antécédents résultent de la perception, d'une part, des relations entre les actions menées par l'entrepreneur et les résultats obtenus et, d'autre part, entre les attentes et les résultats. La motivation entrepreneuriale elle-même est fonction des traits personnels de l'entrepreneur, à savoir, le désir de réalisation, d'autonomie, de contrôle, prise des risques et de créativité. Les logiques d'action sont composées de la logique d'imitation, la logique d'innovation-aventure, la logique de reproduction et la logique d'innovation-valorisation. Menant une enquête sur les entrepreneurs français, l'étude d'Estay et ses collègues (2013) arrivent aux conclusions que les caractéristiques entrepreneuriales de l'entrepreneur français incluent la prise de risque, l'accomplissement, le contrôle et la créativité et identifie les objectifs d'indépendance et de développement comme des antécédents de motivation. La motivation de faire les affaires est conduite par les logiques d'action de reproduction et de valorisation (opportunités qu'offre l'environnement à ses compétences, la prise des risques et la créativité).

#### **1.4.1.2. Aptitudes managériales du propriétaire-dirigeant**

Parler des aptitudes revient à évoquer la notion de compétence. Selon MEDEF (2000) cité par Laviolette et Loue (2006), la compétence professionnelle est une combinaison de connaissances de savoir-faire, d'expériences et de comportements s'exerçant dans un contexte précis. Pour Zarifian (1999) cité par Laviolette et Loue

(2006, p.74), « la compétence est une intelligence pratique des situations qui s'appuie sur des connaissances acquises et les transforme avec d'autant plus de force que la diversité des situations augmente ou la faculté à mobiliser des réseaux d'acteurs de coresponsabilité ». Parlant des compétences nécessaires des dirigeants des petites entreprises, Loué et Baronnet (2015) soulignent que celles-ci ont évolué avec le temps à la suite des contraintes environnementales. En effet, pour les deux auteurs, les compétences nécessaires au succès des propriétaires-dirigeants des années 1980 étaient celles liées à la capacité à élaborer un plan d'affaires, à identifier les opportunités et à mobiliser les ressources en réseau (Milton, 1989 ; Hambrick et Crozier, 1984). Vers les années 1990 et 2000, la liste des compétences s'est élargie et peuvent être regroupées en plusieurs catégories telles que reprises dans le tableau n° 7.

Tableau 7. Liste des compétences requises du propriétaire-dirigeant suivant quelques auteurs.

<b>Chandler et Jansen (1992)</b>	<b>Laviolette et Loué (2006)</b>	<b>Loué et Baronnet (2015)</b>
Compétences entrepreneuriales	Savoir	Compétences entrepreneuriales
Compétences managériales	Savoir-faire	Compétences managériales
Compétences technico-fonctionnelles	Savoir-être	Savoir-être
		Compétences en gestion des ressources humaines
		Compétences commerciales et marketing
		Compétences en gestion financière
		Compétences comportementales

Vers les années 1990, les compétences nécessaires pour un propriétaire-dirigeant sont regroupées par Chandler et Jansen (1992) en trois catégories suivantes : les compétences entrepreneuriales (capacité à identifier et exploiter des opportunités), les compétences managériales (capacité à travailler intensément, à diriger des individus) et les compétences technico-fonctionnelles (capacité technique). De ces trois composantes des compétences, Chandler et Jansen (1992) identifient 21 compétences, Herron et Robinson (1993) en dénombrent sept tandis que Lorrain, Belley et Dussault (1998) donnent une liste de 39 compétences, etc. Selon St-Pierre, Audet et Claude (2003), les récentes études sur l'environnement des PME québécoises dégagent des facteurs de compétitivité qui obligent les propriétaires-dirigeants de maîtriser des compétences organisationnelles avancées, de formuler

des stratégies d'affaires complexes et d'adopter des modes progressistes d'organisation industrielle.

Les études de Laviolette et Loue (2006) ont fait émerger trois composantes de compétences : le savoir (connaissances), le savoir-faire (pratique professionnelle, expérience) et le savoir être (comportements, attitude, capacités d'adaptation). De leur côté, Toutain et Fayolle (2008) identifient trois éléments clés de l'entrepreneuriat qui traduisent un modèle de la compétence : l'individu (il établit les relations avec son environnement pour avoir les informations qui lui sont nécessaires), les connaissances (représentent les informations et ressources présentes dans l'environnement) et la capacité (son aptitude à mobiliser les connaissances nécessaires utiles pour ses affaires). Loué et Baronnet (2015) ont identifié 55 compétences qu'ils regroupent en six axes : les compétences entrepreneuriales, les compétences managériales, les compétences en gestion des ressources humaines, les compétences commerciales et marketing, les compétences en gestion financière et les compétences comportementales.

Toujours s'agissant des compétences, plusieurs autres recherches confirment l'influence du niveau d'études du propriétaire-dirigeant sur la performance de la PME (Moati et al, 2006 ; Baum et Locke, 2004 ; Papadaki et Bassima, 2002; Djoutsa Wamba et Hikkerova Lubica, 2000), plus principalement les études supérieures (Kangasharju, 2000) et surtout les études suivies en rapport direct avec le secteur d'activité de l'entreprise (Jansen, 2002). Pour Marchesnay (1988, p.262), plus le dirigeant est formé en gestion à un niveau supérieur, plus il a d'expérience de direction, plus il manifestera de propension à s'occuper des problèmes de marché. D'après les recherches Djoutsa Wamba et Hikkerova Lubica (2000), le niveau d'études au-delà du secondaire avait une forte probabilité de pérenniser la petite entreprise au-delà de dix ans. Par ailleurs, l'expérience du propriétaire-dirigeant impacte aussi positivement la croissance de la PME (Moati et al, 2006 ; Lash et al, 2005 ; Baum, Locke et Smith, 2001). Il s'agit des expériences managériales, entrepreneuriales et fonctionnelles antérieures (Mountassif et Larhrissi, 2019). D'autres recherches soulignent l'importance des choix stratégiques opérés par le propriétaire-dirigeant dans la performance de la PME (Mountassif et Larhrissi, 2019 ;

Brunel, Clarysse et Wright, 2009 ; Roper, 1999). Parmi les facteurs déterminants de la croissance d'une petite et moyenne entreprise, Papadaki et Bassima (2002), citent, d'une part, les facteurs internes dont notamment le savoir, les compétences techniques et de gestion, et d'autre part, les attributs du propriétaire-dirigeant dont la formation générale, la capacité de gestion manifestée par le fait d'être issu d'une famille d'entrepreneurs (Papadaki et al., 2002 ; Cooper et al, 1994), la connaissance du secteur, la gestion générale de l'entreprise ou expérience antérieure, le recours à des conseillers et les partenariats (Papadaki et Bassima, 2002). Les caractéristiques des pratiques commerciales, notamment, la délégation des tâches quotidiennes, l'innovation, l'adoption des technologies du commerce électronique, l'orientation commerciale, les sources de financement sont autant d'actes de compétence du propriétaire-dirigeant. La mauvaise gestion (mercatique) est parmi les causes les plus citées de la mortalité ou de la défaillance des petites entreprises (Marchesnay, 1988).

#### 1.4.1.3. Attitude entrepreneuriale du propriétaire-dirigeant

L'étude menée par Mountassif et Larhrissi (2019) auprès de 100 TPE, PE et PME sur les déterminants de la croissance des PME a abouti aux résultats que le déterminant « dirigeant », notamment, ses **traits de personnalité**, est plus expressif ou significatif. L'attitude positive pour les propriétaires-dirigeants, c'est d'avoir une vision de croissance car ils parviennent à ladite croissance de leurs entreprises (Davidsson et al, 2010 ; Delmar et Wiklund, 2003 ; Wiklund et Shepherd, 2001). Dans leur recherche Djoutsa Wamba et Hikkerova Lubica (2000) arrivent, notamment au résultat que les caractéristiques personnelles du propriétaire-dirigeant influencent à 22,6%, la pérennité de l'entreprise à plus de 10 ans. Abordant la question de l'attitude des propriétaires-dirigeants qui ont une vision pérenne de leurs petites et moyennes entreprises, les recherches de Mignon (2002) démontrent que le maintien de la PME constitue une perception très envisagée. Autrement dit, pour le propriétaire-dirigeant, la pérennité n'est pas seulement une question simple de survie de son entreprise mais toute une vision, une culture à perpétuer d'une génération des dirigeants à l'autre. Pour Mignon (2002), **l'intentionnalité et le volontarisme** sont déterminants dans la conduite de l'entreprise vers la pérennité. Ils s'expriment à travers une volonté ferme du propriétaire-dirigeant de sauvegarder les composantes

essentielles de la pérennité organisationnelle de l'entreprise et de contribuer à l'équilibre requis pour perdurer. Mignon (2002) revient sur l'existence d'une culture d'entreprise, d'une philosophie centrale qui perdure comme référence et source d'inspiration (Mignon, 2002). Il revient que le propriétaire-dirigeant de PME déploie toutes ses capacités conceptuelles et pratiques, ses connaissances et traits psychologiques à trouver un équilibre entre sa volonté de pérenniser son entreprise et les contextes (internes et externes) de celle-ci. Aussi, face à plusieurs décisions stratégiques, les propriétaire-dirigeants choisissent-ils l'option qui semble pertinente en termes de pérennité (Mignon, 2002).

#### **1.4.2. Facteur capacité organisationnelle**

Quant au facteur organisationnel, les recherches ont conclu que la réussite ou l'échec d'une petite entreprise dépend aussi de sa capacité organisationnelle, notamment, son âge, sa taille (Blau, 1970) et sa technologie (Woodward, 1965). Certains chercheurs soutiennent que créer une entreprise c'est créer avant tout une organisation dotée d'une division des tâches, d'une hiérarchie, des règles officielles et des procédures ainsi qu'une certaine stabilité : permanence et pérennité (Mintzberg, 1982 ; Hernandez, 2008). La capacité organisationnelle évoque aussi, notamment, les questions de gestion des ressources humaines, du processus de prise des décisions (Sammut 2001 ; Fillion, Schmitt et Ananou, 2012), du mode de déploiement des ressources et des compétences, de la qualité de service rendu à la clientèle, du délai de développement de nouveaux produits et de la réputation enviable (Wright, Dunford et Snell, 2001).

La PME elle-même entant que structure organisée, constitue un des facteurs de sa pérennité. A cet effet, certaines recherches démontrent que la capacité organisationnelle des PME est le déterminant le plus expressif que son environnement (Léger Jarniou, 2013 ; Schmitt et Ananou, 2012 ; Sammut, 2001 ; Sage, 1993). Les caractéristiques des PME pérennes mises en exergue par différents chercheurs (Mignon, 2002 ; De Geus, 1997 ; Koenig, 1996) sont, notamment :

- La capacité organisationnelle des dirigeants-propriétaires de perpétuer les expériences, cultures, savoir-faire hérités du passé et de les transmettre aux

générations à venir (Mignon, 2002). Il s'agit de la capacité de transmettre, notamment, la constance des stratégies et valeurs, la fidélité à certains éléments du passé, l'honnêteté, l'éthique et la modestie.

- La capacité d'adaptation, c'est-à-dire de choisir des solutions alternatives pour faire face aux contraintes de son contexte interne et externe en vue de résister dans le temps et de préserver son identité (Mignon, 2002 ; De Geus, 1997).
- La capacité de transformation, c'est-à-dire d'agir sur son contexte (interne et externe) pour le transformer (Mignon, 2002). Il s'agit pour la PME de construire son organisation et son environnement (Mignon, 2002 ; Koenig, 1996).
- Le rôle crucial des ressources humaines et la fidélité du personnel : ancienneté, pérennité d'emploi (Mignon, 2000) ;
- La durabilité de l'équipe de contrôle de l'entreprise (associés, propriétaires, dirigeants) ;
- Le développement des innovations : amélioration des procédés, des process.

### 1.4.3. Facteur environnement d'affaires

Aldrich et Martinez (2001) affirment que les forces environnementales influencent plus la survie ou la disparition d'une entreprise que l'entrepreneur lui-même et suggèrent l'attention soit plus portée sur ces facteurs que sur d'autres. Pour El Ouazanni et Barakat (2018) cités par l'OIT (2021, p. 13) soulignent que « *même si l'entrepreneur possède toutes les compétences nécessaires, il n'arrivera pas à faire survivre son entreprise si le contexte est défavorable* ». Nabil, Smida et Zaouaoui (2012, p.44) soulignent que « *quand l'environnement impose ses contraintes, la mort de la nouvelle entreprise devient plausible* ». « *En Afrique, l'environnement des affaires est considéré comme l'une des principales causes de l'échec ou de la faible performance des entreprises* » (St-Pierre, Foleu, Noun et Nomo, 2015, p.2). Compte tenu de la question de l'environnement d'affaires dans le cadre de cette recherche, ce point est abordé avec détails au chapitre suivant.

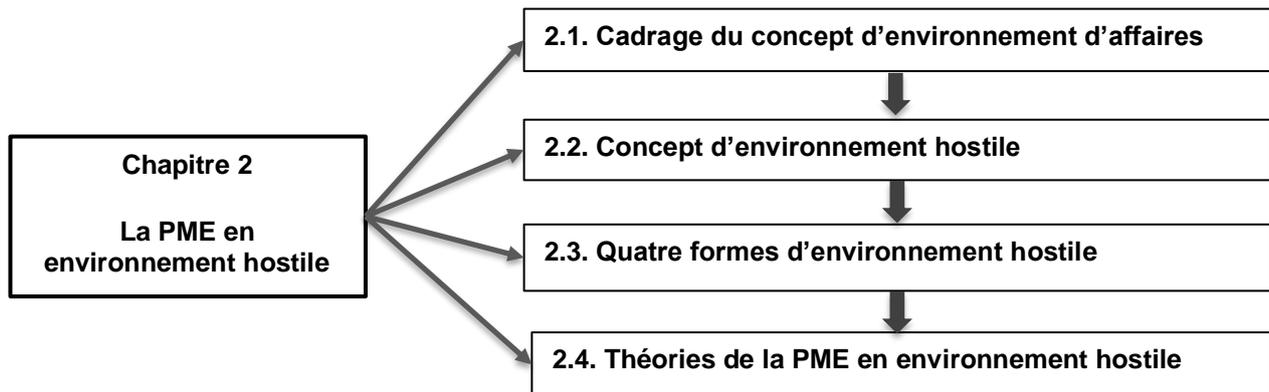
## Conclusion du premier chapitre

Ce chapitre retient que la définition de la PME est multidimensionnelle, mais les critères les plus déterminants sont, notamment, le chiffre d'affaires, l'effectif du personnel, la valeur totale des actifs et le caractère presque autonome et central du propriétaire-dirigeant. Les PME peuvent être classifiées suivant leur espace de fonctionnement et de marché, leurs modèles d'affaires et leur dépendance ou non du donneur d'ordre. Parmi les caractéristiques les plus déterminants, la littérature évoque, notamment, le rôle central occupé par le propriétaire-dirigeant, la subjectivité dans la prise de décisions, la faible structuration de l'entreprise, la quasi-omniprésence des PME dans les différents secteurs d'activités, la forte dépendance en matière d'accès aux ressources financières, et la forte influence de l'environnement. Il convient de noter aussi que les propriétaires-dirigeants des PME présentent généralement les profils orientés croissance de l'entreprise ou non, satisfaction de ses objectifs personnels, indépendance et sécurité financière, degré d'attache à son entreprise, combinaison de la perception de l'environnement et la vision du propriétaire-dirigeant et niveau d'éducation.

Ce chapitre établit aussi la différence entre les concepts de pérennité, de croissance, développement, succès, performance et réussite d'une PME. La pérennité est l'élément central car elle constitue plus, la conséquence des autres variables et se projette dans la logique de la survie dans le temps plus ou moins long de l'entreprise. La pérennité peut être accompagnée soit de la croissance ou non. Le chapitre se clôture par les trois facteurs déterminants de pérennité de la PME à savoir le propriétaire-dirigeant (aptitudes, attitudes et motivation), la capacité organisationnelle (structuration, gestion des ressources internes, capacité d'adaptation face à son environnement) et le facteur environnement des affaires. Ce dernier facteur est bien détaillé dans le chapitre suivant vu son caractère central de cette recherche.

## Chapitre 2 : La PME en environnement hostile

Plusieurs recherches établissent des liens entre l'environnement de la PME et sa performance (Mintzberg, 1979 ; Aldrich, 1979 ; Tung, 1979 ; Child, 1972). Si les deux autres facteurs (propriétaire-dirigeant et organisation) sont traités dans le premier chapitre, celui-ci est consacré à l'environnement d'affaires de la PME. En effet, les PME des pays du sud opèrent, certes dans un environnement économique d'incertitude qui pousse le propriétaire-dirigeant à prendre du recul et à se projeter déjà sur les possibilités de survie ou non de son entreprise. Ce chapitre aborde tour à tour, le cadre identitaire d'un environnement simple et celui d'un environnement hostile. Il présente les quatre dimensions de l'environnement hostile. Il se clôture par quelques théories de la PME en environnement hostile. La présentation du deuxième chapitre est schématisée comme suit :



### 2.1. Cadrage du concept d'environnement d'affaires

« L'environnement de l'entreprise est perçu comme un espace de ressources et d'acteurs qui, de façon directe ou indirecte, contribuent ou peuvent contribuer à la réussite de celle-ci ». (St-Pierre, Foleu, Nour et Nomo, 2015, p.3). Cette partie se consacre sur les différents types et composantes d'un environnement d'affaires.

### 2.1.1. Définition des concepts liés à l'environnement de la PME

La littérature scientifique abonde sur le concept d'environnement d'affaires avec tous les autres concepts émergents tels que l'écosystème d'affaires, l'écosystème entrepreneurial, l'écosystème local et l'environnement entrepreneurial. Moore (1993) s'est inspiré du concept « d'écosystème », dans sa conception biologique qui le définit comme un ensemble écologique composé d'un milieu, sol, eau, etc. et des êtres vivants entretenant des relations énergétiques, tropiques. Il emprunte cette notion dans les affaires et considère l'écosystème dans le sens d'une communauté économique construite sur l'interaction d'individus et d'organisations.

L'écosystème entrepreneurial est un ensemble diversifié d'acteurs interdépendants au sein d'une région géographique et qui exercent une influence sur la formation, la trajectoire de groupes d'acteurs, et de l'économie dans son ensemble (Cohen, 2006 cité par Fouda, Mougou et Etoundi, 2016, p. 2). L'écosystème entrepreneurial comprend d'acteurs complexes et divers, de rôles et de facteurs environnementaux qui interagissent pour définir la performance entrepreneuriale d'une région ou d'une localité (Spilling, 1996). Il est compris comme un environnement élargi dans lequel des acteurs multiformes, dotés de compétence spécifiques, sont susceptibles d'intervenir de façon plus ou moins liée et à des degrés divers dans un processus de création de valeur collectif (Mira-Bonnardel, Géniaux et Serraféro, 2012). Pour Asselineau, Cromaris et Ditter (2014), l'écosystème local englobe quant à lui, les acteurs situés dans l'environnement immédiat de l'entrepreneur, et ce, avec des bénéfices mutuellement profitables (entrepreneurs, acteurs publics et privés, territoire). L'ESF (2009, p. 4) définit l'environnement des affaires comme « *l'ensemble des conditions politiques, légales, institutionnelles et réglementaires qui régissent les activités des entreprises* ». Il s'apparente à la notion d'écosystème d'affaires (Business ecosystem) qui est compris comme « *l'ensemble des acteurs avec lesquels une entreprise interagit directement ou indirectement afin de promouvoir une offre de valeur* » (Gueguen, Delanoë-Gueguen et Lechner, 2016, p.3). Il revient que, dans le cadre de cette recherche sur les PME, c'est le concept d'environnement d'affaires qui est propice dans la mesure où il s'agit d'un environnement pour les entreprises déjà en activité.

### 2.1.2. Type d'environnement d'affaires

Il existe plusieurs façons de catégoriser l'environnement d'affaires des entreprises. Du point de vue de la dimension, on distingue trois types d'environnement : le macro, le meso et le micro environnement.

- Le macro-environnement représente les différents volets sur un plan macroéconomique ayant un impact sur l'ensemble des entreprises.
- Le méso-environnement concerne l'industrie dans laquelle opère l'entreprise.
- Le micro-environnement représente les concurrents directs de l'entreprise et les marchés qu'elle souhaite cibler en premier (Mountassif et Larhrisi, 2019).

Lorsqu'une entreprise doit répondre à son environnement et y adapter ses spécificités organisationnelles internes (décentralisation, style de décision, contrôle, valeurs et normes), on distingue trois types d'environnement selon Khandwalla (1977) : l'environnement incertain, l'environnement hétérogène et l'environnement malveillant ou hostile.

- 1) **L'environnement est incertain** car il est dynamique, complexe et changeant. La PME devra ainsi faire face à l'incertitude de son environnement qui constitue le fondement même de son processus administratif (Khandwalla, 1977). L'incertitude environnementale fait allusion à plusieurs phénomènes : incertitudes quant aux événements futurs, incertitude quant aux causes ou conséquences de ces événements, incertitude quant aux réponses à apporter à ces événements. Tel est le cas du prix d'un bien, de la difficulté de planification (de la production ou de la capacité d'expansion). Pour Khandwalla, le dynamisme social (changement social et évolution, technologie rapide, conscience rude et multiforme...), est la principale source d'incertitude. Le dynamisme de l'environnement est manifesté par quelques indices dont notamment, l'instabilité du marché dans le temps (Aldrich, 1979), le changement des facteurs de l'environnement interne et externe (Bourgeois, 1985 ; Ducan, 1972), la modification de la structure concurrentielle (Gueguen, 2000). Ce dynamisme peut se mesurer par le taux de changement de l'environnement. La complexité de l'environnement est caractérisée par le degré de diversité et d'hétérogénéité des facteurs environnementaux

(Duncan, 1972) et comprend des situations et d'événements qu'on n'arrive pas à comprendre ni à maîtriser (Genelot, 2001).

- 2) **L'environnement hétérogène** fait allusion à la diversité des produits et ses marchés. Une entreprise qui vend ses produits à des entreprises ou industries distinctes opère sur un environnement hétérogène. De même, les procédures peuvent être appliquées à toutes les industries ou soit différemment selon les secteurs. L'environnement d'une entreprise peut être partitionner en plusieurs regroupements (ou segments) distinctifs pour définir son hétérogénéité de manière que chaque segment soit géré distinctement des autres (Khandwalla, 1977).
- 3) **L'environnement malveillant ou hostile** est lié aux menaces perçues pour les principaux objectifs de l'organisation (rentabilité, liquidité, part de marché). L'hostilité de l'environnement englobe les hostilités liées à l'interaction d'une entreprise avec les clients, les concurrents et les environnements technologiques et réglementaires dans lesquels l'entreprise opère (Torkkeli et al, 2012). Ce concept d'environnement hostile qui fait l'objet de cette recherche est traité en détails au point suivant.

Selon les recherches d'Asselineau, Cromaris et Ditter (2014), un environnement peut être favorable ou défavorable. Pour apprécier ce caractère favorable, les auteurs proposent neuf indicateurs suivants :

- La présence très marquée de l'esprit entrepreneurial dans la culture du lieu ;
- Un tissu relationnel et collaboratif bien entretenu par les acteurs économiques ;
- La permanence des échanges d'informations, de connaissances et de bonnes pratiques ;
- L'émulation, entre entreprises, créée pour dynamiser l'innovation et faire évoluer l'état d'esprit des entrepreneurs ;
- La collaboration réciproque fructueuse entre les entrepreneurs et les pouvoirs publics locaux ;
- La participation de chaque entreprise à la chaîne de valeur et à la création de compétences collectives ;

- L'institutionnalisation et la formalisation de la stratégie collective des entreprises du territoire ;
- La capacité de ceux qui savent extraire leurs ressources fondamentales, de transformer un territoire « vide et peu attrayant » en un véritable pool d'entrepreneuriat et d'innovation ;
- Le dynamisme du territoire créé par sa spécialisation, la diversité de son écosystème, la variété des acteurs et des compétences.

### 2.1.3. Composantes de l'environnement d'affaires d'une PME

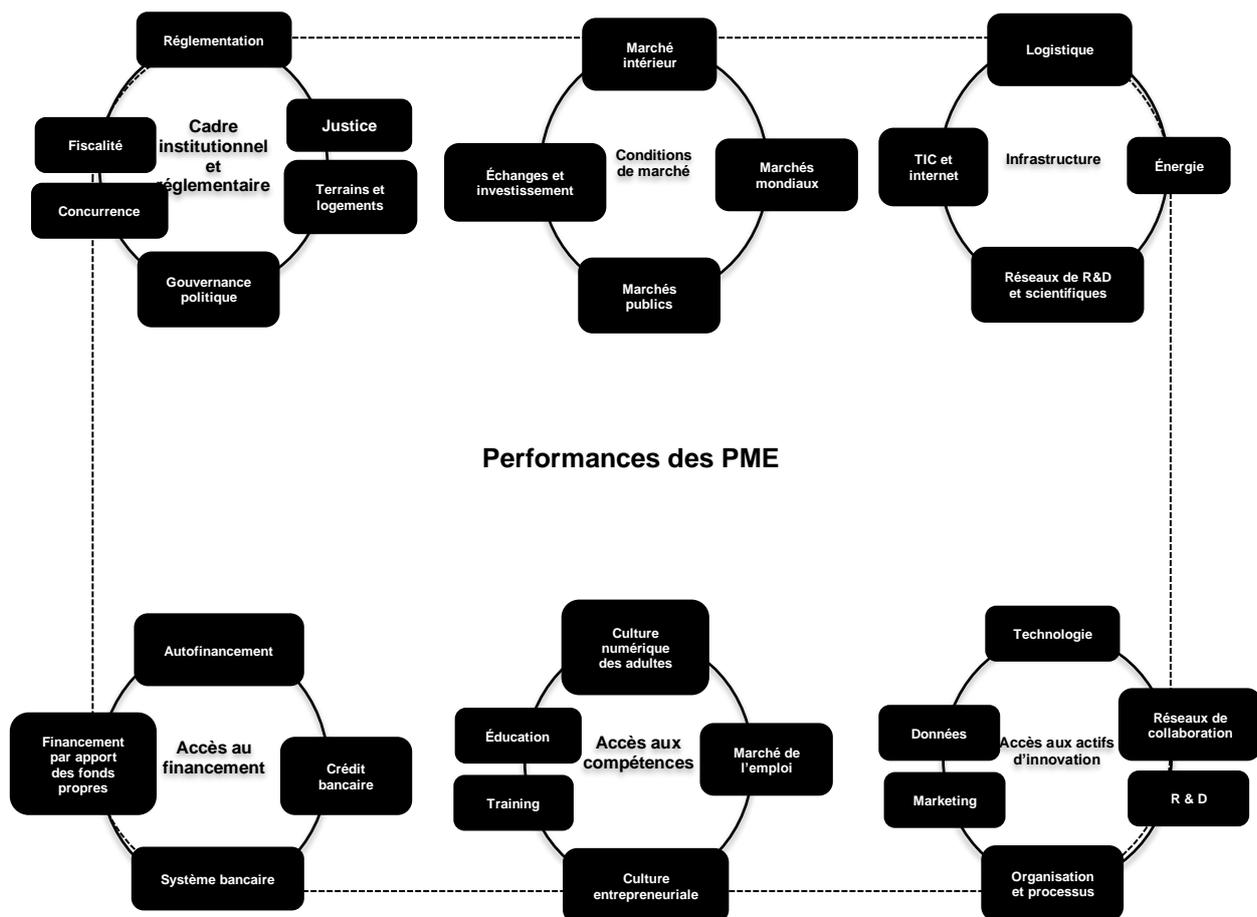
Plusieurs recherches tentent d'identifier les différentes composantes environnementales d'affaires des PME (OCDE, 2019 ; Cloutier, Cueille et Recasens, 2014 ; Saint-Pierre et al, 2013 ; O'Regan, Kloth et Parnell, 2011 ; Isenberg, 2011 ; Marchesnay, 1988). Les travaux de Marchesnay, d'Isenberg et de l'OCDE vont être présentés ci-dessous à cause de leur compatibilité avec les PME. Les études de Marchesnay (1988) se consacrent sur trois composantes de l'environnement d'affaires des petites entreprises, à savoir, l'environnement industriel, les relations avec les clients et les fournisseurs et l'environnement concurrentiel.

- L'environnement industriel comprend le niveau de développement industriel (degré d'innovation, complexité des technologies de production et de distribution). Il rend la petite entreprise vulnérable et la pousse à faire face, de manière sérieuse, aux contraintes d'évolution des goûts des clients et d'accessibilité aux systèmes d'informations.
- Les relations avec les clients et les fournisseurs impactent la vulnérabilité de la petite entreprise car celle-ci dépend fortement de ces relations. Exemple : le fait de ne dépendre que d'un grand client ou fournisseur
- L'environnement concurrentiel démontre que, plus la concurrence sera agressive, plus le dirigeant-proprétaire sera appelé à développer une importante activité commerciale. Cependant elle sera soumise aux contraintes de l'ajustement des prix, d'amélioration de la qualité de ses relations avec les clients et les fournisseurs et la qualité de sa prestation.

Isenberg (2011) identifie six composantes d'un écosystème entrepreneurial qui sont : la politique, la finance, le capital humain, la culture, les soutiens et le marché. Dans

le même cadre l'OCDE (2019) identifie aussi six piliers d'analyse de la performance des PME qui s'apparentent, pour l'essentiel, à ceux d'Isenberg. Ces piliers sont : le cadre institutionnel et réglementaire, les conditions de marché, l'infrastructure, l'accès au financement, l'accès aux compétences et l'accès aux actifs d'innovation. Les trois premiers piliers représentent l'écosystème économique et concernent le contexte économique et les conditions-cadres dans lesquelles les PME peuvent exercer leurs activités et croître. Les trois autres permettent d'examiner dans quelle mesure les PME peuvent accéder aux ressources stratégiques et les exploiter. Nous reprenons, dans la figure n° 5, proposée par l'OCDE dans le cadre de l'analyse de la performance des PME, six piliers et vingt-neuf sous-composantes de l'environnement des affaires d'une PME.

Figure 5. Six piliers et 29 composantes d'un environnement des affaires d'une PME



Pour un Source : Perspectives de l'OCDE sur les PME et entrepreneuriat, 2019 s sur la performance des PME, et dans le souci d'élargir le champ d'éléments d'analyse, les

six piliers proposés par l'OCDE (avec 29 sous composantes) peuvent être mixées avec les six domaines identifiés par Isenberg (composés de 12 sous domaines).

Le tableau n° 8 fait la synthèse mixée du contenu des piliers ou domaines d'analyse identifiés au regard de leurs auteurs.

Tableau 8. Composantes OCDE et Isenberg de l'environnement des affaires des PME.

N°	Composantes	ISENBERG (2001)	OCDE (2019)
1	Cadre institutionnel et réglementaire (politique chez Isenberg)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Leadership (légitimité sociale, stratégie industrielle et entrepreneuriale) ;</li> <li>- Gouvernement (mesures incitatives, politique de soutien à l'entrepreneuriat, cadre administratif et réglementaire, avantages fiscaux, supports de R&amp;D, protection des droits de propriété et du travail, etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réglementation du marché des produits, de l'emploi et de la création d'entreprises ;</li> <li>- Régimes d'insolvabilité ;</li> <li>- Fiscalité ;</li> <li>- Concurrence ;</li> <li>- Cadre judiciaire et juridique ;</li> <li>- Gouvernance publique, administration électronique comprise ;</li> <li>- Qualité de l'administration foncière pour la conduite des affaires.</li> </ul>
2	Conditions de marché	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Couple marché-produit (attentes du marché, risque de marché, image du produit, notoriété et réputation de l'entreprise)</li> <li>- Réseaux (réseaux d'entrepreneurs, réseaux de distribution...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Marché intérieur (les PME comme acteurs locaux intégrés) ;</li> <li>- Dynamisme interne du marché (concentration, spécialisation, transition numérique, etc.) ;</li> <li>-Échanges et investissements (ampleur de la commande publique et les pratiques en la matière) ;</li> <li>- Prévalence de l'économie informelle ;</li> <li>- Marchés mondiaux (positionnement dans les chaînes de valeur mondiales et présence d'entreprises multinationales).</li> </ul>
3	Infrastructures (Soutiens chez Isenberg)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Infrastructures de base (télécommunication, logistique et transport, incubateurs, clusters, pôle de compétitivité, zone industrielle, etc).</li> <li>- Professions supports (cabinets d'expert comptables, conseillers, juridiques, investisseurs).</li> <li>- Institutions non gouvernementales (réseaux d'entrepreneurs, business plan)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacités et performances des infrastructures dans différents domaines (logistique, transport, énergie, internet et TIC) ;</li> <li>- Recherche et Développement, l'innovation locales ;</li> <li>- Densité des réseaux de connaissance nationaux et internationaux.</li> </ul>
4	Accès au financement (capital financier chez Isenberg)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capitaux financiers (accès au financement (emprunts, marchés financiers publics, financement privé, capital-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Accès aux sources de financement traditionnel et solutions alternatives ;</li> <li>- Accès aux prêts collaboratifs interentreprises et au financement</li> </ul>

		risque, love money, business Angel, etc.)	participatif ; - Capacité d'autofinancement ; - Situation du système bancaire.
5	Accès aux compétences (capital humain et culture chez Isenberg)	- Accès aux ressources humaines adéquates. - Accès aux réseaux d'affaires ;  <u>Culture</u> - Cas exemplaires de réussite (succès visible, réputation) ; - Normes sociales (tolérance au risque, perception sociale des faillites, statut social de l'entrepreneur).	- Culture numérique des adultes (niveau d'instruction des adultes, accès aux formations) ; - Culture entrepreneuriale ; - Éducation (scolarisation et résultats des élèves dans le système éducatif conventionnel) ; - Training (utilisation des compétences au travail) ; - Marché de l'emploi (conditions du marché du travail, qualité des emplois) ; - Organisation et processus (ampleur de l'inadéquation entre l'offre et la demande de compétences, formes d'emplois atypiques et tensions au travail).
6	Accès aux actifs d'innovation		- Technologie (technologies de l'information, équipement technologique) ; - Réseaux de collaboration (capacité d'intégrer des réseaux de R-D et des réseaux d'innovation. - Organisation et processus ; - Données (Stock d'actifs intellectuels corporels et incorporels, droits de propriété intellectuelle : brevets, marques commerciales) ; - Marketing ; - Capacités internes de diffusion des principaux outils informatiques dans les entreprises ; - Capacité de participer à des activités à forte intensité technologique ; - Recherche et Développement et innovation issue des PME ;

## 2.2. Concept d'environnement hostile

Cette section consacre, en détail, l'étude sur le concept d'environnement hostile. Outre sa définition, elle aborde, notamment, ses caractéristiques ainsi que ses différentes formes d'hostilité.

### 2.2.1. Définitions de l'environnement hostile

Selon les recherches de Covin et Slevin (1989), March et Simon (1958) ont été les premiers à théoriser le concept d'environnement hostile et ce, malgré la dispersion de ce concept dans la littérature trente ans avant. Les études de Hall (1980) sont venues renforcer ce concept à travers une enquête sur les stratégies de survie menée auprès de 64 entreprises manufacturières (Covin et Slevin, 1989). Les conclusions de ces études vont au-delà de l'environnement pour ressortir aussi l'importance de la structure organisationnelle de l'entreprise en vue de faire face à l'hostilité de l'environnement. Puis d'autres études vont beaucoup contribuer à la théorisation de l'impact de l'hostilité de l'environnement sur la performance des entreprises. Il s'agit, notamment des études de Lawrence et Lorsch sur les contingences, celles de Pfeffer et Leblebici (1973) sur l'intensité de la concurrence et celles de Khandwalla (1977) sur les dimensions de l'environnement hostile. La multiplicité des définitions proposées par les chercheurs montre l'intérêt apporté au concept d'environnement hostile qui évolue et s'enrichit avec le temps en pleine mondialisation de l'économie. Ce concept cadre renvoi au fait qu'il s'agit d'un environnement préjudiciable au rendement de l'entreprise (Kach et al, 2016 ; Hirsch et Levin, 1999). La perception de « l'environnement hostile » par le chercheur est différente selon qu'il se positionne, soit en théorie des organisations, soit en stratégie. Positionné dans la théorie des organisations, Mintzberg (1979) définit l'environnement hostile par la disponibilité des ressources et la compétition pour les ressources. Faisant allusion à la stratégie, Hall (1980) définit l'environnement hostile par la baisse de la croissance, l'inflation, l'impact concurrentiel de la réglementation et le rendement de l'entreprise. Bref, pour la théorie des organisations, l'environnement implique le degré de compétition (ou de menace) mais pour la stratégie, elle implique la gestion de la compétition (ou de la menace).

Pour Khandwalla (1977), l'environnement hostile est celui qui menace constamment la survie de l'entreprise, un environnement impitoyable aux erreurs de gestion et qui limite les chances de succès de l'entreprise. C'est un environnement risqué, stressant dominant et frustrant. Khandwalla (1977) met l'accent sur l'identification des principaux aspects de l'hostilité de l'environnement. Miller et Friesen (1983),

définissent l'environnement hostile par le degré de menace multi faciale que représente pour l'entreprise, la vigueur, l'intensité de la concurrence, l'attrait vers le bas de l'industrie. Covin et Slevin (1989) définissent l'environnement hostile par la menace de la viabilité de l'entreprise et la performance en raison de l'emploi précaire, les paramètres de l'industrie de la concurrence intense, les climats des affaires écrasants et un manque d'opportunités exploitables (stratégie). Ils considèrent l'intensité de la concurrence comme la caractéristique la plus importante de l'hostilité de l'environnement des affaires. Pour Yasai-Ardekani (1989), l'environnement hostile est défini par la perception de la pression de la concurrence des prix, de la promotion, de la qualité des produits et de la variété dans les marchés des organisations (stratégie). Gastrogiovanni (1991) définit l'environnement hostile par des ressources rares et la concurrence intense, un impact défavorable sur la rentabilité de l'entreprise. Das et Joshi (2012) définissent l'environnement hostile par les conditions extérieures défavorables pour une entreprise causée par l'intensité de la concurrence, la structure de l'industrie, les normes gouvernementales et des ressources limitées. Un environnement hostile est un environnement générant des coûts de transaction et de coordination anormalement prohibitif, par référence aux principaux indices de coûts et de gouvernance facilitateurs de l'entrepreneuriat (Chavis, Klapper, Love, 2011).

L'hostilité environnementale fait partie de la dimension dynamique et englobe les hostilités liées à l'interaction d'une entreprise avec les clients, les concurrents et les environnements technologiques et régulateurs dans lesquels l'entreprise opère (Asad, Le Loarne et Hussain, 2019). Mountassif et Larhrisi (2019) définissent l'environnement hostile en termes d'environnement pesant marqué par la forte intensité de la concurrence, le poids pesant de la fiscalité et la faible croissance ou la stagnation des marchés. Bref, au regard des définitions sus évoquées, il est évident qu'un environnement hostile est celui qui présente des indicateurs défavorables qui constituent une menace pour l'atteinte des objectifs de l'organisation (rentabilité, part de marché) et qui exigent de son dirigeant des mesures appropriées pour préserver la viabilité de son entreprise. Les indicateurs les plus répétitifs dans toutes ces définitions sont, notamment, la vivacité de la concurrence, la rareté des ressources, les coûts de l'industrie, la réglementation et la fiscalité.

### 2.2.2. Caractéristiques d'un environnement hostile

A partir des différentes définitions sus mentionnées, il est possible de dégager les caractéristiques d'un environnement hostile. Dyer et Mortensen (2005) décrivent les caractéristiques de l'environnement hostile dans les pays émergents de la manière suivante :

- Baisse du produit intérieur brut, du pouvoir d'achat, généralement en fonction d'une forte inflation ;
- Manque de travailleurs qualifiés à la suite d'un mauvais système d'éducation, exode rural et diminution de la population ;
- Absence d'infrastructure de transport, des banques, communication et services publics ;
- Corruption et manque de protection juridique ;
- Intrusion gouvernementale excessive (lois fiscales, lourdeur des règlements) ;
- Incertitude politique, agitation sociale ou de guerre.

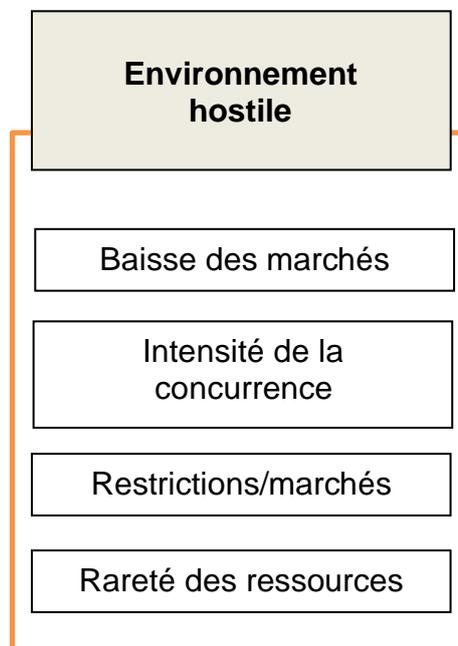
D'autres recherches permettent de regrouper, en quatre, les caractéristiques principales d'un environnement hostile, à savoir :

- Un environnement qui crée les conditions d'incertitude (Whalen et al, 2016), un environnement très peu incitatif (Aliout Bovalem, 2014), très rudes et antipathiques (Potter, 1994), impitoyables aux erreurs de gestion et qui menace la survie de la PME (Kach et al, 2016) ;
- Un marché géographiquement limité, de plus en plus concurrentiel et volatil pour les PME qui, face aux grandes entreprises, sont obligées de s'engager dans le marketing entrepreneurial (Whalen et al, 2016) pour survivre et prospérer et ce, malgré leurs faibles ressources ;
- La grave pénurie des ressources, des informations, de temps, de professionnalisation des employés, peu d'expertise en gestion (Whalen et al, 2016) ;
- Les restrictions strictes du marché, peu de fidélité à la marque ou à la part du marché, confusion entre les objectifs personnels et professionnels (Whalen et al, 2016).

## 2.3. Quatre formes d'environnement hostile

L'environnement hostile constitue un défi pour les PME du fait que leurs impacts peuvent se situer autour des effets directs, de croissance faible et de rentabilité réduite (Kach et al, 2016). Dans le cadre de cette recherche, il est retenu les quatre formes distinctes d'environnement hostile proposées par Khandwalla (1977). Il s'agit de la baisse des marchés, de l'intensité de la concurrence, des restrictions imposées par le marché et de la rareté des ressources. Le cadre d'analyse de l'environnement hostile basé sur ces quatre sous variables est représenté dans la figure n° 6.

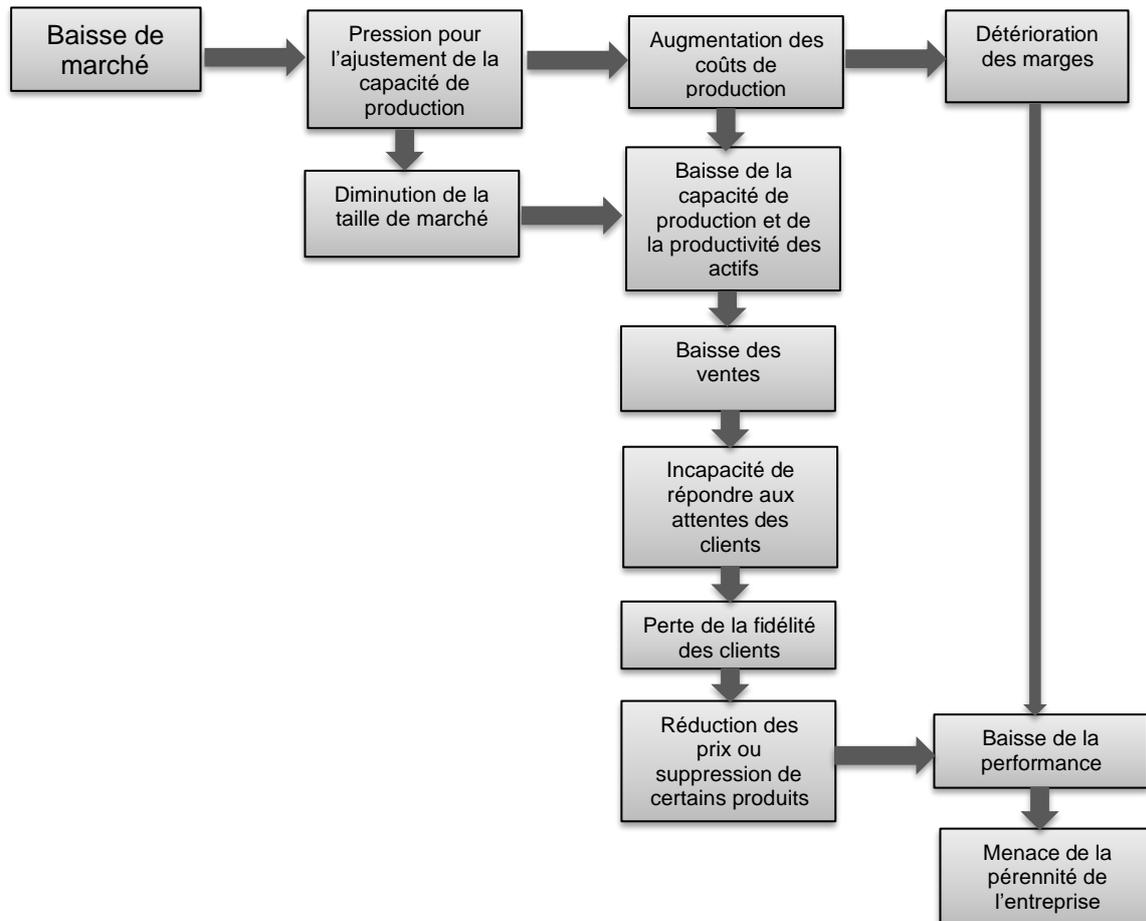
Figure 6. Quatre sous-variables de l'environnement hostile.



### 2.3.1. Baisse des marchés

La baisse des marchés consiste en un **changement de la taille**, de la forme de la niche environnementale d'une PME (Cameron, Kim et Whetten, 1987). Il s'agit bien d'un marché en décroissance qui nécessite l'ajustement de la **capacité de production**, à la suite de la pression de la baisse des marchés, aggravant les **coûts de production** et **détériorant ainsi les marges** (Varian, 2014). La situation de la baisse des marchés avec ses conséquences est schématisée dans la figure n° 7.

Figure 7. Schéma de l'impact de la baisse des marchés sur la pérennité de la PME



La figure n°7 indique que, par la suite de baisse des marchés, si la capacité de production de l'entreprise est ajustée à la taille du marché, toute diminution de la taille de celui-ci implique automatiquement, la baisse de la capacité de production (perte d'économie d'échelle). Cela impacte négativement les ventes de l'entreprise et la productivité de ses actifs. Il s'ensuit la baisse des marges (marge faible) qui par la suite (à court ou à long terme) impacte la performance et, par surcroît, la pérennité de la PME. La baisse de marché implique donc le changement de la taille du marché, sa forme (Cameron, Kim et Whetten, 1987), la diminution des ventes et de la rentabilité (Kach et al, 2016) au préjudice de la PME. L'entreprise va ainsi perdre ses attentes vis-à-vis de ses clients à la suite des conditions difficiles du marché car elle ne sera plus capable de répondre à leurs demandes. Par suite des exigences doublées d'un manque d'indulgence des clients à l'égard de l'entreprise confrontée à un marché en déclin, l'entreprise aura difficile à maintenir la fidélité de ses clients. Il s'ensuit l'obligation de réduction des prix ou de suppression des certaines gammes de produits (Wolff et Pett, 2006 ; Davis-Sramek, Mentzer et Stank, 2008).

Par ailleurs, la baisse du marché peut impacter négativement ou positivement l'innovation selon que cette baisse est contrôlable ou pas (More, McKinley et Barker, 1998). En effet, lorsque l'entreprise n'a pas assez des ressources à la suite de la baisse des ventes, il lui sera difficile de financer l'innovation. En revanche, lorsque les conditions de baisse du marché sont contrôlables et permanentes, cette baisse peut stimuler l'innovation. De l'autre côté, lorsque l'augmentation de la demande est considérée comme un préalable pour développer les améliorations des produits, toute baisse de marché peut inhiber l'innovation (Kach et al, 2016).

### 2.3.2. Intensité de la concurrence

La concurrence (Miller et Friesen, 1978) est basée sur l'intensité dans laquelle les entreprises se basent pour acquérir la part de marché, le positionnement du marché et des ressources. Autrement dit, l'intensité de la concurrence renvoie à la lutte pour arracher la **part de marché, le positionnement et l'obtention des ressources** (Miller et Friesen, 1978). D'où la nécessité pour la PME de revoir sa **politique de prix**, de tenir compte des **actions des concurrents, d'évaluer les besoins des clients** et de **s'adapter pour les maintenir** (Nicholls-Nixon, Cooper et Woo, 2000). Plusieurs autres chercheurs évoquent cette question d'intensification de la concurrence comme élément de l'environnement hostile (Freel, 2005 ; Amoako Gyampah, 2003 ; Ward, Duray Leong et Somme, 1995 ; Petter, 1994 ; Gupta-Cluin, 1993 ; Edelstein, 1992). L'intensité de la concurrence est basée sur le **nombre d'entreprises** présentes dans la même industrie ou secteur d'activités, les efforts qu'elles déploient pour se procurer les parts de marché et les ressources. Pour faire face à la rivalité de la concurrence, les entreprises peuvent (Kach et al, 2016) :

- Proposer **les prix les plus bas**, réalisant ainsi les marges les plus faibles ;
- Pénétrer les marchés non encore explorés (Segars et Grover, 1995) ;
- Évaluer les besoins des clients et s'adapter à ces besoins pour les satisfaire.

De façon plus schématique, l'intensité de la concurrence est définie par Potter (1994), selon cinq dimensions : concurrence intra sectorielle, menace de nouveaux entrants, menace de produits de substitution, pouvoir de négociation des clients et celui des fournisseurs.

### **2.3.3. Restrictions imposées par les marchés**

Les restrictions imposées par les marchés supposent la volonté du législateur à imposer des contraintes sur les PME quant à la limitation en termes des achats de fournitures et produits, des approvisionnements, de la livraison et de développement de certains produits et procédés, la limitation de certains degrés de liberté opérationnelle (réduire les effets de la technologie des entreprises sur l'environnement), le respect des conformités en matière de production (Tang et Hull, 2012 ; Madrid-Guijarno, Garcia et Van Aukeng, 2009 ; Khandwalla, 1977). Les restrictions imposées sur les marchés peuvent concerner les normes sociales, politiques, règlementaires, le code de conduite de l'industrie, la réglementation gouvernementale (licences, procédures de certification, inspection réglementaire). Lorsque les PME sont confrontées à des restrictions des marchés, elles ont tendance à limiter leurs risques et à reporter certaines dépenses à long terme (Galia et Legros, 2004). Ces restrictions limitent les opportunités exploitables et compromettent la performance de la PME.

### **2.3.4. Rareté des ressources**

La rareté des ressources consiste en un environnement pauvre, dépourvu des ressources essentielles et limitent les choix disponibles de l'offre et de la demande (Katila et Shane, 2005 ; Castrogiovanni, 1991). Elle tient au fait de la prise en compte du développement durable, de la responsabilité sociale de l'entreprise. La rareté des ressources n'offre pas à la PME des possibilités supplémentaires pour choisir ce qu'elle doit offrir à ses clients (Tang et Hull, 2012 ; Azadejan, Patel et Parida, 2013 ; Baum et Wally, 2003 ; Nicholls-Nixon, Cooper et Woo, 2000 ; Luo, 1999 ; Edelstein, 1992 ; Dean Sharfman, 1993). Elle exige aux PME de faire attention à leurs intrants, de se préoccuper des consommations internes et de soutenir en permanence les effets internes nécessaires à la survie de l'entreprise (Kach et al., 2016). La rareté des ressources entraîne une hausse des prix de fournitures et des matières premières, impacte négativement la rentabilité de la PME. Dans un environnement hostile l'entreprise a difficile d'établir des relations étroites avec les fournisseurs et les autres partenaires.

## 2.4. Théories de la PME en environnement hostile

Plusieurs théories ont été énoncées pour démontrer la prédominance de l'influence de l'environnement sur la performance ou l'échec d'une entreprise. Parmi ces théories, la présente recherche retient trois principales qui semble lui être liées, à savoir, la théorie d'écologie des populations d'Hannan et Freeman, la théorie de la contingence de Lawrence et Lorsch et la théorie de l'attitude entrepreneuriale de Kreiser.

### 2.4.1. Théorie d'écologie des populations de Hannan et Freeman

La théorie de l'écologie des populations des organisations s'appuie sur l'environnement pour soutenir que la survie d'une organisation (dont la PME) n'est pas liée à ses ressources internes mais à la sélection naturelle au sein d'une communauté d'organisations (Rouleau, 2007). Elle soutient la prédominance de l'influence de l'environnement sur l'échec ou la performance de la PME. Selon elle, l'environnement d'une PME peut, soit lui être hostile, soit jouer le rôle de facilitation. De nature déterministe quant à l'influence de l'environnement, elle adhère à la dépendance de l'entreprise aux variables de l'environnement érigées en contraintes telles que les contraintes contextuelles, la difficulté d'accès aux ressources et la vivacité de la concurrence (Khelil, Smida et Zaouaoui, 2012). Les contraintes contextuelles comprennent les obstacles institutionnels dont notamment, l'inadéquation de la réglementation fiscale, le coût de financement bancaire, la lourdeur des formalités administratives, la difficulté d'obtenir un agrément, la culture sociale, la faiblesse du dispositif d'accompagnement, la politique bancaire méfiante à l'égard des nouveaux entrepreneurs, etc. (Mellahi et Wilkinson, 2004). La difficulté d'accès aux ressources est caractérisée par la forte dépendance envers un nombre limité de clients, les difficultés à trouver des nouveaux clients solvables et la difficulté d'obtenir un crédit bancaire (Khelil, 2011). Pour l'OCDE (2019, p.19), « *les petites entreprises sont généralement désavantagées par rapport aux grandes dans l'accès au financement, aux compétences utiles et aux actifs d'innovation (technologies, données, modèles économiques et pratiques organisationnelles, réseaux, etc., sous forme tangible ou intangible). Or, le capital – financier, humain et intellectuel – est un facteur de production essentiel et un déterminant de la compétitivité des entreprises*

*dans les économies du savoir* ». La vivacité de la concurrence implique notamment, l'insuffisance du dispositif de protection contre les stratégies de copiage de suiveurs (Khelil, Smida et Zaouaoui, 2012). La notion de territoire revêt aussi une importance capitale dans la théorie de l'écologie des populations. En effet, le territoire est défini comme « *un ensemble d'acteurs économiques reliés par des relations de complémentarité, coopération ou concurrence en vue de construire et d'exploiter des ressources propres à un lieu donné, difficilement imitables ou délocalisables* » (Asselineau, Cromaris et Ditter, 2014, p.682). Dans ses rapports avec la PME, le territoire apparaît comme lieu de rapports sociaux indissociables et d'identité collective (Frémont, 1999), un espace de construction et d'exploitation de ressources spécifiques par les acteurs locaux en interaction et un niveau pertinent pour la construction et l'analyse des dynamiques entrepreneuriales (Asselineau, Cromaris et Ditter, 2014). St-Pierre, Foleu, Noun et Nomo (2015, p.3) soutiennent que « *les turbulences ou les forces environnementales auraient donc plus d'impact que la volonté ou les choix des dirigeants, sur la pérennité des organisations* ».

#### **2.4.2. Environnement hostile et attitude entrepreneuriale : Théorie de Kreiser.**

Les théories qui prônent l'alignement de la stratégie des entreprises avec leur environnement extérieur foisonnent (Ducan, 1972 ; Lawrence et Lorsch, 1967 ; Thompson, 1967) et concernent surtout les PME. Certaines insistent sur une attention particulière basée sur la recherche des solutions innovantes et productives, la prise des risques face à l'environnement extérieur hostile (Wiklund et Shepherd, 2005 ; Zahra, 1993 ; Covin et Slevin, 1989 ; Miller et Freisen, 1982). D'autres théories insistent sur la prise en compte de l'hostilité (ou de ses facteurs) dans l'attitude entrepreneuriale (Moreno et Casillas, 2008 ; Miller et Friesen, 1982 ; Khandwalla, 1977). Selon Kreiser et al. (2013), les recherches sur les rapports entre l'hostilité de l'environnement et l'attitude entrepreneuriale sont contradictoires. Un courant soutient que l'attitude entrepreneuriale est fonction du niveau d'hostilité de l'environnement (Miller et Friesen, 1983 ; Khandwalla, 1977) tandis que d'autres (Rosenbusch, Rauch et Bausch, 2013) trouvent une relation non significative entre l'hostilité de l'environnement et l'attitude entrepreneuriale. Kreiser, Marino et Weaver (2013) mènent une étude auprès de 1307 entreprises dans 8 pays pour évaluer

l'impact de l'hostilité de l'environnement sur les trois composantes de l'attitude entrepreneuriale, à savoir, l'innovation, de dynamisme de la proactivité et la prise des risques. Cette étude démontre clairement l'impact de conditions environnementales sur le niveau d'attitude entrepreneuriale affichée par les propriétaires-dirigeants des PME et que lesdites conditions jouent un rôle important dans les processus décisionnels stratégiques qui se déroule au sein des PME. Leur étude indique que l'environnement hostile décourage les initiatives entrepreneuriales ou l'esprit d'entreprise générale et que l'environnement joue un rôle clé dans la détermination du niveau de l'innovation, le dynamisme et la prise de risques dans les PME. L'environnement hostile peut être difficile à prévoir et peut conduire à une baisse de confiance dans le chef des décisions du propriétaire-dirigeant du fait de la difficulté de prendre des décisions pour réduire les effets dudit environnement sur la pérennité de la PME. Face à l'hostilité environnementale, les propriétaires-dirigeants sont amenés souvent à prendre des décisions à court terme, ce qui les amène à se concentrer moins sur les activités qui génèrent des bénéfices à long terme (Kach et al, 2016). Kreiser et ses collègues proposent donc que les propriétaires-dirigeants se concentrent sur trois stratégies commentées ci-dessous, à savoir, la prise des risques, le dynamisme de sa proactivité et la capacité d'innovation.

#### **2.4.2.1. Environnement hostile et prise des risques par le propriétaire-dirigeant**

La prise des risques fait allusion au degré auquel les gestionnaires sont prêts à prendre des engagements de ressources importants et risqués c'est-à-dire ceux qui ont une chance raisonnable d'échec coûteux (Miller et Friesen, 1978). Il est démontré qu'il existe une relation à la fois négative et positive de l'environnement hostile sur la prise des risques. La relation entre l'hostilité de l'environnement et la prise des risques en matière d'investissement a fait l'objet des résultats mitigés qui divisent les chercheurs. Certains démontrent une relation positive à la proactivité des entrepreneurs qui peuvent être incités à prendre les risques et faire ainsi des bénéfices pendant que d'autres entrepreneurs, face à un environnement hostile sont découragés et ne veulent pas prendre les risques qu'ils considèrent comme « inutiles » (Zahra et Garvis, 2000 ; Goll et Rasheed, 1997 ; Miles, Arnold et Thompson, 1993 ; Smart et Vertinsky, 1984). Pour Zahra et Garvis (2000), bien que la prise de risque entraînerait une hausse des niveaux de rendement dans un

environnement extrêmement hostile, elle réduirait les bénéfices de l'entreprise. Kreiser et al (2002) estiment qu'une prise des risques dans un environnement hostile peut augmenter le rendement de l'entreprise. Autrement dit, à un niveau modéré de l'hostilité, la prise des risques organisationnels est la plus élevée. Goll et Rasheed (1997), estiment que le manque de ressources dans des environnements hostiles amène les entreprises à éviter la prise de risques excessif et à accorder une attention particulière à la conservation des ressources.

#### **2.4.2.2. Environnement hostile et proactivité du propriétaire-dirigeant**

La proactivité est une perspective prospective qui consiste à introduire de nouveaux produits ou services avant la concurrence et à anticiper la demande future pour créer des changements et façonner l'environnement (Lumpkin et Dess, 2001, p. 431). L'étude de Kreiser a montré que l'environnement hostile influence positivement le dynamisme (proactivité) de l'entrepreneur considéré comme le rythme de mutation et de l'innovation. Il représente une occasion stratégique mettant en perspective les efforts visant à anticiper la demande future (Lumpkin et Dess, 2001). Il revient que l'innovation est une source d'avantage concurrentiel et permet la création des réseaux de relations et d'échanges d'informations (Chalus-Sauvannet, 2006, p. 33).

#### **2.4.3. Théorie de la contingence de Lawrence et Lorsch**

Les théoriciens de la contingence soutiennent que les facteurs internes ou externes à l'organisation ont un effet sur une ou plusieurs composantes de ladite organisation. Selon cette théorie, il n'y a pas de facteurs clés de succès universels et valables en toute circonstance, mais c'est la combinaison de plusieurs facteurs humains, organisationnels, financiers, environnementaux qui sont efficaces dans un contexte donné et qui ne le sont pas dans d'autres (Lawrence et Lorsch, 1967 ; Katz et Khan, 1966 ; Burns et Stalker, 1961 ; Feudjo, 2006 ; Mazzouz, 2003 ; Colot et Croquet, 2007 ; Callot, 2006 et Hamadou, 2009). En résumé, le fondement de base de la théorie de contingence est qu'il n'y a pas une meilleure façon unique d'organiser. Aussi, doit-on s'interroger si la PME doit-elle s'adapter ou influencer son environnement et quels sont les facteurs et variables de cette contingence.

#### 2.4.3.1. La PME doit-elle s'adapter à son environnement ou l'influencer ?

Le choix des structures, des processus et des capacités est fonction de l'environnement externe (Lauwrence et Lorsch, 1967 ; Burns et Stalker, 1961). L'environnement est inerte et difficile à influencer tandis que l'entreprise a la capacité d'adaptation. Il appartient donc à l'entreprise, qui est souple, de bien s'adapter à son environnement (Soussa et Voss, 2008). L'adaptation de l'entreprise et le choix de son environnement sont une obligation pour sa survie (Miller et Friesen, 1982, 1983). D'autre part, il est clair que face aux contraintes de son environnement, l'entreprise peut aussi influencer, transformer ou modifier ledit environnement. En effet, selon Thompson (1967), une organisation peut affecter l'environnement dans lequel elle opère du fait que le gestionnaire agit plus directement sur les ressources organisationnelles pour produire un changement souhaité dans le système. Au fur et à mesure que l'organisation et sa direction acquièrent un contrôle plus direct sur un segment de son environnement, ce segment est effectivement annexé au système organisationnel à mesure que ses limites sont élargies (Luthans et Stewart Todd, 1977). Par ailleurs, les interactionnistes sont les tenants du courant intermédiaire qui soutient que l'adaptation de la PME à l'environnement est le fruit à la fois du déterminisme environnemental (qui découle de la contingence) et du volontarisme de la liberté d'action qui découle du choix stratégique. Hebiniak et Joyce (1985) distinguent la « capacité à modifier l'environnement et la capacité à ne pas subir les contraintes de l'environnement ». Les deux perspectives (déterministe et volontarisme) sont antagoniques et évoluent différemment en fonction de la taille de l'entreprise (Gueguen, 2004). A défaut des moyens d'actions (ressources et capacités), l'entreprise de petite taille est à la merci de son environnement. Cependant, la petitesse de sa taille peut constituer un atout pour le renforcement de sa capacité d'action pour influencer son environnement (Becherer et Maurer, 1999 ; Merz et Sauber, 1995), voire de créer son écosystème entrepreneurial (Schmitt, 2015). Plus sa taille est petite, plus elle subit les effets de l'hostilité de son environnement en termes de moyens d'action. Plus grande sera ses marges de manœuvre, en termes de liberté d'action (volontarisme), dans les choix effectués, moins elle subira les dommages de manque des moyens d'action (Gueguen, 2004 ; Merz et Sauber, 1995. ; Hebiniak et Joyce, 1985).

### 2.4.3.2. Facteurs de contingence et système d'organisation

L'approche contingente est définie comme l'identification et le développement de relations fonctionnelles entre les variables d'environnement, de gestion et de performance. Les approches de contingence les plus connus sont (Luthans et Stewart Todd, 1976), le design organisationnel, le leadership et les pratiques comportementales et les démarches quantitatives :

- Le design organisationnel : Il est démontré les relations contingentes entre les variables environnementales (technologie), les variables de gestion (structure organisationnelle) et les performances (Woodward, 1965). Lawrence et Lorsch (1967) et Chandler (1962) trouvent une relation contingente entre l'environnement, la structure, la stratégie et la performance. C'est la contingence structurelle (qui néglige l'influence possible des acteurs et soutient l'aspect normatif)
- Le leadership et les pratiques comportementales : Fiedler (1967) démontre une relation contingente entre les variables environnementales, le style de leadership et l'efficacité managériale. C'est la contingence comportementale (qui tient compte des caractéristiques individuelles de chaque acteur).
- Les démarches quantitatives : Elles prônent des relations de contingence spécifiques entre diverses situations, les techniques de prise de décision quantitative et la performance efficace (Miller et Starr, 1970).

Pour Luthans et Stewart (1976), la théorie de la contingence a l'avantage de combiner à la fois les approches de gestion quantitatives, comportementales et environnementales. Le concept central de la théorie de la contingence est celui de l'ajustement, c'est-à-dire le moyen d'organiser une PME pour qu'elle soit alignée à son environnement (Sousa et Voss, 2008). L'ajustement relève ainsi du processus, d'adaptation de l'entreprise à son environnement et contribue ainsi à la performance de la PME tandis que le contraire compromet ses performances (Kach et al, 2016). La formulation d'une théorie générale des contingences doit commencer par une conception solide du système d'organisation. C'est pour cela qu'une organisation est définie comme un système social constitué de sous-systèmes de variables de ressources interdépendantes de diverses politiques, pratiques et techniques de

gestion qui interagissent avec des variables du supra système environnemental pour atteindre un ensemble de buts ou d'objectifs (Lorsch et Morse, 1974 ; Thompson, 1967 ; Katz et Kahn, 1966).

L'approche contingente a contribué à la classification des systèmes organisationnels (ouverts et fermés) basés directement ou indirectement sur le système environnemental de l'organisation. L'entreprise, à l'instar d'une PME, est un système ouvert composé de plusieurs sous-systèmes en interaction entre eux et dont la survie dépend de leur adaptation à son environnement (Katz et Khan, 1966). Le modèle de contingence du système d'organisation comprend :

- Les variables systémiques primaires.
- Les variables systémiques secondaires.
- Les variables systémiques tertiaires.

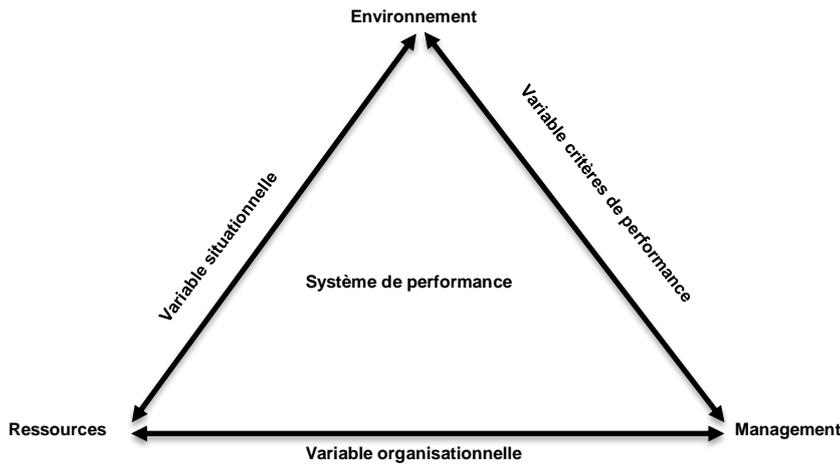
**Les variables primaires** sont les « blocs de construction » élémentaires de l'organisation. Elles sont composées des variables d'environnement, variables de ressources et variables managériales. Les trois composantes et leurs sous-composantes des variables systémiques primaires sont résumées au tableau n°9.

Tableau 9. Composantes et sous-composantes des variables systémiques primaires.

Variables	Composantes	Sous-composantes
Variables environnementales	Facteurs environnementaux internes	Politique de Direction,
	Facteurs environnementaux externes	La législation du pays
	Variables environnementales générales	Variables culturelles, sociales, technologiques, éducatives, juridiques, politiques, économiques, écologiques et démographiques
	Variables environnementales spécifiques	Clients, fournisseurs, main-d'œuvre, concurrents
Variables ressources	Variables ressources humaines	Caractéristiques démographiques (nombre, compétences, connaissances, taille, race, âges) Caractéristiques comportementales (besoins, attitudes, valeurs, perceptions, attentes, objectifs, dynamique des groupes, conflits...)
	Variables ressources non humaines	Matières 1ères, installations, équipements, capital, produits et services
Variables managériales	Politiques, pratiques et procédures	Planification, la fixation des objectifs, l'organisation, la communication et le contrôle.

**Les variables systémiques secondaires** résultent de l'interaction de sous-ensembles des variables primaires. Il existe trois variables systémiques secondaires importantes, à savoir, la situation, l'organisation et les critères de performance (Luthans et Stewart Todd, 1976). La relation entre les variables dans un modèle contingent de l'organisation est schématisée à la figure n° 8.

Figure 8. Schéma des variables systémiques secondaires.



Les variables situationnelles comprennent l'ensemble des variables définies par l'interaction des variables d'environnement et de ressources qui décrit l'état donné du système d'organisation avec lequel le gestionnaire doit interagir et fonctionner. Un gestionnaire est défini comme toute personne au sein du système organisationnel ayant l'autorité formelle de prendre des décisions affectant l'allocation ou l'utilisation des ressources disponibles.

Les variables organisationnelles comprennent les intersections de l'ensemble de variables de gestion et de ressources. Cet ensemble présente une description en système relativement fermé d'un état particulier de « l'organisation » à un moment donné, sans référence au supra système environnemental dans lequel l'organisation fonctionne. Du point de vue de la contingence, la structure, en tant que variable organisationnelle, doit être complètement dépendante des variables environnementales. Aussi, le degré de compatibilité de la structure avec son environnement reflète aussi la performance de l'organisation.

Les variables critères de performance sont déterminées par l'intersection des ensembles de variables d'environnement et de gestion. Les objectifs organisationnels qui sont conçus comme des niveaux de performance souhaités ou acceptables sont d'une importance directe pour le gestionnaire. Il devra déterminer quels changements apporter dans l'allocation des ressources disponibles pour atteindre et / ou maintenir une performance acceptable mesurée par rapport à des critères de performance spécifiques (Luthans et Stewart Todd, 1976).

**Les variables systémiques tertiaires** sont générées par l'interaction des variables systémiques secondaires (et, par conséquent, des variables systémiques primaires constitutives). Le produit de cette interaction est défini comme l'ensemble des variables de performance du système, qui représentent la sortie de performance réelle de l'organisation telle que mesurée par les variables de critères de performance pertinentes. Cet ensemble de variables de performance est peut-être la caractéristique la plus distinctive du modèle de contingence, ce qui distingue ce modèle des constructions théoriques qui ne mettent pas l'accent sur ce lien important entre la théorie et la pratique (Luthans et Stewart Todd, 1976).

#### **2.4.4. Stratégies de pérennisation des PME en environnement hostile**

Kach et ses collègues (2016) ont permis de mesurer le degré de l'hostilité de l'environnement sur la performance d'une PME et démontrent que cette hostilité varie suivant chaque forme ad hoc. Ils sont arrivés aux conclusions que la baisse de marché est de loin la forme la plus nuisible des environnements hostiles, la concurrence compromet les performances et que les restrictions et la rareté des ressources n'ont pas une influence négative significative. Ils concluent que les quatre formes d'environnement hostile ne se remplacent pas mais sont corrélées les unes des autres, tout en gardant chacune son caractère distinctif. Les recherches antérieures démontrent que les effets des environnements hostiles peuvent dépendre du contexte du pays (Badri et Davis, 2000 ; Anoako-Gyampah et Boye, 2001). L'étude de Covin et Slevin (1989) démontrent de leur part que la performance des petites entreprises dans un environnement hostile est positivement liée à sa structure organique, sa posture entrepreneuriale stratégique, son profil concurrentiel

caractérisé par une orientation à long terme de sa stratégie des prix et de prédiction de la tendance de l'industrie. Selon ces chercheurs, ces études sur l'hostilité environnementale sont rares. Dans un environnement hostile, les propriétaires-dirigeants des PME doivent avoir la capacité d'ignorer les principes classiques de gestion qui ont fait des preuves dans d'autres situations pour privilégier ceux qui s'adaptent à la situation traversée. C'est pour cela que Boltanski (1990) confirme que toute option révélée peut devenir une valeur et pour Gherardi Nicolini (2002) cité par Aliout (2014, p.16) « *toute pratique peut recevoir une légitimité sociale générant des communautés de pratiques institutionnalisées* ». Il a été observé que les propriétaires-dirigeants des PME travaillant en environnement hostile ont tendance à prendre des décisions fondées sur le court terme au détriment des activités dont le bénéfice à rapporter est placé dans le long terme (Nicholls-Nixon, Cooper et Woo, 2000 ; Dean et Sharfman, 1993). Dans le domaine des théories des organisations comme celui de la stratégie, plusieurs chercheurs abordent la question d'attitude et des capacités du propriétaire-dirigeant d'une PME face à un environnement hostile pour réussir son entreprise. Parmi les stratégies à mettre en place par le propriétaire-dirigeant d'une PME pour faire face à l'hostilité de son environnement, Zandoval Bonazzi et Ari Zilber (2014) proposent, les stratégies suivantes :

- La stratégie de développement de l'innovation ;
- La stratégie de développement de la PME par le marché et le produit ;
- Le développement d'un modèle d'affaires de co-crédation de valeur différencié et adapté à l'environnement.

#### **2.4.4.1. Stratégie de l'innovation selon Schumpeter**

Il existe une diversité d'approches sur le développement de l'innovation par l'entreprise. Ces approches ont évolué dans le temps avec l'évolution des différentes conceptions suivant les chercheurs. Aussi, avec le temps, la définition du concept d'innovation a évolué. Dans le contexte de cette recherche, quatre définitions suivantes, issues d'une traduction littérale de leurs auteurs, sont mises en exergue (Zandoval Bonazzi et Ari Zilber, 2014) :

- L'innovation consiste en une idée, un croquis ou un modèle pour un appareil, produit, processus ou système nouveau ou amélioré, capable de

commercialisation et capable de promouvoir les gains de richesse (Schumpeter, 1988).

- L'innovation correspond à la façon de promouvoir les idées, les pensées, les processus et la recherche afin d'améliorer le développement du produit, fournir de meilleurs services aux clients, accroître l'efficacité et accroître la valeur ajoutée des partenariats externes (Chesbrough, 2003).
- L'innovation correspond à la mise en œuvre d'un produit (ou service) nouveau ou significativement amélioré ou d'un processus, ou d'une nouvelle méthode de marketing, ou d'une nouvelle méthode d'organisation dans les pratiques commerciales, l'organisation du lieu de travail ou les relations externes (OCDE, 2005, p. 55).
- L'innovation consiste à l'approche liée à la création et à la structuration d'une nouvelle organisation visant à la maintenir vivante sur le marché. Elle est liée à la création de nouvelles connaissances en technologie et en modèle d'affaires (Davila, Epstein et Shelton, 2007).
- L'innovation est l'implémentation de nouveaux produits, services, méthodes de production, procédés, matières premières, marchés, méthodes de commercialisation, organisation et structures de marché (Biancolino, Maccari et Pereira, 2013, p. 415).

L'innovation peut impliquer le changement des partenaires de l'entreprise dans la production. Mais certains chercheurs estiment que l'innovation ne doit pas être prise comme un facteur isolé. Elle doit s'inscrire en communauté d'actions variées constituant les défis du propriétaire-dirigeant des PME (Zandoval Bonazzi et Ari Zilber, 2014 ; Osterwalder, Pigneur, 2010). L'innovation technologique permet de modifier le schéma classique de production pour introduire un élément de différenciation des produits entre les entreprises concurrentes (Schumpeter, 1989).

Les trois étapes d'une innovation sont, l'invention (c'est l'étape de la génération des idées), l'innovation proprement dite (c'est l'étape d'exploration commerciale) et la diffusion (c'est l'étape sur le marché). L'innovation est fermée lorsqu'elle porte exclusivement sur l'environnement interne de l'entreprise. Elle est ouverte lorsqu'elle est de plus en plus liée aux externalités ou à l'environnement externe de l'entreprise (Chesbrough, 2003). Le Business Model Canvas est une sorte de modèle d'affaires

actif à plateforme d'innovation ouverte qui vise la création de la valeur avec la participation de toutes les parties prenantes. L'étude de Kach et al (2014) soutient que les investissements dans l'innovation des produits et des processus sont fonction du niveau de l'hostilité de l'environnement externe des PME. Une étude sur 148 PME aux USA le confirme. Cette étude distingue aussi les différentes formes d'hostilité environnementale et confirment leurs impacts, à des degrés différents, sur l'innovation des produits et des processus. Autrement dit, l'innovation des produits et des processus est impactée différemment selon les quatre formes d'environnement hostile identifiées par Kandwalla (1977), à savoir, la baisse des marchés, les restrictions, l'intensité de la concurrence et la rareté des ressources. L'innovation augmente la performance de l'entreprise et son avantage concurrentiel à long terme. Face à des restrictions réglementaires (sociales et politiques), la stratégie d'innovation peut être orientée vers la réduction des coûts de production et la défense de la position sur le marché. Kreiser, Marino et Weaver (2002) soutiennent que l'innovation est négativement associée à l'hostilité environnementale dans ce sens celle-ci influence négativement l'innovation (Kreiser, 2002) considérée comme l'engagement à développer de nouvelles offres de produits (Zahra, 1993).

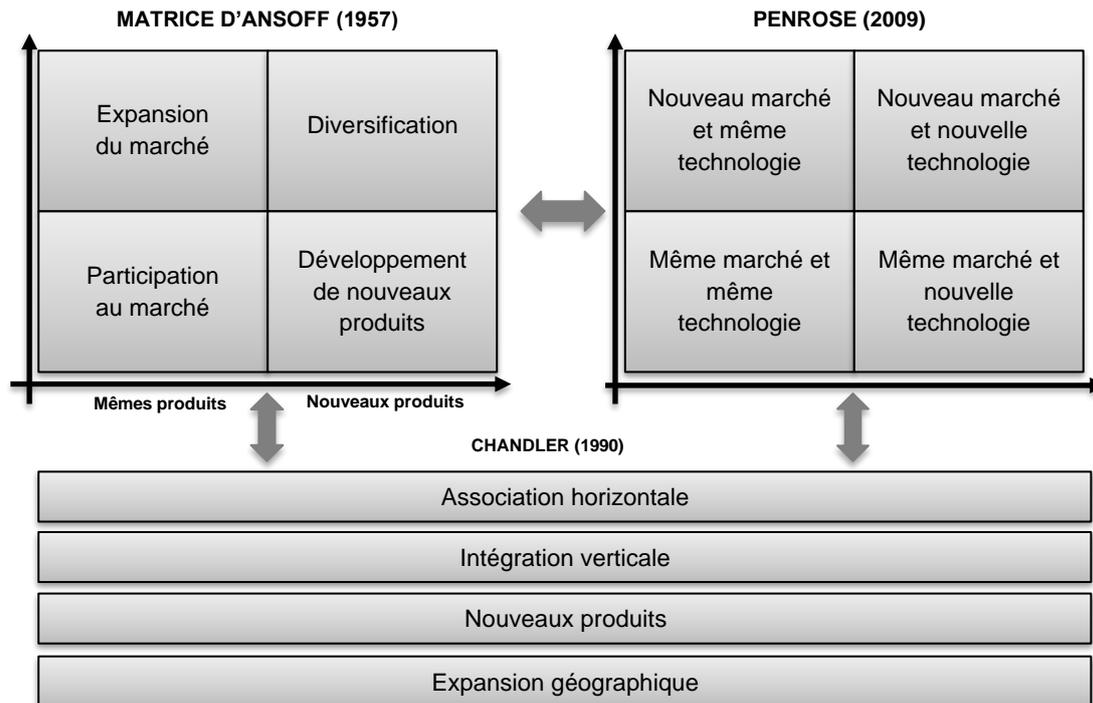
#### **2.4.4.2. Stratégie de positionnement du marché et du produit selon Ansoff**

La stratégie de positionnement consiste pour l'entreprise à décider de se concentrer sur une activité ou métier spécifique et unique. Il peut s'agir soit du positionnement de l'organisation, soit du positionnement des produits. Pour faire face à la concurrence, l'entreprise peut opter, soit pour l'efficience orientée vers les gains à court terme en adoptant la stratégie des prix et de coût de production différencié, soit pour l'efficience dynamique orientée vers les gains à long terme par la stratégie de diversification des marchés et de croissance ferme (Zandoval Bonazzi et Ari Zilber, 2014). La théorie d'Ansoff (1957), schématisée à la figure n°9, reste d'actualité en prônant 4 stratégies axées sur la structure du produit et la matrice du marché :

- 1) La stratégie de pénétration de marché : lorsque l'entreprise évolue sur un marché connu avec des produits bien établis.
- 2) La stratégie de développement du produit : lorsque l'entreprise se développe sur un marché connu avec des produits nouveaux.

- 3) La stratégie de développement de marché : lorsque l'entreprise se développe sur un nouveau marché avec des produits établis.
- 4) La stratégie de diversification du marché : lorsque l'entreprise se développe sur un nouveau marché avec les produits nouveaux.

Figure 9. Approche des modèles stratégiques.



Source : Zandoval Bonazzi F.L. et Ari Zilber M., 2014

Par la stratégie de souplesse organisationnelle, caractérisée par la flexibilité et la réactivité, la PME cherche à s'adapter aux modifications de son marché.

#### 2.4.4.3. Stratégie du modèle d'affaires différencié selon St-Pierre, Audet et Claude

Face à l'hostilité de son environnement, St-Pierre, Audet et Claude (2003) soulignent que les défis des PME est double :

- La maîtrise de compétences organisationnelles avancées, la capacité à formuler des stratégies d'affaires plus complexes et l'adoption de modes avancés d'organisation industrielle afin de réagir vite et agir plus loin ;
- Faire émerger des modèles d'affaires à partir de leur espace de fonctionnement et leur espace de marché.

Quand l'environnement devient incertain et turbulent, les entreprises deviennent plus axées sur le marché en mettant en œuvre différentes activités de marketing pour comprendre les besoins des clients. Selon Arieftiara et al (2017), la meilleure stratégie est celle qui convient le mieux compte tenu des conditions environnementales externes auxquelles une entreprise est confrontée (Asad, Le Loarne et Hussain, 2019). Les entreprises qui se maintiennent et produisent des résultats positifs dans un environnement hostile sont celles qui mettent en place des modèles de gestion adaptés à l'environnement en dehors des modèles classiques de gestion (Sadler-Smith et al, 2003).

#### **2.4.4.4. Stratégie de compromis et de pérennisation collective proposée par Amblar**

Pour Lawrence et Lorsch (1967) l'harmonie entre l'organisation interne de l'entreprise et les contraintes de son environnement est source d'efficacité. De même, Burns et Stalker (1961) recommandent que chaque forme d'organisation soit adaptée à son environnement. Khandwalla (1972) démontre que les environnements dynamiques, hostiles et hétérogène exigent une réduction de l'incertitude structurelle, une différenciation et une intégration plus poussées. Pour la réduction de l'incertitude structurelle, les entreprises élaborent des stratégies au fil du temps pour contrer les variables dans un environnement hostile et atténuer organiquement des variables spécifiques. Pour faire face aux contingences externes, Aliout Boualem (2014) évoque la stratégie de compromis de toutes les parties prenantes. En effet, pour lui, « *Les entrepreneurs, qui réussissent dans des environnements particulièrement hostiles, se réfèrent à des traductions de représentations des mondes perçus et vécus et s'orientent vers des compromis qui permettent d'optimiser les situations, les objets, les compétences et les engagements* » (Aliout Boualem, 2014, p.9). Aussi, le propriétaire-dirigeant est-il appelé d'identifier les modes (domestique, marchand, industriel, civique) représentatif de son environnement devant permettre, soit de construire des accords, soit de trouver de solutions nouvelles, soit résoudre les conflits entre systèmes, soit de faire des compromis. Cette confrontation de plusieurs mondes peut aboutir soit à leur juxtaposition sans antagonisme, soit à une confrontation qui engendre les conflits très fréquents dans un environnement hostile (Aliout Boualem, 2014). L'arrangement

et le compromis sont souvent issus de la situation d'absence d'antagonisme. A cet effet, les parties prenantes se conviennent sur une transaction, chacun restant dans son monde (Amblar, 2000) ou alors chacun dépasse son monde d'origine pour co-construire un monde commun (compromis). Selon la stratégie de pérennisation collective, les différents acteurs de l'environnement expriment la volonté de coopérer pour faire face à la pression de l'environnement. Il s'agit alors de l'arrangement coopératif (Gueguen, 2004). Pour Dyer et Mortensen (2005), les entreprises qui tentent de construire le capital social et les réseaux familiaux sont en mesure de surmonter l'hostilité de l'environnement et ont un meilleur rendement que d'autres (Vial, 2011).

## **Conclusion du deuxième chapitre**

Ce chapitre retient et démontre que l'environnement est l'un des facteurs de succès et de pérennité de la PME. L'environnement d'affaires de la PME comprend un groupe d'acteurs interdépendants situés dans un espace géographique donnée et qui sont déterminants pour la performance entrepreneuriale. Cet environnement est dynamique, complexe, changeant, hétérogène et parfois malveillant et hostile. Il est composé essentiellement de six piliers, à savoir, le cadre institutionnel et réglementaire, les conditions de marché, les infrastructures, l'accès au financement, l'accès aux compétences et l'accès aux actifs d'innovation. Isenberg identifie, quant à lui, six composantes de l'environnement : la politique, la finance, le capital humain, la culture, le soutien et le marché.

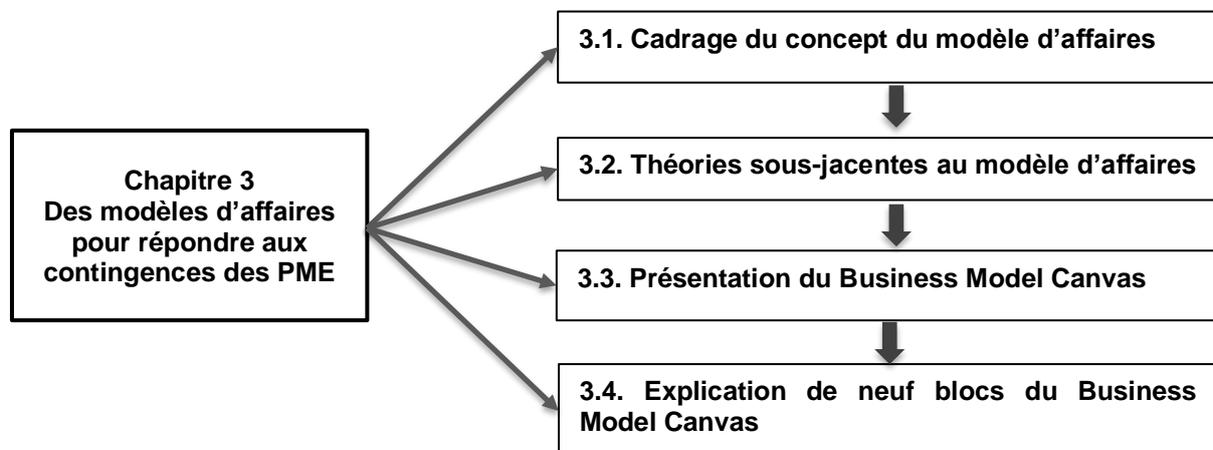
Ce chapitre explique aussi le fait que les quatre formes d'hostilité de l'environnement identifiées par Khandwalla ont des conséquences négatives sur la pérennité de la PME. En effet, la baisse de marché entraîne la pression de l'ajustement de la capacité de production, pousse à la baisse de la taille du marché, à la baisse des ventes, entraîne la perte des clients et, pour finir, menace la pérennité de la PME. Les restrictions imposées par le marché poussent la PME à vouloir limiter les risques, les opportunités exploitables, à reporter les dépenses à long terme et finissent par compromettre la performance et la pérennité de la PME. La rareté des ressources n'offre pas à la PME les possibilités supplémentaires de choix de ce

qu'elle doit offrir aux clients. Elle entraîne une hausse des prix des fournitures et intrants jusqu'à impacter négativement la rentabilité et la pérennité de la PME. L'intensité de la concurrence renvoie à la lutte pour arracher la part de marché et pousse la PME à développer les stratégies de positionnement sans quoi elle ne peut survivre. Aussi face à l'environnement hostile, les recherches proposent plusieurs théories portant l'alignement de la stratégie des PME avec leur environnement extérieur, généralement hostile, notamment la théorie de l'écologie des populations, théorie des attitudes entrepreneuriales et théorie de la contingence.

Après cette étude sur l'environnement hostile, le chapitre suivant aborde la question du modèle d'affaires pour répondre à ces contingences externes de la PME.

## Chapitre 3 : Des modèles d'affaires pour répondre aux contingences des PME

Le concept de « modèle d'affaires » ou « Business Model » (en anglais) fut son apparition pour la première fois aux USA au milieu des années 1990 et s'est répandu largement à travers le monde vers les années 2000 (Coste, 2012). Traduit en français, en plusieurs termes dont principalement « modèle d'affaires », « modèle économique » ou « modèle d'entreprise », ce concept « *apparaît comme une tentative pour comprendre, figurer et expliquer, à destination d'autrui, une visée et une réalité entrepreneuriale en devenir* » (Marion, Sénicourt, 2003, p. 42). Ce chapitre est ainsi consacré aux modèles d'affaires qui intéresseraient les PME des pays du sud opérant dans un environnement hostile. Optant essentiellement pour le Business Model Canvas d'Ostelwader et Pigneur (2005), ce chapitre est subdivisé en quatre sections telles que schématisées ci-dessous.



### 3.1. Cadrage du concept « Modèle d'affaires »

Cette partie de la recherche est consacrée à la définition du modèle d'affaires. Elle fait la différence entre modèle d'affaires et plan d'affaires, donne les différents types et caractéristiques d'un modèle d'affaires.

### 3.1.1. Différences entre modèle d'affaires et plan d'affaires

Les définitions des modèles d'affaires abondent mais, dans cette sous-section, il est question de différencier le modèle d'affaires au plan d'affaires et d'en circonscrire les contours.

#### 3.1.1.1. Définition

Osterwalder et Pigneur (2005) ont tenté de remonter les différentes bases des données pour identifier l'époque et les fréquences où le concept de Business Model apparaît dans les titres des revues scientifiques, les résumés, les mots clés et dans le texte. Ils observent que ce concept apparaît pour la 1<sup>ère</sup> fois dans le texte bien avant 1990, dans les résumés en 1990, dans les titres en 1997 et dans les mots clés en 1999. Bien que pour certains auteurs, il est apparu pour la 1<sup>ère</sup> fois dans un article académique en 1957 (Bellman, Clark et al, 1957) et dans le titre en 1960, ce concept est devenu populaire que vers la fin des années 1990. L'évolution de la technologie de l'information et de communication a beaucoup influencé le concept du Business Model dans la démarche de réduction des coûts dans un secteur donné et la création de valeur aux clients dans une logique d'actions conjointes.

La littérature scientifique montre qu'il n'existe pas un consensus des chercheurs sur la définition du Business Model ou modèle d'affaires dès son émergence. Selon Verstraete, Krémer et Jouison-Laffite (2012), cette difficulté résulte dans la précision à apporter à sa nature et à son contenu, mais lorsqu'il est utilisé dans le sens des affaires, le mot clé qu'il couvre est le concept de « valeur ». Osterwalder et Pigneur (2005) font remarquer déjà en 2005 que, sur une enquête menée auprès de 62 répondants, leur demandant de définir le « Business Model », ils ont obtenu 54 définitions différentes, les uns orientant leurs réponses vers « la valeur orientée client », d'autres vers « l'activité ». Ils considèrent déjà le Business Model comme la traduction des questions stratégiques telles que le positionnement stratégique et les objectifs stratégiques en un modèle conceptuel qui énonce explicitement le fonctionnement de l'entreprise. Le Business Model dérive de la composition de deux concepts séparés : Business et Model (Modèle et Affaires). Une fois rattaché, le binôme donne une autre explication, c'est-à-dire un outil conceptuel contenant un

ensemble d'objets, de concepts et leurs relations avec l'objectif qui exprime la logique d'affaires, d'une entreprise spécifique (Osterwalder, Pigneur et Tucci, 2005). Il s'agit aussi d'identifier les éléments et les relations qui décrivent les activités d'une entreprise. Le Business Model représentait ainsi un « *langage commun pour les pratiques entrepreneuriales vers la recherche de valeur* » (Marion, Sénicourt, 2003, p. 42).

Pour Osterwalder, Pigneur et Tucci (2005) les définitions du Business Model par différents auteurs ramènent à trois catégories :

- Le Business Model comme un concept global abstrait pouvant décrire toutes natures d'entreprises du monde ;
- Le Business Model comme concept spécifique décrivant un ensemble d'entreprises ayant des caractéristiques communes : un secteur particulier ;
- Le Business Model comme une conceptualisation du monde réel particulier à une entreprise : une entreprise particulière.

Le concept a évolué dans le temps avec l'apport de plusieurs chercheurs qui l'ont d'abord défini, déterminé ses composantes et, ensuite tenté de modéliser ces composantes et afin proposé de méta-modèle de référence. Après cela le Business Model pouvait être évalué et testé vigoureusement. Et à la fin, ces modèles d'affaires peuvent maintenant être appliqués en gestion (Osterwalder, Pigneur et Tucci, 2005).

A partir d'une traduction littérale des définitions données par quelques chercheurs anglophones, le Business Model ou modèle d'affaires est défini comme suit selon les différents auteurs (Zandoval Bonazzi et Ari Zilber, 2014) :

- Le modèle d'affaires est une architecture des flux de produits et de services comprenant une description des activités commerciales et de leurs sources de revenus (Timmers, 1998).
- Le modèle d'affaires décrit la logique fondamentale de l'entreprise pour créer de la valeur. Il décrit le fonctionnement de l'entreprise pour générer des profits dans son environnement. (Linder et Cantrell, 2000).
- Le modèle d'affaires est un choix fait par une entreprise pour faire du profit. Il s'agit notamment des ressources et de l'expertise pour créer de la valeur

grâce à des produits exploités par l'entreprise, en interne ou en externe (Plé, Lecocq et Angot, 2014).

- Le modèle d'affaires décrit comment l'organisation crée et fournit de la valeur à ses parties prenantes (Casadeus-Masanell et Ricart, 2010).
- Le modèle d'affaires est la logique de création, livraison et capture de la valeur par une organisation (Osterwalder et Pigneur, 2010, p. 14).
- Le modèle d'affaires est défini comme la cohérence des choix stratégiques de l'entreprise qui permettent par ses relations de créer de la valeur à ses niveaux opérationnels, tactiques et stratégiques (Nielsen et Lund, 2012).
- Le modèle d'affaires est défini comme un design ou l'architecture d'une proposition de création, de distribution, de partage et de captation de la valeur (Teece, 2010 cité par Naoufel, 2015).

En résumé, il est admis que le modèle d'affaires est un modèle car il sert à représenter une réalité complexe et à décrire une vision claire du processus de création et distribution de valeur par une entreprise.

### **3.1.1.2. Modèle d'affaires et plan d'affaires**

Un modèle d'affaires (ou Business Model) n'est pas un plan d'affaires (ou Business Plan). A ce propos Leger Jarniou (2017) souligne que le modèle d'affaires est au centre du plan d'affaires et les deux sont fermement liés. En effet, le modèle d'affaires se concentre et fait ressortir la valeur que les activités de l'entreprise vont apporter aux différentes parties prenantes (dont les clients), les revenus et la rentabilité que l'entreprise va générer. Il répond aux questions suivantes : « Comment générer des revenus et de la rentabilité à partir de cette idée avec les moyens envisagés ? » ou encore « quelle est l'adéquation du projet avec son marché potentiel ? » (Leger Jarniou, 2017, p. 148). Le plan d'affaires, en revanche, contient à la fois le modèle d'affaires, les moyens qui seront mis en œuvre pour dégager les prévisions financières. Il répond aux questions suivantes : que fait-on, pour quels clients, où, quand, comment, combien, à quel prix, avec quels avantages compétitifs et avec quelle rentabilité ? (Leger Jarniou, 2017). Pour différencier les deux, Verstraete, Krémer et Jouison-Laffite (2012), s'appuient sur le fait que la rédaction du plan d'affaires, est plus long et plus technique tandis que le modèle d'affaires, très pratique, est facile de manipulation visuelle et ludique.

Contrairement au modèle d'affaires, un plan d'affaires est un dossier de présentation du devenir d'une entreprise (Marion, Sénicourt, 2003). « *Il consiste en une présentation de l'état futur présumé du projet qui intègre tous les aspects : les produits, le marché, la concurrence, les politiques commerciales, marketing et de communication, les axes de développement, les ressources humaines, matérielles et financières nécessaires* » (Laguecir, Colas et Massue, 2010, p.45). Il est élaboré en respectant certaines règles communes, à savoir : concision, adapté au destinataire, clarté, lisible, concret, réaliste, précis, honnête, structuré, cohérent et synthétique. Il est composé de deux parties dont la première comprend la présentation du contenu général du projet ainsi que les aspects marketing, stratégique et juridique. La seconde partie présente la traduction chiffrée de la première partie et la synthèse des prévisions économiques et financières (Marion, Sénicourt, 2003).

### **3.1.1.3. Modèle d'affaires et stratégies**

Ansoff (1968) assimile la stratégie à l'ensemble des décisions prises en fonction de l'environnement. Pour Marchesnay (2004), « *la stratégie c'est l'ensemble constitué par les réflexions, les actions ayant pour objet de déterminer les buts généraux, puis les objectifs, de fixer le choix des moyens pour réaliser ces buts, de mettre en œuvre les actions et les activités en conséquence, de contrôler les performances attachées à cette exécution et à la réalisation des buts* ». De même un comportement stratégique est lié à une réflexion du Manager sur le futur de son entreprise, sa dimension, sa composition et aussi à des manœuvres visant à répondre aux questions liées à l'avenir et à la performance de l'entreprise (Kwame Bebey, 2017). Il revient, au regard de ce qui précède que, le modèle d'affaires est un outil qui permet à l'entreprise de survivre dans un environnement hostile. En effet, dès lors que l'entreprise veut répondre à la question de savoir comment elle veut survivre dans un environnement hostile, et par ce fait même, elle décide d'élaborer un modèle d'affaires, ce choix est une stratégie (Casadesus et Ricart, 2010) et le modèle d'affaires est un outil de la stratégie. Certains auteurs dissocient le Business Model à la stratégie et d'autres le confond à celle-ci. Les premiers estiment que le Business Model montre comment les éléments s'articulent dans une entreprise pour créer la valeur tandis que les seconds pensent qu'il donne l'avantage concurrentiel : une stratégie qui peut s'appliquer à d'autres entreprises (Magretta, 2002, Stähler, 2002).

Le modèle d'affaire est un outil stratégique parce qu'il est utilisé pour convaincre les parties prenantes, mais aussi opérationnel car il comprend une série d'actions à mener. Plusieurs ouvrages font la distinction entre la stratégie et le modèle d'affaires. Cette distinction porte sur l'importance de la compétition (Magretta, 2002). Lorsqu'il s'agit du modèle d'affaires, on parle peu de compétition car ce dernier se veut une analyse du fonctionnement de l'entreprise, de sa proposition de valeur qui découle de ce fonctionnement et de son modèle de capture de la valeur.

### 3.1.2. Types de modèles d'affaires

Linder et Cantrel (2000) se sont servis de deux variables pour catégoriser les modèles d'affaires, à savoir, les activités clés de l'entreprise et sa position sur le continuum prix/valeur. Ils ont combiné les deux variables pour composer 8 grandes catégories de modèles d'affaires ci-dessous :

- 1) **Les modèles de prix** : ils sont basés sur le prix, soit bas ou nul dans le but de séduire les consommateurs. Aussi, la gestion des coûts constitue l'activité clé d'une telle entreprise et son offre comprend les produits génériques à très faible coût. Exemple : Dollorama
- 2) **Les modèles de proximité** : ils développent la capacité d'offrir tous les produits et services dans un domaine donné (exemple : restauration) sous une même bannière. L'activité clé sera alors la gestion d'inventaire et service entourant la vente et l'offre est centrée sur les produits standardisés. Exemple : Future shop
- 3) **Les modèles de commodité** : ces modèles cherchent à valoriser les particularités des produits en jouant sur certains aspects de différenciation d'usage. La valorisation d'un aspect du produit devient ainsi l'activité clé et l'offre est centrée sur un produit relativement standardisé apportant quelque chose de plus à celui-ci. Exemple : Dell
- 4) **Les modèles d'expérience** : ils valorisent la tendance « marques » et/ou « service vendu » à l'aide de marketing agressif. Le marketing agressif devient son activité clé et son offre est centrée sur un produit à valeur ajoutée psychologique. Exemple : Nike et Disney.

- 5) **Les modèles canaux** : ces modèles utilisent les multiples stratégies de différenciation pour créer une offre à valeur ajoutée par rapport à ses concurrents. L'activité clé devient ainsi la valorisation de plusieurs aspects du produit et l'offre est basée sur un produit attractif pour un public cible. Exemple : Saks Fifth Avenue.
- 6) **Les modèles d'intermédiaire** : ces modèles jouent le rôle d'intermédiaire en rapprochant les différentes parties (offres et demandes). Aussi, son activité clé est l'attrait de l'attention des vendeurs et des offreurs spécifiques. Son offre est constituée du marché sécurisé pour échange de biens. Exemple : Ebay et Amazon.
- 7) **Les modèles de confiance** : ces modèles s'appuient sur l'expérience et la renommée de la marque de l'entreprise pour se différencier des autres. L'activité clé est le développement d'expertise et son offre est basée sur le niveau de la qualité du produit. Exemple : Dewalt.
- 8) **Les modèles d'innovation** : ces modèles sont basés sur l'innovation pour offrir un produit ou un service unique sur le marché. Son activité clé est la « Recherche et développement » et son offre est centrée sur un produit unique. Exemple : Apple.

S'agissant aussi des modèles mis en œuvre par quelques chercheurs, on distingue deux modèles d'affaires phares : le modèle Canvas mis au point par Osterwalder et Pigneur et le modèle GRP (Génération, Rémunération et Partage) mis en place par Verstraete, Krémer et Jouison-Laffite (2012). Le modèle « GRP » est une composante d'un Business Model conçu pour permettre aux différentes parties prenantes au projet de se le représenter, l'analyser et s'y projeter. Les trois composantes génériques du modèle de Verstraete et ses collègues sont : la génération d'une valeur appréciée par les marchés, la rémunération de cette valeur et le partage de la réussite avec le réseau de valeur. Ce modèle permet de répondre aux trois questions sur le retour sur investissement d'un projet d'affaires, à savoir, comment l'argent allait rentrer (c'est la source de rémunération), pour quel gain (c'est le volume de rémunération) et dans quelle proportion (c'est le profit potentiel).

### 3.1.3. Caractéristiques et éléments clés d'un modèle d'affaires

Un modèle d'affaires répond, généralement aux caractéristiques ci-après :

- Il est un dispositif d'action collective de description et de construction du processus entrepreneurial (Marion et Sénicourt, 2003).
- Il est unique pour chaque entreprise dans la mesure où il est créé dans un contexte d'affaires propre à chaque entreprise. Mais un canevas-type ou standard peut être mis à la disposition des entreprises pour leur permettre d'opérationnaliser leurs modèles d'affaires. C'est ce qui explique d'ailleurs l'appellation de « modèle » (tel est le cas du modèle Canvas).
- Il a l'avantage d'être utilisé à la fois par les scientifiques et par les praticiens dans tous les stades du cycle de vie de l'entreprise.
- Il découle de l'intentionnalité d'un collectif composé de l'ensemble des parties prenantes dont l'entrepreneur joue le rôle de porte-parole (Verstraete, Krémer et Jouison-Laffite, 2012).
- Il est une description des activités pendant un moment donné et précis. Il est dynamique dans ce sens qu'il peut changer rapidement pour permettre à l'entreprise de passer d'un état d'affaires à un autre (Linder et Cantrell, 2000). Il peut être influencé et modifié par rapport à sa version de départ. Il peut arriver que les ajustements soient effectués sur le modèle d'affaires de départ, à la suite de la pression des parties prenantes, en vue d'obtenir leur adhésion au projet (Verstraete, Krémer et Jouison-Laffite, 2012).
- Il est conçu dans un but de création de valeur ;
- Il varie en fonction d'un environnement propre à chaque entreprise.

### 3.1.4. Modèle d'affaires et contingences externes

Pour rappel, la théorie de la contingence confirme l'adaptation des activités et objectifs de l'entreprise à son environnement dont elle tire des ressources nécessaires pour sa production. Elle confirme que l'adaptation de l'entreprise et le choix de son environnement sont une obligation pour sa survie (Miller et Friesen, 1983, 1982). En effet, les pressions externes à l'organisation ont un effet sur une ou plusieurs composantes de ladite organisation (Fabi, Garand et Pettersen, 1993). Aussi, le propriétaire-dirigeant de la PME, conscient de l'évidence que la survie de

son entreprise dépend de son adaptation à l'environnement, organise sa stratégie (modèle d'affaires) et structure son organisation en fonction du changement de cet environnement. Dans ces conditions, l'entreprise choisit son environnement, entretient des échanges constants avec celui-ci, y puise ses ressources et y vend ses produits et services. En contrepartie, elle subit les contraintes de l'environnement et tente à son tour, soit de le transformer, soit de le modifier ou tout simplement de s'adapter. Donc la force de l'entreprise est dans sa capacité de faire face aux incertitudes créées par son environnement (Thompson, 1967 ; Miller et Friesen, 1982). Il revient que l'évolution de l'environnement, considérée à la fois comme forces et menaces, détermine les facteurs de contingence auxquels l'entreprise doit faire face.

## **3.2. Théories sous-jacentes au modèle d'affaires**

Quatre théories principales émergent dans le concept de modèle d'affaires et permettent de bien appréhender la pertinence de sa mise en œuvre par une entreprise dont la PME. Il s'agit de la théorie des parties prenantes, la théorie des conventions, la théorie des ressources et la théorie de valeur.

### **3.2.1. Théorie des parties prenantes**

Selon cette théorie, le modèle d'affaires reflète le mode des relations que l'entreprise entretient avec ses différentes parties prenantes ou « stakeholders » (Haslam et al, 2015 ; Coissard et al, 2016). Pour Freeman (1984) cité par Coissard, Kachour et Berthelot (2016), les parties prenantes sont définies comme « *tout groupe ou individu pouvant affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs de l'entreprise* ». Les *parties prenantes* sont « tous les individus ou éléments constitutifs qui contribuent de façon volontaire ou non à la capacité de la firme de créer la valeur, qui en sont les principaux bénéficiaires et/ou en supportent les risques. Parmi les parties prenantes, on peut citer, en détails, les acteurs ci-après : les dirigeants de l'entreprise, les actionnaires, les salariés, les clients, les fournisseurs, les sous-traitants, les distributeurs, les autorités publiques et réglementaires, les banques, les assurances, les créanciers, les médias, les analystes financiers, les agences de notation, les organisations non gouvernementales, le grand public (consommateurs, usagers,

prescripteurs, universités...), les concurrents (directs ou indirects) et les syndicats (Coissard, Kachour et Berthelot, 2016).

Les parties prenantes affectent différemment les objectifs de l'entreprise et leur degré d'affectation peut évoluer dans le temps, être contradictoires ou convergents (Coissard, Kachour et Berthelot, 2016). Comme le soulignent Donaldson et Preston (1995), dans un sens coopératif, les différentes parties prenantes atteignent leurs objectifs par un jeu de corporation (Sameh et Mbarki, 2016). Il en revient que, le succès ou l'échec d'une entreprise sont définis par « *la satisfaction des principales attentes des parties prenantes* » (Smida et Khelil, 2010 ; Jennings et Beaver, 1997). Le propriétaire-dirigeant étant considéré comme la partie prenante principale, le succès est évalué d'abord par rapport à lui-même, et après, par rapport aux autres parties prenantes. Kochan et Rubinstein (2000) cités par Coissard, Kachour et Berthelot (2016), proposent trois *critères pour identifier les parties prenantes*, à savoir :

- Les parties prenantes livrent les ressources critiques pour le succès de l'entreprise ;
- Leur propre intérêt est directement affecté par le bien-être de l'entreprise ;
- Elles ont un pouvoir suffisant pour influencer positivement ou négativement sur la performance de l'entreprise.

Les contributions des parties prenantes à la création de valeur d'une PME se décline, notamment, de la manière suivante au regard de chaque partie (Coissard, Kachour et Berthelot, 2016) :

- Les clients contribuent par la fidélité aux produits ou services offerts par l'entreprise et le développement des habitudes répétées d'achats ;
- Les fournisseurs contribuent à la rationalisation des coûts, à l'innovation technologique, à l'accès aux ressources stratégiques et à la conquête de marché ;
- Les salariés participent à la production, à l'innovation et au développement d'un capital humain spécifique ;
- Le propriétaire-dirigeant apporte les capitaux et améliore la gestion de l'entreprise ;

- Les pouvoirs publics améliorent le climat des affaires, facilitent les divers octrois des autorisations, protègent et sécurisent les affaires ;
- Les organisations sociales contribuent à la stabilité, à la protection de l'emploi et aux résolutions de conflits, etc.

### 3.2.2. Théorie des conventions

Une convention est considérée comme une règle plus ou moins explicite à laquelle un sujet adhère éventuellement, persuadé qu'il est témoin de l'adhésion des autres à cette règle, ou de leur adhésion prochaine. L'adhésion peut être consciente ou inconsciente, volontaire ou involontaire et peut répondre à un simple phénomène de mimétisme (Verstraete, 2001). La théorie des conventions est basée sur les règles que doivent respecter les acteurs parties prenantes dans une convention, pour effectuer des choix (décision ou comportement à adopter) conformes aux dispositifs collectifs (Jouison et Verstraete, 2009). Aussi, le modèle d'affaires constitue, selon Sameh Ben Ammar et Mbarki (2016, p.173), « *la première convention autour de laquelle les différentes parties prenantes s'accordent* ». Une convention n'est toujours pas un contrat signé de manière formelle, mais il représente « *une forme plus ou moins explicite de représentation partagée influençant sur le comportement à adopter dans une situation, parfois une façon de se conduire en fonction aussi du comportement des autres (mimétisme)* » (Verstraete, Krémer et Jouison-Laffite, 2012, p.12). Pour Verstraete, Krémer et Jouison-Laffite (2012), le Business Model est une convention d'affaires qui en résulte. Gomez (1996) cité par Sameh Ben Ammar et Mbarki (2016, p.172) définit la convention comme « *un système de règles dans lequel se situent les acteurs lorsqu'ils ont à effectuer un choix* ».

En effet, pour convaincre les parties prenantes qui possèdent les ressources à les apporter, par exemple, le porteur du projet doit avoir la capacité de captation des ressources (Verstraete, Krémer et Jouison-Laffite, 2012). De même pour élargir son cercle des partenaires, l'entrepreneur doit savoir manipuler le principe de « donner et de recevoir ». D'où la notion de partage de la réussite comme troisième composante du Business Model. En réalité, que ça soit la génération de valeur ou la rémunération de cette valeur ou encore le partage de la réussite, les trois composantes sont assises sur « un partenariat autour de la valeur » qui se fait avec les parties

prenantes sous forme de « convention » basée sur la relation « gagnant-gagnant » (Verstraete, Krémer et Jouison-Laffite, 2012).

### 3.2.3. Théorie des ressources

La théorie des ressources met l'accent sur l'importance des ressources spécifiques à une entreprise dans la réflexion stratégique (Sameh et Mbarki, 2016) et prône la valorisation desdites ressources vu leur caractère de « rareté, de non substituabilité et de non imitabilité » (Barney, 1991). Il en découle que dans une logique du modèle d'affaires, pour qu'elles génèrent les revenus, les ressources doivent être valorisées. Selon cette théorie, *la structure organisationnelle est liée aux ressources tangibles et intangibles que l'entrepreneur parvient à capter et à agencer* (Verstraete, Krémer et Jouison-Laffite, 2012 ; Mangematin, 2003). Elle prône la primauté des ressources comme source de succès ou de défaillance d'une entreprise. Metais (2004) propose, dans le tableau n° 10, une classification générale des ressources.

Tableau 10. Classification générale des ressources.

Ressources tangibles	Ressources intangibles	
	Organisationnelles	Marginales ou frontières
Installations, machines	Savoir organisationnel	Clients : réputation, image
Hommes	Technologie	Fournisseurs
Capital financier et comptable	Managérial	Réseaux
Brevets, licences, contrats	Système d'information	
	Process	

Source : Metais (2004)

Selon la théorie « resource-based view » (RBV), les entreprises doivent discerner les avantages qui résident à l'intérieur de leur organisation (Kazlauskaite et Buciuniene, 2008). C'est de cette façon qu'elles seront aptes à survivre dans un environnement compétitif et changeant.

### 3.2.4. Théorie de valeur

Lorsque le concept de « Business Model » est utilisé dans le sens des affaires, au centre de sa définition se trouve une notion clé : la valeur. Le Business Model est un concept qui décrit comment l'entreprise compte créer, capturer, livrer et partager la valeur. Selon Mack (2003, p. 17), la valeur est définie comme « ce qui apporte un

effet bénéfique associé à une contrepartie économique ». Selon l'Association Française de Normalisation (AFNOR), la valeur est définie comme « une méthode de compétitivité organisée et créative visant à la satisfaction complète du besoin de l'utilisation d'un produit par une démarche spécifique de conception et de re-conception, à la fois fonctionnelle, économique et pluridisciplinaire ». Il existe de la valeur pour toutes les parties prenantes sans quoi l'entreprise ne peut pérenniser ses activités et son organisation. Aussi peut-on parler de la valeur pour les fournisseurs, la valeur pour les clients, la valeur pour les propriétaires de l'entreprise (actionnaires et associés), de la valeur pour les employés, etc. Pour préciser le concept de valeur, Verstraete, Krémer et Jouison-Laffite (2012, p. 10), soutiennent que « *la valeur entretient une relation forte avec le désir et cette relation s'apprécie par le prisme de l'observateur* ». Ils ajoutent que « *si l'entrepreneur propose une affaire qui ne vaut rien aux yeux du partenaire qu'il souhaite enrôler (qu'il s'agisse d'un fournisseur, d'un client, d'un salarié, d'un financeur, etc.), ce dernier passera son chemin.* ». Comme le soulignent Verstraete et Fayolle (2005, p. 42), « L'idée centrale est que tout management doit mettre en œuvre les processus offrant satisfaction aux différents acteurs ayant une influence sur les affaires, notamment ceux engageant le succès de l'entreprise dans le long terme ». Pour eux, la valeur se relativise à la partie prenante qui apprécie la performance d'une entreprise en fonction de la satisfaction (donc la valeur) apportée par elle. La valeur créée par les parties prenantes peut être constituée des actifs intangibles (savoir-faire, compétences, informations, image de marque, réputation...) et des actifs relationnels (le goodwill de l'entreprise). Mais, en réalité les parties prenantes ne sont pas seulement créatrices de valeur mais aussi demandeuses de valeur (Coissard, Kachour et Berthelot, 2016).

### **3.3. Présentation du Business Model Canvas (BMC)**

Le Business Model Canvas est un outil à la disposition des scientifiques et des praticiens qui permet aux entreprises d'avoir une vue globale de l'analyse de leur stratégie (Rédis, 2007). Cet outil généraliste et transversal qui, au départ était spécifique aux entreprises du secteur des technologies d'informations et de communications (TIC), est aujourd'hui applicable à tous les secteurs d'activités (Lecoq et al, 2006) ou projets entrepreneuriaux (Jouison et Vestraete, 2009).

Le Business Model Canvas est devenu aujourd'hui une norme pédagogique, pratique et académique (Coissard, Kachour et Berthelot, 2016). Pour Zandoval Bonazzi et Ari Zilber M. (2014), le Business Model Canvas est le modèle d'affaires le plus complet de tous les autres modèles dans ce sens qu'il aborde avec détails, la relation entre toutes les composantes internes et externes de l'organisation et montre comment ces liens créent et capturent la valeur.

### **3.3.1. Définitions du Business Model Canvas**

Selon Osterwalder et Pigneur (2010), le Business Model Canvas est une logique qui vise de créer, de livrer et capter la valeur pour une organisation basée sur une plateforme qui relie les ressources et les parties prenantes. L'objectif d'Osterwalder et Pigneur en créant le Business Model Canvas est de trouver un concept simple et pertinent adapté à toute sorte d'organisation et permettant à celle-ci de manipuler son modèle d'affaires, créer la valeur de manière efficace et efficiente.

### **3.3.2. Utilité et rôles du Business Model Canvas**

Selon Osterwalder, Pigneur et Tucci (2005), le Business Model Canvas permet au gestionnaire d'entreprise de créer l'outil qui lui permet de capturer, comprendre, communiquer, concevoir, analyser et changer toute la logique d'affaires de son entreprise. Les auteurs du Business Model Canvas (Osterwalder et Pigneur, 2005) ont ressorti sept utilités de cet outil, à savoir :

- Comprendre : étant qu'outil émanation de l'organisation, son élaboration suppose une maîtrise nécessaire de tous les éléments constitutifs (blocs) et la capacité de les expliquer aux tiers intéressés. Aussi, l'entrepreneur doit-il bien présenter les relations entre différents éléments du Business Model par une représentation visuelle du modèle d'entreprise qui améliore la compréhension.
- Capturer : l'expérience montre que les propriétaires-dirigeants ne savent pas clairement communiquer leur Business Model alors que celui-ci doit être considéré comme un langage commun entre toutes les parties prenantes.
- Visualiser : présenter une information complexe de manière à la comprendre facilement en le visualisant sous forme de schéma ou graphique.

- Partager : communiquer la vision de l'entrepreneur aux parties prenantes dont l'outil est destiné.
- Analyser : identifier les forces et les faiblesses, les risques probables de son modèle, faire des ajustements par rapport à la concurrence pour rendre son modèle compétitif. Cette remise en question permanente permet à l'entrepreneur d'avoir une vision claire de sa stratégie et lui vaut doublement un gain de temps et une économie des ressources.
- Gérer : guider le plan de gestion pour éviter les dérapages et les écarts de conduite et faire les liens entre la stratégie, l'organisation et la technologie.
- Mesurer : identifier les mesures pertinentes à suivre pour améliorer la gestion. D'où la nécessité du choix des indicateurs de mesure de la mise en œuvre de la stratégie. Exemple : utiliser le tableau de bord

Dans le contexte d'une PME, le Business Model Canvas permet de jouer plusieurs rôles dont notamment :

- Faciliter la structuration des idées et des innovations d'un projet (Eppler, Hoffmann et Bresciani, 2011) et permettre d'opérationnaliser les orientations stratégiques de la PME et de les rendre plus compréhensibles et pratiques (Naoufel, 2015) en passant de l'idée à la réalité.
- Servir d'outil de médiation entre les attentes des divers acteurs impliqués dans la vie de la PME (Coissard, Kachour et Berthelot, 2016).
- Permettre au propriétaire-dirigeant, d'une part, de clarifier la représentation de son projet dans une vision à long terme et sa compréhension complète et détaillée dudit projet (Bornard et Gaujard, 2016) et d'autre part, d'avoir, en permanence, une vision claire de la stratégie de survie et de développement de son entreprise et d'adapter l'utilisation des ressources nécessaires.
- Permettre d'expliquer la manière dont une entreprise crée et capture la valeur (Demil et Lecocq, 2010 cités par Sameh et Mbarki, 2016).
- Permettre d'établir une cohésion et une harmonie entre les actions de l'entreprise et son environnement (Surlemont, 2012).
- Faciliter la planification stratégique, aider à comprendre la concurrence et à prendre de meilleures décisions de gestion de son entreprise.

### 3.3.3. Caractéristiques du Business Model Canvas

Le Business Model Canvas répond aux caractéristiques suivantes :

- Il donne un aspect visuel et résumé permettant d'observer, en une page, la logique de création de la valeur par une entreprise ;
- Il est modulable et peut évoluer dans le temps avec l'évolution de l'organisation et de son environnement ;
- Il peut être établi plusieurs modèles pour une même entreprise dans les différentes étapes de son cycle de vie ;
- Il permet de passer de l'idée à l'action réelle.

### 3.3.4. Appréciation des contingences du Business Model Canvas

Certaines recherches soutiennent que les modèles d'affaires peuvent varier selon les contextes et dépendent de leur mise en œuvre (Johnson et al., 2008 ; Morris et al., 2005 ; McGrath, 2010). Osterwalder (2004) reprend une controverse sur l'identification des facteurs internes qui s'opposent aux éléments liés à la mise en œuvre du modèle d'affaires. Il cite par exemple, l'environnement concurrentiel ou l'organisation de la chaîne de valeur. Pour Osterwalder et al. (2005), la mise en œuvre du modèle d'affaires constitue la partie la plus importante dans le cadre de cette recherche dans la mesure où, la vraie analyse du modèle d'affaires se fait sur base de ses réalisations pendant les premiers temps de sa mise en œuvre car il est rare d'avoir accès au modèle d'affaire et à ses blocs de façon directe. En outre, il sied de retenir que les entreprises, pour se développer, peuvent mettre en œuvre plusieurs modèles d'affaires en même temps, les uns complétant les autres.

Ainsi, et nonobstant les critiques énoncées sur le Canvas ou le GRP, il apparaît clairement que le modèle d'affaires est un outil au service d'une meilleure compréhension de la création de valeur dans les entreprises, ou au sein de projets en construction. Plus généralement, les contingences internes impactent les différents blocs du modèle d'affaires. Ce constat permet de retenir cet outil pour notre étude, dans sa version Canvas, plus orientée vers les parties prenantes que le GRP.

### 3.4. Explication de neuf blocs du BMC

Les neuf blocs du Business Model Canvas sont contenues dans le tableau n° 11.

Tableau 11. Neuf blocs du Canvas.

Partenaires clés	Activités clés	Propositions de valeur	Relations Clients	Segments clientèles
	Ressources clés		Canaux	
Structure des coûts			Flux de revenus	

Source : Osterwalder et Pigneur (2010)

En observant la matrice Canvas, on constate qu'elle est divisée, au-dessus, de deux parties. La partie gauche, contenant la concrétisation de l'idée de base du porteur du projet, reprend les activités qui génèrent des coûts à l'entreprise (partenaires clés, activités clés, ressources clés et propositions de valeur). La partie droite, représentant les idées du porteur du projet, reprend les moyens à utiliser pour générer les revenus (propositions de valeur, relations avec la clientèle, canaux de communication et segments de clientèles). Il faut noter que la proposition de valeur est à la fois source de coût et des revenus. Aussi, en bas de la matrice, on trouve deux blocs qui se situent respectivement en dessous des blocs qui génèrent des coûts et des moyens de se procurer les revenus.

Le Business Model Canvas se présente sous la forme d'une grille en neuf cases (ou blocs) représentant chacune, un aspect spécifique du modèle d'affaires. Les neuf blocs sont regroupés en quatre piliers conceptuels, qui sont :

1. **La proposition de valeur** : elle répond à la question « quoi ? » La réponse est « l'offre ». Autrement dit ce que l'entreprise veut offrir (bien et service) et qui apporte la valeur aux clients. Elle comprend les segments de clientèles et les propositions de valeur.

2. **La création de la valeur** : elle répond à la question « comment ». La réponse est « avec une infrastructure ». Elle représente la concrétisation de l'idée de base du porteur de projet. Pour créer la valeur, il faut mobiliser les partenaires clés, les activités clés et les ressources clés.
3. **La délivrance de la valeur** : elle répond à la question « A qui ? ». La réponse est « Aux clients ». Elle représente l'idée du projet et les moyens à utiliser pour générer les revenus. Il faut une stratégie pour atteindre ces clients. La délivrance de la valeur est faite par la voie des canaux (de distribution de communication et des ventes), des segments des clientèles et des relations clients.
4. **La capture de la valeur** : elle répond à la question « Combien ? ». La réponse est « des coûts et des revenus ». Pour proposer, créer et délivrer la valeur, cela va générer des coûts et des revenus. Elle représente les moyens de se procurer les revenus. La capture de la valeur comprend une structure des coûts et un flux des revenus.

A ces quatre piliers, il est ajouté deux autres qui sont :

5. **La chaîne de valeur** : interne et externe, elle intervient dans le processus de proposition de valeur (production du produit ou service). Il s'agit des partenaires clés, des activités clés, des ressources clés et de la structure des coûts.
6. **Le modèle de revenus** : il est représenté par trois blocs, à savoir, les canaux de distribution, la relation avec les clients et les flux de revenus.

Il est repris, ci-dessous, les définitions des neuf blocs du Business Model Canvas, à l'aide de l'ouvrage d'Osterwalder et Pigneur (2011) qui est une référence sur l'approche Canvas.

### 3.4.1. Propositions de valeur

Les propositions de valeur comprennent l'ensemble de produits et services et les valeurs qui sont livrées aux segments de clientèles. Il est question, pour chaque segment, de définir les combinaisons des produits et services proposés par l'entreprise pour satisfaire les besoins des clients. Les propositions de valeur sont au

centre du modèle d'affaires car tout tourne autour de la satisfaction des besoins des clients. Elles sont la raison principale de l'attrait des clients vers une entreprise plutôt que vers une autre. Aussi, elle comprend un ensemble d'avantages qu'une entreprise offre à ses clients. Certaines propositions de valeur peuvent être innovantes et représenter une offre nouvelle, d'autres peuvent être similaires aux offres du marché existantes, mais avec des fonctionnalités et des attributs supplémentaires (Osterwalder et Pigneur, 2010). La proposition de valeur crée de la valeur pour un segment de clientèle grâce à un mélange distinct d'éléments répondant aux besoins de ce segment. Les valeurs peuvent être quantitatives (prix, rapidité du service) ou qualitatives (conception, expérience client). Selon Osterwalder et Pigneur (2010), certains éléments ci-après, contribuent à la création de valeur client :

- la nouveauté : un besoin que les clients ne percevaient pas avant ;
- la performance : moyen courant de créer la valeur ;
- la personnalisation : mise en place des produits répondant aux besoins spécifiques des clients ;
- le prix : sensibilité des clients ;
- le design : élément important mais difficile à mesurer ;
- la marque ou le statut : trouver une valeur en affichant la marque ;
- la réduction des coûts : aider les clients à réduire les dépenses ;
- la réduction des risques : risque de non livraison, de perte de commande ;
- l'accessibilité du produit ou service : facilitée par l'innovation ou la technologie ;
- la commodité : facilité d'utilisation.

Les propositions de valeur permettent de répondre aux questions suivantes : Quels ensembles de produits et services proposons-nous à chaque segment de clientèle ? Qu'est-ce que l'entreprise va apporter à ses clients ? A quel besoin et/ou problème l'entreprise/votre projet va répondre ? Pour quelles raisons les clients achèteraient-ils ce qui leur est proposé ? Quelle est la valeur ajoutée du produit ou service ? Quels

sont les points forts par rapport à la concurrence ? Quelle association de produit et/ou service propose l'entreprise pour chaque segment de clientèle visé ?

### 3.4.2. Segments de clientèles

Les segments de la clientèle est constitué de différents groupes de personnes ou d'organisations qu'une entreprise cherche à atteindre, à servir et à créer de la valeur. Il consiste à définir un ou plusieurs segments des clients présentant des besoins, caractéristiques, comportements ou attributs communs. Ces groupes d'individus ciblés par l'entreprise peuvent aussi être regroupés en fonction de leur relation avec l'entreprise, de leurs besoins communs, des comportements communs ou d'autres attributs. L'entreprise devra à cet effet choisir le(s) segments(s) cibles pour lesquels elle doit concentrer ses efforts. Le Business Model peut définir un ou plusieurs segments de clientèle, grands ou petits et, une fois fait, il est évident que le Business Model sera conçu sur base de la maîtrise des besoins spécifiques des clients (Osterwalder et Pigneur, 2010).

Il existe plusieurs types de segments de clientèles dont notamment le segment marché de masse, le segment marché de niche, le marché segmenté, le marché diversifié. Les modèles d'affaires axés sur les marchés de masse ne font pas de distinction entre les différents segments de clientèle. Les propositions de valeur, les canaux de distribution et les relations clients se concentrent tous sur un grand groupe de clients ayant des besoins et des problèmes globalement similaires. Selon les auteurs, ce type de modèle économique se retrouve souvent dans le secteur de l'électronique grand public (Osterwalder et Pigneur, 2010). Les modèles d'affaires ciblant les marchés de niche s'adressent à des segments de clientèle spécifiques et spécialisés. Les propositions de valeur, les canaux de distribution et les relations clients sont tous adaptés aux exigences spécifiques de ce marché. Ces modèles d'affaires se retrouvent souvent dans les relations fournisseur-acheteur comme les fabricants de pièces automobiles et les constructeurs automobiles (Osterwalder et Pigneur, 2010).

Certains modèles d'affaires font la distinction entre des segments de marché présentant des besoins et des problèmes similaires mais variables avec des

implications pour les éléments constitutifs du modèle d'affaire tels que la proposition de valeur, les canaux de distribution, les relations avec la clientèle et les flux des revenus. Les auteurs donnent l'exemple du système de micro-précision qui se spécialise dans la fourniture de solutions de conception et de fabrication micromécaniques externalisées. Il dessert trois segments de clientèle différents : l'industrie horlogère, l'industrie médicale et le secteur de l'automatisation industrielle et propose chacun des propositions de valeur légèrement différentes (Osterwalder et Pigneur, 2010).

Une entreprise avec un modèle d'affaire clients diversifiés sert deux segments de clientèle indépendants avec des besoins et des problèmes très différents. Les auteurs donnent l'exemple d'Amazon.com qui décide, en 2006, de diversifier son activité de vente au détail en livrant des services de « cloud computing »: espace de stockage en ligne et utilisation de serveurs à la demande. Ainsi, il a commencé à s'adresser au segment de clientèle des entreprises Web avec une proposition de valeur totalement différente (Osterwalder et Pigneur, 2010). Certaines organisations desservent au moins deux segments de clientèle interdépendants. Une société de cartes de crédit, par exemple, a besoin d'une grande base de titulaires de cartes de crédit et d'une grande base de commerçants qui acceptent ces cartes de crédit. De même, une entreprise qui propose un journal gratuit a besoin d'une large base de lecteurs pour attirer les annonceurs. D'autre part, il a également besoin d'annonceurs pour financer la production et la distribution. Les deux segments sont nécessaires pour faire fonctionner le modèle d'affaires (Osterwalder et Pigneur, 2010).

Selon Osterwalder et Pigneur (2010), les groupes de clients représentent des segments différents dans les conditions ci-après :

- Leurs besoins exigent et justifient une offre distincte ;
- Ils sont atteints à travers différents canaux de distribution ;
- Ils nécessitent différents types de relations ;
- Ils ont des intérêts sensiblement différents ;
- Ils sont prêts à payer pour différents aspects de l'offre.

Trois questions principales méritent d'être posées : pour qui créons-nous de la valeur ? ; Quels sont nos clients les plus importants ? ; Pour chaque produit et/ou service, quel sont le ou les segments de clientèle visés ?

### 3.4.3. Relations clients

Les relations avec la clientèle englobent les types de relations qu'une entreprise peut avoir avec les segments de clientèle spécifiques. Il s'agit de définir la nature de relations à établir avec les clients en termes de contact, self-service, personnalisation, assistance personnelle dans le but de conquérir les clients, de les augmenter et de les fidéliser. Dans les relations d'une entreprise avec un segment de clientèle, nous pouvons distinguer plusieurs catégories de relations clients qui pourraient coexister, notamment (Osterwalder et Pigneur, 2010) :

- Assistance personnelle : basée sur l'interaction entre l'entreprise et le client (communication d'aide lors de l'achat, service après-vente, contacts sur site de vente, par mail, call center ou au domicile).
- Assistance personnelle dédiée : cette relation implique de consacrer spécifiquement un agent à un client individuel important. Cette relation voulue plus profonde et plus intime devra se développer sur une longue période. Tels sont les cas pour les services bancaires privés avec les clients fortunés et de gestion des coffres-forts.
- Self-service : l'entreprise fournit tous les moyens nécessaires pour que le client s'aide soi-même sans être directement en contact avec lui.
- Service automatisé : il couple le self-service à l'automatisation des procédures d'achat (donner accès au service de l'entreprise par un code ou mot de passe, donner un guide d'emploi en ligne).
- Communautés des clients : implication des clients dans la solution des problèmes liés à cette relation entreprise-client, aider à mieux comprendre les problèmes des clients (exemple : réseau d'échange en ligne entre clients et l'entreprise).
- Co-crédation : il s'agit de co-crédation de la valeur avec les clients (implication des clients dans la conception du nouveau produit, dans l'innovation).

Les relations avec les clients doivent être guidées par les motivations de gagner le client, de fidéliser le client et de booster les ventes (Osterwalder et Pigneur, 2010). Au lancement du produit, les relations client peuvent être basées sur les stratégies agressives pour gagner ces derniers (exemple : offrir un produit gratuit ou au prix bas) et lorsque le marché est saturé, l'entreprise se concentre sur la stratégie de fidélisation et d'augmentation du chiffre d'affaires moyen par client. Les relations avec la clientèle exigées dans le Business Model d'une entreprise devra profondément influencer sur l'expérience globale de la clientèle.

Pour réussir des relations avec la clientèle, les réponses aux questions suivantes doivent être données (Osterwalder et Pigneur, 2010) :

- Quel genre de relations chacun de nos segments clients attend-t-il que l'entreprise établisse et entretienne avec lui ?
- Lesquelles l'entreprise a déjà établies ?
- Combien coûtent-elles ?
- Comment sont-elles intégrées au reste des blocs d'un Business Model ?
- Comment l'entreprise va-t-elle communiquer auprès de ses clients potentiels ou actuels (publicité, force de vente, campagnes) ?
- Les relations avec les clients sont-elles personnalisées ou automatisées ?

#### **3.4.4. Canaux**

Les canaux consistent à définir les moyens et les supports (directs ou indirects, internes ou externes) de communication avec les clients, les lieux pour les atteindre ou pour livrer les produits et services. Il s'agit des canaux de communication avec les clients, de vente et de distribution des produits et services. Les canaux peuvent intervenir en amont de la création du produit ou service lorsque l'entreprise veut avoir la reconnaissance de son produit ou faire l'évaluation avant la production. Les canaux peuvent aussi intervenir pendant l'acquisition des produits/services (achat ou prestation) ou après cette acquisition (service après-vente). Les canaux de distribution peuvent être directs, tels que la vente en ligne, les boutiques personnelles, la force de vente. Ils peuvent être indirects tels que la vente à des grossistes, détaillants, partenaires. Ils peuvent aussi être propres à l'entreprise ou

ceux des partenaires. Les canaux de communication, de distribution et de vente constituent l'interface d'une société avec ses clients, les points de contact qui jouent un rôle important dans l'expérience des clients avec l'entreprise. Les réseaux exercent plusieurs fonctions, notamment (Osterwalder et Pigneur, 2010) celle de :

- sensibiliser les clients aux produits et services d'une entreprise ;
- aider les clients à évaluer la proposition de valeur d'une entreprise ;
- permettre aux clients d'acheter des produits et des services spécifiques ;
- fournir une proposition de valeur aux clients ;
- fournir un service après-vente aux clients.

Les canaux sont composés de cinq phases distinctes que sont :

- La sensibilisation : sensibiliser aux produits et services de l'entreprise
- L'évaluation : aider les clients à évaluer la proposition de valeur de l'entreprise
- La commande : autoriser les clients à acheter des produits et des services spécifiques
- La livraison : livrer une proposition de valeur aux clients
- Le service après-vente : fournir un soutien aux clients après l'achat

Les canaux permettent de répondre aux questions suivantes : Par quels chaînes nos clients veulent-ils être atteints ? ; Comment on les atteint maintenant ? ; Comment nos chaînes sont-elles intégrées ? ; Lequel travaille le mieux ? ; Lesquels sont les plus rentables ? ; Comment les intégrer avec les routines clients ? ; Comment l'entreprise communique et atteint ses clients pour proposer la valeur ? ; Où le produit/service sera-t-il vendu ? Sur internet ? Dans des magasins physiques, dans des salons professionnels ?

### **3.4.5. Ressources clés**

Il consiste à définir les ressources (propres ou pour les partenaires) les plus importantes pour le fonctionnement de l'entreprise et son développement. Le bloc « ressources clés » décrit les actifs les plus importants nécessaires pour faire

fonctionner un modèle d'affaires. Elles sont les atouts nécessaires pour exploiter et fournir les éléments décrits précédemment (Osterwalder et Pigneur, 2010). Chaque modèle d'affaires exige des ressources clés, c'est-à-dire celles qui permettent à une entreprise de créer et d'offrir une proposition de valeur, d'atteindre les marchés, de maintenir les relations avec les segments clients et de gagner des recettes. A chaque modèle d'affaires correspondent différentes ressources clés. Les ressources peuvent être une propriété de l'entreprise, en location ou acquises auprès de partenaires clés (Osterwalder et Pigneur, 2010). Les ressources clés peuvent être catégorisées en ressources physiques (bâtiments, usines, véhicules, points de vente, réseaux de distribution, etc.), ressources financières (ligne de crédit, garantie bancaire), ressources humaines (compétences, expériences) et les ressources intellectuelles (marque, brevets, droits d'auteur).

Pour ce bloc il convient de répondre aux questions suivantes :

- Quelles sont les ressources clés requises pour nos propositions de valeur, nos chaînes de distribution, nos relations clients, nos flux de recettes ?
- Quelles sont les ressources humaines, financières et matérielles nécessaires au lancement du projet ?
- Quelles sont les ressources nécessaires à la génération de valeur ? pour quelles raisons ?

### **3.4.6. Activités clés**

Il est question de définir les processus, les procédures, les actions ou les activités les plus importantes pour le fonctionnement de l'entreprise. Il s'agit des activités relatives à la proposition de valeur. Le bloc « activités clés » décrit les activités les plus importantes qu'une entreprise doit faire pour que son modèle d'affaires fonctionne. Chaque modèle d'affaires exige un certain nombre d'activités clés entendues comme des actions les plus importantes que l'entreprise doit prendre pour fonctionner avec succès. Comme les ressources clés, ces activités sont tenues de créer et d'offrir une proposition de valeur, d'atteindre les marchés et de maintenir les relations avec les clients et de faire des recettes. Elles diffèrent selon le type de modèle d'affaires. Exemple, le développement des logiciels est une activité clé pour

Microsoft (Osterwalder et Pigneur, 2010). Les activités clés sont constituées, notamment des activités de production (concevoir, produire et livrer des produits en quantité et qualité supérieure), la solution des problèmes des clients, les plateformes et réseaux. La production est l'activité clé d'une entreprise industrielle. La gestion du savoir-faire et la formation continue peuvent être des activités clés des entreprises de service (Osterwalder et Pigneur, 2010).

Pour ce bloc il convient de répondre aux questions suivantes : Quelles sont les activités clés requises pour les propositions de valeur de l'entreprise ? ; Quelles sont les canaux de distribution de l'entreprise ? ; Quelles sont les relations clients de l'entreprise ? ; Quels sont les flux de recettes ? ; Que faut-il mettre en place pour que le modèle d'affaires fonctionne ? ; Quelles sont là où les activités clés (la chaîne logistique, le développement logiciel, etc.) ?

### **3.4.7. Partenaires clés**

Il s'agit de définir le réseau de partenaires vitaux pour l'entreprise, c'est-à-dire ceux qui sont importants dans la proposition de valeur et qui impactent les opérations de l'entreprise. Le bloc « partenaires clés » décrit le réseau de fournisseurs et de partenaires qui font fonctionner le modèle d'affaire. Certaines activités sont externalisées et certaines ressources sont acquises à l'extérieur de l'entreprise. En effet, les entreprises font des partenariats pour de nombreuses raisons et ceux-ci deviennent la pierre angulaire de beaucoup des modèles d'affaires. Exemple : créer des alliances pour optimiser les modèles d'affaires, réduire les risques ou acquérir des ressources (Osterwalder et Pigneur, 2010). Nous pouvons distinguer quatre types de partenariats différents :

- Les alliances stratégiques entre entreprises non-concurrentes ;
- La coopétition comme partenariat stratégique entre concurrents ;
- Les joint-ventures pour développer de nouvelles entreprises ;
- Les relations entre acheteurs et fournisseurs pour assurer des fournitures fiables.

Trois motivations justifient la nécessité du partenariat :

- L'optimisation et l'économie d'échelle : le partenariat est conçu, notamment pour optimiser l'allocation des ressources et des activités car l'entreprise ne pourra pas posséder seule, toutes les ressources ou de réaliser toutes les activités pour soi. De même, l'économie d'échelle permet de réduire les coûts par l'externalisation ou le partage des infrastructures.
- La réduction des risques et de l'incertitude : Les partenariats peuvent permettre de former des alliances entre entreprises et contribuer à réduire les risques dans un environnement concurrentiel caractérisé par l'incertitude. Les sociétés brassicoles, par exemple, peuvent se convenir sur le même prix de vente et chacune se bat pour vendre ses produits.
- Acquisition des ressources et activités particulières : peu d'entreprises possèdent toutes les ressources ou exercent toutes les activités décrites par leurs modèles d'affaires. Elles étendent plutôt leurs propres capacités en s'appuyant sur d'autres entreprises pour fournir des ressources particulières ou exécuter certaines activités. Ces partenariats peuvent être motivés par des besoins d'acquisition de connaissances, de licences ou d'accès aux clients. Un fabricant de téléphones mobiles peut, par exemple, autoriser un système d'exploitation pour ses appareils de pointe plutôt que de développer lui seul sur internet. L'assureur peut choisir de se prévaloir de ses courtiers indépendants pour vendre ses politiques plutôt que de développer sa propre force de vente (Osterwalder et Pigneur, 2010).

Pour ce bloc il convient de répondre aux questions suivantes :

- Qui sont les principaux partenaires de l'entreprise ?
- Qui sont les fournisseurs clés de l'entreprise ?
- Quelles sont les ressources clés attendues des partenaires de l'entreprise ?
- Quelles activités clés exercent les partenaires de l'entreprise ?
- Avez-vous besoin de prestataires externes pour promouvoir son produit/service et son offre de produit et service ?

### 3.4.8. Structure des coûts

Le bloc « structure des coûts » décrit tous les coûts (les plus importants) engagés pour exploiter un modèle d'affaires. Il est évident que les éléments du modèle d'affaires aboutissent à la structure des coûts. Créer et livrer une valeur, maintenir les relations clients et générer des recettes occasionnent des coûts qui peuvent être bien calculés après définition des principales ressources, activités clés et des partenariats clés (Osterwalder et Pigneur, 2010). En principe, les coûts devraient être réduits au minimum dans tous les modèles d'affaires. Mais, les structures de coût faibles sont plus importantes pour certains modèles d'affaires que pour d'autres. Il peut donc être utile de distinguer deux grandes catégories de modèles de coûts : les structures de coûts et les valeurs. De nombreux modèles d'affaires se situent entre ces deux extrêmes (Osterwalder et Pigneur, 2010). On distingue ainsi :

- Le modèle de coût-déterminé : Les modèles d'affaires axés sur les coûts s'attachent à réduire au minimum les coûts, chaque fois que possible. Cette approche vise à créer et à maintenir la structure des coûts les plus faibles possible, en utilisant des propositions de valeur basse, l'automatisation maximale et l'externalisation extensive.
- Le modèle de valeur-déterminée : certaines entreprises sont moins concernées par les incidences sur les coûts d'un modèle particulier d'entreprise et se concentrent plutôt sur la création de valeur. Les propositions de haute valeur avec un haut niveau de service personnalisé exigent généralement les modèles d'affaires fondés sur la valeur. Exemple : Les hôtels de luxe, avec leurs installations lavières et leurs services exclusifs, relèvent de cette catégorie.

La structure des coûts peut revêtir les caractéristiques suivantes (Osterwalder et Pigneur, 2010) :

- Les coûts fixes : Il s'agit des coûts qui restent les mêmes malgré la variation du volume des biens ou services produits. Exemple : les salaires et les loyers. Certaines entreprises, telles que les entreprises manufacturières, sont caractérisées par une forte proportion de coûts fixes.

- Les coûts variables : ce sont des coûts qui varient proportionnellement au volume des biens ou services produits. Certaines entreprises, telles que les festivals de musique, sont caractérisées par une forte proportion de coûts variables.
- Les économies d'échelle : ce sont des avantages de coûts qu'une entreprise bénéficie au fur et à mesure que sa production augmente. Les grandes entreprises, par exemple, bénéficient de taux d'achat en vrac inférieurs. Ces facteurs entraînent une baisse du coût moyen par unité à mesure que la production augmente.
- Les économies de portée : ce sont des avantages de coûts qu'une entreprise bénéficie d'une plus grande portée d'opérations. Dans une grande entreprise, par exemple, les mêmes activités de commercialisation ou les chaînes de distribution peuvent soutenir de multiples produits.

Ce bloc permet de répondre aux questions suivantes :

- Quels sont les coûts les plus importants inhérents à notre modèle d'affaires ?
- Quelles sont les ressources clés les plus budgétivores ?
- Quelles sont les activités clés les plus budgétivores ?
- Quels sont les différents types de coûts du projet (coûts fixes, coûts variables, économie d'échelle) ?
- Quels sont les postes les plus importants ? Sont-ils reliés aux activités clés ? (Fayolle, 2017).

### 3.4.9. Flux des revenus

Le bloc « flux des revenus » représente les recettes générées par la société à partir de chaque segment de clients (produits moins charges). Les flux de revenus résultent de propositions de valeur faites avec succès aux clients. Selon les auteurs, si le segment des clients est le cœur du Business Model, le flux des revenus en sont les artères à cause de la valeur apportée par chaque segment de client. Les flux des revenus comprennent l'argent qu'une entreprise génère à partir de chaque segment de clientèle. Il consiste à évaluer comment l'entreprise va générer les revenus par la

vente du produit ou service par chaque segment. Autrement dit, comment les segments de clientèle vont générer la trésorerie de l'entreprise (revenus ponctuels ou récurrents, prix fixes ou variables). Les revenus peuvent être issus de ventes directes en « one shot », d'abonnements récurrents, par la location, par l'octroi d'une licence, frais de courtage, etc. Aussi, répondre à la question « quelle valeur chaque segment client est-il réellement disposé à payer ? » permet à l'entreprise de générer un ou plusieurs flux de recettes par segment client. Les flux des recettes sont faits par différents mécanismes de tarification : prix fixes, prix négociables, prix aux enchères, dépendance du marché, dépendance du volume, etc. (Osterwalder et Pigneur, 2010). Il existe plusieurs moyens pour générer les flux des recettes, notamment, la vente d'actifs (droit de propriété), les redevances ou le droit d'utilisation d'un service particulier (téléphone, internet dans un hôtel), les frais d'abonnement (salle de gymn, canal sat), le leasing ou achat-vente, la licence.

Pour les flux des revenus, il convient de se poser les questions suivantes :

- Pour quelle valeur nos clients sont-ils vraiment prêts à payer ?
  - Pour combien payent-ils actuellement ?
  - Comment payent-ils actuellement ?
  - Comment préféreraient-ils payer ?
  - Combien chaque flux de recettes contribue-t-il à l'ensemble des recettes ?
  - Quel modèle de génération de revenus ?
  - Comment faire du chiffre d'affaires d'une façon certaine et récurrente ?
- (Fayolle, 2017).

## Conclusion du troisième chapitre

L'outil Canvas est séduisant dans la gestion des entreprises mais il fait l'objet, quand même, de quelques critiques que la recherche préfère évoquer avant de conclure réellement ce chapitre. En effet, pour Coissard, Kachour et Berthelot (2016), le Canvas oublie le principal intéressé : l'entrepreneur. Comment parler de start-up sans la personne à son origine. Il n'est pas rare d'avoir des entreprises financées, non en raison d'un modèle d'affaires bien construit, mais par la réputation de celui qui porte le projet. En plus, même si Osterwalder et Pigneur mentionnent les parties prenantes dans leur analyse, Faber et al (2003) cités par Coissard, Kachour et Berthelot (2016) pensent que leur rôle est sous-estimé alors que le succès du Business Model dépend de leur engagement. Un Business Model « ne peut se définir que comme un ensemble de propositions de valeur coordonnées réalisées par une organisation pour l'ensemble de ses parties prenantes. En effet, en étudiant le concept des parties prenantes dans les écoles de commerce privées, les chercheurs arrivent à la conclusion que « dans le Business Model Canvas, l'ensemble des parties prenantes identifiées par eux (dix catégories) seraient réparties entre les cases « segments de clientèle » et « partenaires clés ». Mais en réalité une organisation « construit ou co-construit » de la valeur pour la plupart des parties prenantes. Aussi, proposent-ils l'intégration au Canvas, de l'ensemble des parties prenantes sans se limiter aux partenaires clés (Coissard, Kachour et Berthelot, 2016). La valeur créée par les parties prenantes peut être constituée des actifs intangibles (savoir-faire, compétences, informations, image de marque, réputation...) et des actifs relationnels (le goodwill de l'entreprise). Mais, en réalité les parties prenantes ne sont pas seulement les créatrices de valeur mais aussi les demandeuses de valeur (Coissard, Kachour et Berthelot, 2016).

Malgré quelques critiques évoquées ci-haut, ce chapitre démontre que le concept de modèle d'affaires ou Business Model prend de plus en plus de la place dans la gestion stratégique des entreprises et gagne du terrain dans le domaine des PME à cause de sa flexibilité, son adaptabilité au contexte et sa facilité d'utilisation. Au centre du modèle d'affaires, se trouvent la logique de création, de livraison, de capture et de partage de valeur considérée comme ce qui apporte un effet bénéfique

associé à une contrepartie économique. Ce chapitre démontre aussi que le modèle d'affaires est un outil qui peut permettre à la PME de survivre dans un environnement hostile car il sert à convaincre les parties prenantes à adhérer au projet nécessaire à la création de valeur. Aussi, la théorie des parties prenantes est au centre du concept de modèle d'affaires. Les parties prenantes fournissent des ressources critiques, elles ont un intérêt pour l'entreprise et peuvent influencer directement, positivement ou négativement sur elle.

Abordant principalement le Business Model Canvas, ce chapitre démontre l'utilité de ses neuf blocs qui permettent de capturer, comprendre, communiquer, concevoir, analyser la logique d'affaires. Le Business Model Canvas contient d'un côté la concrétisation de l'idée de base et de l'autre, les idées du porteur de projet, le tout comprenant la chaîne de valeur interne ou externe (partenaires clés, activités clé, ressources clés et structure des coûts), les propositions de valeur (segments de clientèles et propositions de valeur) et le modèle des revenus (canaux de distribution, relations avec la clientèle et les flux des revenus). Chaque bloc du Business Model Canvas permet de répondre à un certain nombre de questions qui aboutissent à la création de la valeur.

Ce chapitre clôture ainsi la 1<sup>ère</sup> partie de la présente recherche.

## Conclusion de la première partie

Cette première partie de la recherche consacrée à la revue de la littérature comprend trois chapitres essentiels qui portent respectivement sur le propriétaire-dirigeant au cœur de la pérennité de sa PME, la PME en environnement hostile et les modèles d'affaires pour répondre aux contingences des PME. La revue de la littérature sur ces trois points permet de retenir les évidences reprises ci-dessous.

La définition de PME est multidimensionnelle et celles-ci peuvent être classées suivant leurs chiffres d'affaires, l'effectif du personnel, la valeur des actifs, leur espace de fonctionnement et de marché, la nature de leur dépendance et voire parfois suivant leurs modèles d'affaires. Il convient de noter que les propriétaires-dirigeants des PME occupent une place centrale pour sa pérennité avec deux autres facteurs déterminants que sont la capacité organisationnelle et le facteur environnement.

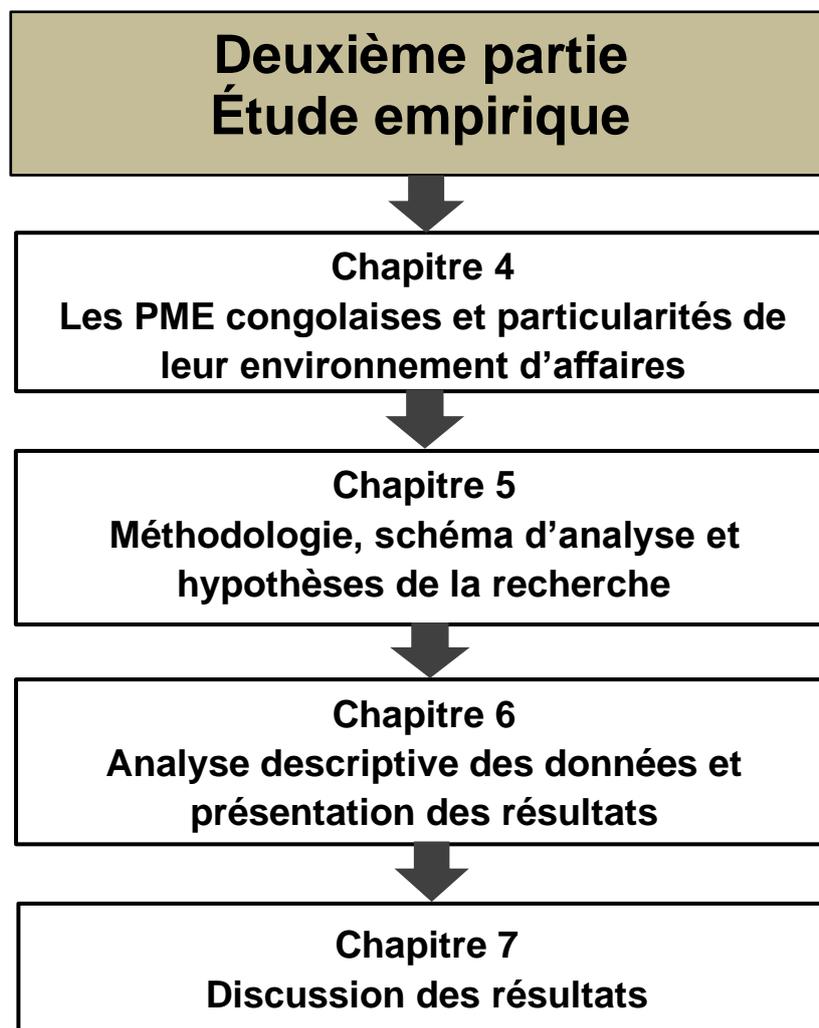
L'environnement est l'un des facteurs de succès et de pérennité de la PME. Il est dynamique, complexe, changeant, hétérogène et parfois malveillant et hostile. Il est composé essentiellement de six piliers : le cadre institutionnel et réglementaire, les conditions de marché, les infrastructures, l'accès au financement, l'accès aux compétences et l'accès aux actifs d'innovation. Les quatre formes d'hostilité de l'environnement identifiées par Khandwalla et qui ont des conséquences négatives sur la pérennité de la PME sont : la baisse des marchés (baisse de la taille du marché, baisse des ventes, perte des clients), les restrictions imposées par le marché (compromettent la performance et la pérennité de la PME), la rareté des ressources (hausse des prix des fournitures et intrants) et l'intensité de la concurrence (lutte pour la part de marché). Pour faire face à l'environnement hostile, les chercheurs proposent les théories de l'alignement de la stratégie des PME avec leur environnement extérieur, notamment, la théorie de l'écologie des populations, la théorie des attitudes entrepreneuriales et la théorie de la contingence.

Par ailleurs, il convient aussi de retenir, dans cette partie, que le concept de modèle d'affaires prend de plus en plus de la place dans la gestion stratégique des entreprises et gagne du terrain dans le domaine des PME à cause de sa flexibilité, son adaptabilité au contexte et sa facilité d'utilisation. Au centre du modèle d'affaires, se trouvent la logique de création, de livraison, de capture et de partage de valeur considérée comme ce qui apporte un effet bénéfique associé à une contrepartie économique. Le modèle d'affaires Canvas est un des outils qui permettent à la PME de survivre dans un environnement hostile car il sert à convaincre les parties prenantes à adhérer au projet nécessaire de la création de valeur. Il permet de comprendre d'une part, le côté de la concrétisation de l'idée de base et de l'autre, les idées du porteur de projet, le tout comprenant la chaîne de valeur interne ou externe (partenaires clés, activités clé, ressources clé et structure des coûts), la proposition de valeur (segments de clientèles et propositions de valeur) et le modèle des revenus (canaux de distribution, relations avec la clientèle et flux des revenus).

Après cette première partie consacrée à la revue de la littérature, la seconde partie est réservée essentiellement, à l'étude empirique.

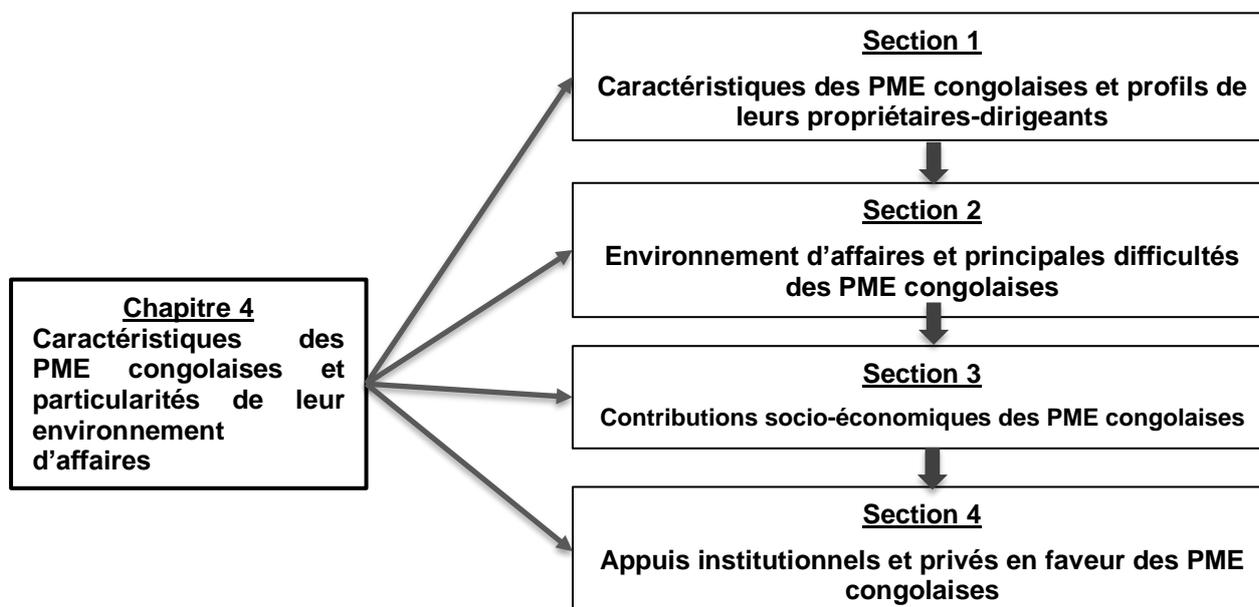
## Partie 2 : Étude empirique

Cette partie de la recherche, qui porte sur l'étude empirique, fait dans un premier temps la présentation et les caractéristiques des petites et moyennes entreprises congolaises et ce, dans le souci de situer cette catégorie d'entreprises dans le contexte général des entreprises congolaises. Dans un deuxième temps, il est présenté, dans cette partie, la démarche méthodologique qui conduit à la collecte, l'analyse et le traitement des données dont les résultats sont présentés dans un troisième temps. Pour terminer cette partie, il est fait une discussion des résultats issus de l'analyse sus-évoquée. L'objectif de cette partie est de présenter et discuter les résultats de la recherche ainsi que les contours y relatifs pour y parvenir et de faire des préconisations. La configuration des quatre chapitres de cette partie est schématisée ci-dessous.



## Chapitre 4 : Les PME congolaises et particularités de leur environnement d'affaires

Ce chapitre présente les caractéristiques des petites et moyennes entreprises en République Démocratique du Congo, décrit l'environnement dans lequel elles opèrent, les difficultés quasi structurelles qu'elles rencontrent, démontre, tant soit peu, leur contribution dans l'économie du pays et commente la politique publique dans l'accompagnement desdites PME. Au-delà des quelques définitions universelles, chaque pays définit la PME en tenant compte de ses spécificités économique-financières et de son contexte social. Ce chapitre donne la taxonomie des PME congolaises, ce qui permettra, plus tard de comprendre et de justifier le choix de notre échantillon d'études (en termes de nombre et des critères). Les PME en RDC peuvent être considérées tantôt comme telles dans certains pays (surtout du sud), ou alors, comme des micros ou toutes petites entreprises dans d'autres pays (surtout du nord). La présentation du quatrième chapitre est schématisée comme suit :



## **4.1. Caractéristiques des PME congolaises et profils de leurs propriétaires-dirigeants**

Dans cette section, il est abordé, la diversité des définitions d'une PME congolaise, ses caractéristiques et les profils des propriétaires-dirigeants. Elle termine avec la configuration actuelle des PME congolaises.

### **4.1.1. Définitions et classification de la PME congolaise**

En République Démocratique du Congo, il n'existe pas une définition harmonisée et globalisante d'une PME. Autant il existe des textes législatifs en la matière, autant il existe aussi des définitions des PME. De même, sur base des stratégies et politiques mises en place, découlent aussi des définitions qui sont, soit restrictives, soit trop larges et inclusives. Certaines d'entre-elles sont basées sur la personne de l'entrepreneur et cherche à créer une discrimination entre un Congolais et l'étranger. D'autres, en revanche, justifiées par l'impératif de collecter correctement l'impôt, s'appuie sur le critère du chiffre d'affaires réalisés et du total de bilan. D'autres encore s'appuient sur le nombre de salariés, le mode de gestion et l'aspect formel ou informel de l'entreprise. Un effort d'harmonisation devait être fait dans ce sens par le pouvoir institutionnel, mais en attendant, retenons quelques définitions officielles ci-dessous.

Dans l'optique de créer une structure d'accompagnement des PME congolaises, la loi n° 73-011 du 5 janvier 1973 portant création de l'Office de Promotion des Petites et Moyennes Entreprises congolaises, en sigle, OPEC, définit la PME congolaise comme « toute entreprise agricole, commerciale, industrielle et des services qui est la propriété d'une personne physique ou morale de nationalité congolaise dans lesquelles toutes les fonctions de gestion c'est-à-dire administration, finance, production, commercialisation, approvisionnement sont exercées par le chef de la PME ». Cette loi montre clairement qu'elle vise les PME créées, gérées et dirigées par les Congolais. Dans le souci de promouvoir les investissements des PME, la loi n°004/2002 du 21 février 2002, portant code des investissements, quant à elle, considère comme petites et moyennes entreprises (PME) et petites et moyennes industries (PMI), toutes les entités économiques constituées soit en entreprise

individuelle (créée et gérée par le propriétaire d'entreprise lui-même) soit en entreprise sociétaire (créée et gérée par plusieurs propriétaires-dirigeants) et employant au moins cinq travailleurs et ayant réalisé au minimum, un chiffre d'affaires équivalant à dix mille dollars américains (10.000 Usd) et au maximum à l'équivalent de deux cents mille dollars américains (200.000 Usd)». Aussi, sont acceptées au régime général du code des investissements, les PME et PMI se trouvant dans ces critères. S'agissant du régime fiscal applicable aux entreprises de petite taille (pour les distinguer aux moyennes et grandes entreprises), l'Ordonnance-Loi n° 13/006 du 23/02/2013 portant régime fiscal applicable aux entreprises de petite taille en matière d'impôt sur les bénéfices et profits, telle que modifiée à ce jour, définit les entreprises de petite taille et de taille moyenne en fonction de leurs chiffres d'affaires et crée ainsi une distinction de régime fiscal propre aux micro-entreprises, petites entreprises et moyennes entreprises. Aussi, cette loi considère-t-elle comme :

- Microentreprise, celle qui réalise le chiffre d'affaires annuel inférieur à 10 millions de francs congolais (soit 4.789 euros en 2020).
- Petite entreprise, celle qui réalise un chiffre d'affaires annuel situé entre 10.000.001 et 200 millions de francs congolais (soit entre 4.789 et 95.780 euros en 2020) ;
- Moyenne entreprise, celle qui réalise un chiffre d'affaires annuel qui varie entre 200.000.001 et 2 milliards de francs congolais (soit 95.780 et 957.855 euros en 2020) ;
- Grande entreprise, celle qui réalise un chiffre d'affaires annuel supérieur à 2 milliards de francs congolais (soit 957.855 euros en 2020).

Sans toutefois définir une petite et moyenne entreprise, il ressort de la loi fiscale susmentionnée, l'obligation de combiner les critères à la fois d'une petite et d'une moyenne entreprise pour le faire. Aussi, une PME peut être considérée comme celle dont le chiffre d'affaires varie entre dix millions et deux milliards de francs congolais (soit entre 4.789 et 957.855 euros).

En définitive, comme déjà évoqué, une tentative d'harmonisation de toutes ces définitions était proposée par le ministère en charge de Petites et moyennes entreprises, à travers un document appelé « charte sur les PME et les entreprises

artisanales », mais cette définition, évoquée au point 1.1.1., adoptée par le Gouvernement en conseil des ministres en 2009, n'a pas encore été officiellement sanctionnée, à ce jour, dans un texte de loi et reste donc provisoire. Cette charte distingue à la fois une micro ou très petite entreprise, une petite entreprise et une moyenne entreprise telle que faite dans le tableau n° 12.

Tableau 12. Définitions d'une micro-entreprise, petite entreprise et moyenne entreprise

Désignation	Micro ou toute petite entreprise	Petite entreprise	Moyenne entreprise
Effectifs	Compris entre 1 et 5 employés	Entre 6 et 50 employés	Entre 51 et 200 employés
Chiffre d'affaires annuels hors taxe	Entre 1 à 10.000 USD	Entre 10.001 et 50.000 USD	Entre 50.001 et 400.000 USD
Investissements supplémentaires	De 10.001 à 50.000 USD	De 50.001 à 150.000 USD	De 150.001 à 350.000 USD
Mode de gestion	Concentré	Concentré	+ / - ouvert à la décentralisation

Source : Charte des Service National de Développement des PME, 2016, p.VI

#### 4.1.2. Caractéristiques des PME congolaises

Même si la définition des PME ne rencontre pas l'unanimité des chercheurs et praticiens, il est évident, qu'au regard de leurs contextes et environnements, les petites et moyennes entreprises congolaises présentent quelques particularités communes qu'il convient de souligner dans cette recherche focalisée sur leurs modèles d'affaires spécifiques.

Ce faisant, la première caractéristique est que les PME congolaises sont présentes dans tous les secteurs de la vie économique du pays n'exigeant pas des lourds investissements. On les trouve dans le commerce, la construction, la manufacture, l'artisanat, la publicité et autres services, l'agriculture, l'hébergement, la restauration, la santé, le transport, l'imprimerie, les activités juridiques, la comptabilité, l'éducation, etc. Cette hétérogénéité des activités les confère une importance économique considérable qui leur donne le statut de secteur stratégique. Aussi, entant que tel, le Gouvernement de la RDC lui a toujours dédié, depuis plusieurs années, tout un ministère à ce jour dénommé « Ministère de l'entrepreneuriat et des petites et moyennes entreprises ». Par ce ministère le Gouvernement veut faire des PME, un secteur clé pour lutter contre la pauvreté, le chômage des jeunes et assurer ainsi la

croissance économique inclusive et le développement national par la base. Cela est justifié par la politique du pays d'inscrire les PME dans le Programme prioritaire du gouvernement (PPD) et dans le plan stratégique national de développement (PSND, 2019) en vue de l'émergence de la RDC d'ici 2030.

La seconde caractéristique est que 90 % d'entreprises de la RDC sont composées des entreprises de petite taille, c'est-à-dire de moins de dix ans et employant moins de 10 personnes. La Banque Mondiale (2019) souligne que les PME de plus de six ans de survie fournissent 60% d'emplois en RDC. Les secteurs les plus dynamiques étant le secteur primaire suivi des services communautaires et sociaux. Il est évident que les micros, petites et moyennes entreprises (MPME) fournissent plus d'emplois que les grandes entreprises (10%).

La troisième caractéristique des PME congolaises est qu'à la suite à la précarité de la vie, la majorité des micros, petites et moyennes entreprises opèrent dans le secteur informel, c'est-à-dire elles ne possèdent pas de livres comptables officiels ni de numéro d'identification national et numéro impôt, leurs transactions n'étant pas souvent enregistrées. Environ 71 % des pauvres en RDC sont des travailleurs indépendants dans le secteur informel. « *La précarité se définit par une forte incertitude portant sur la capacité de la personne concernée à conserver ou à récupérer une situation sociale et professionnelle acceptable dans un avenir proche* » (Villa et Poussiégués, 2012, p.30). Ces entreprises ont des activités génératrices de revenus mais exercent en dehors des règles institutionnelles ou de cadre des réglementation de l'État (Chauvin, Grossetti et Zalio, 2014). En effet, voulant échapper au fisc (impôts et taxes) et à plusieurs exigences de formalisation qu'ils ne sauraient respecter (sécurité sociale des employés, assurances, statuts et autres formalités administratives), beaucoup de ces entreprises préfèrent opérer dans le noir pour ainsi réduire les coûts rattachés à cette formalisation. Ces micros, petites et moyennes entreprises, généralement dotées d'un maigre capital dans un contexte de pauvreté, sont dans l'entrepreneuriat de survie. En effet, les chercheurs parlent de l'entrepreneuriat de survie ou de nécessité ou entrepreneuriat contraint pour désigner les individus qui sont poussés à créer leur propre emploi pour retrouver des revenus et se réinsérer socialement (Fayolle, 2017, p. 231) ou ceux qui

se lancent dans la création des entreprises sans autre motivation que celle d'échapper au chômage (Couteret, 2010). L'entrepreneuriat contraint est caractérisé par une vision à court terme. Ces genres d'entreprises se projettent moins dans le long terme et restent focalisées sur la situation financière personnelle ou familiale et un revenu si modeste soit-il peut donner une assurance d'un revenu permanent. Il découle que très peu des PME (10%) sont dans l'entrepreneuriat dit « d'opportunité », c'est-à-dire celui qui « *correspond à des projets dotés d'un potentiel de développement, initiés par des individus très motivés pour les concrétiser* » (Fayolle, 2017, p. 231) et qui sont liés à une vision d'innovation, de croissance, de créativité, d'ambition de performance et de pérennisation des affaires et qui se projettent dans le long terme (Boudabbous, 2011 ; Leger-Jarniou, 2008 ; Arenius et Minniti, 2005). Une étude de la Banque Mondiale (2019) démontre que l'inégalité des revenus, les différences de niveau d'instruction des propriétaires-dirigeants, le manque d'accès au crédit orientent la position (formelle ou informelle) de l'entreprise et le type d'entrepreneuriat (de survie ou d'opportunité).

La quatrième caractéristique est que les petites et moyennes entreprises ont aussi la spécificité d'assurer, localement, la production des biens et services à moindre coût et de les mettre sur le marché à des prix à la portée des petites bourses et d'une large demande. Les familles congolaises à revenu faible ou moyen se réfèrent aux marchés des PME pour obtenir des produits et services qu'elles ne sauraient acquérir dans le marché des grandes entreprises qui, généralement vendent des produits importés et parfois au prix supérieur à leurs bourses. Le marché des PME est donc, en majorité, un marché des produits et services accessibles aux populations défavorisées. Les études montrent aussi que 67% du chiffre d'affaires des petites et moyennes entreprises proviennent des transactions directes avec les particuliers car en RDC, les ventes interentreprises sont, en grande partie, faites par les ventes à des intermédiaires (grossistes).

La cinquième caractéristique est que les micros, petites et moyennes entreprises ont la particularité d'opérer dans un environnement caractérisé par des contraintes infrastructurelles. La circulation de leurs marchandises et l'approvisionnement en matières premières sont confrontés, de manière préjudiciable, à plusieurs contraintes

d'ordre infrastructurel (manque ou mauvais état des routes, des voies navigables et ferroviaires), d'augmentation des charges d'exploitation (coût élevé des matières premières qui constituent surtout le poste le plus important de dépense, coût de loyer), de manque d'équipements de production adéquats, d'accès à l'énergie (avec des coupures intempestives pour ceux qui en ont), l'eau et aux nouvelles technologies d'informations et de communication, etc (Banque Mondiale, 2019). Cette difficulté constitue 77% d'obstacles à la productivité des PME en RDC (Banque Mondiale, 2019).

Il se pose, avec acuité, le problème des compétences au sein des dirigeants et du personnel des micros, petites et moyennes entreprises congolaises. En effet, le manque des compétences et qualifications nécessaires au bon fonctionnement de ces entreprises impacte négativement le développement et la pérennité de ces PME. Une enquête de la Banque Mondiale (2019, p. XIII) démontre que 70% des micros, petites et moyennes entreprises manquent des ressources humaines qualifiées et cette carence constitue le premier facteur interne de retard de croissance. Cette étude constate aussi le décalage entre les types de formations locales proposées et les besoins réels en compétences. Le caractère fragile des activités de ces entreprises a ainsi pour conséquence, la difficulté desdites entreprises d'attirer et de retenir les talents. Malgré cela, il faut reconnaître que les PME congolaises constituent une véritable école de formation professionnelle et pratique surtout en faveur des jeunes déscolarisés ou désœuvrés qui en tirent aussi beaucoup d'expérience professionnelle capable de leur ouvrir la voie d'autocréation d'entreprise ou d'embauche dans les grandes entreprises. De même, le fait de travailler dans une PME parfois avec un salaire de misère, développe, de manière directe ou indirecte la culture entrepreneuriale des jeunes et les prédisposent plus tard à une création d'entreprise dans le souci d'être patron de soi-même.

Les micros, petites et moyennes entreprises congolaises, à la suite du manque de garantie, sont aussi confrontées à des sérieuses difficultés d'obtention des crédits bancaires (à tort ou à raison) et préfèrent plus l'autofinancement ou le love money (aides familiales, amicales ou relationnelles). Une enquête de la Banque Mondiale (2019) montre que 85% de ces entreprises fonctionnent avec

les ressources d'autofinancement ou de love money alors que ce mode de financement ne répond pas à la totalité de leurs besoins d'investissement (équipements, formations, approvisionnement, diversification des produits, etc). Cette enquête montre aussi que, 62% des besoins de ces entreprises (estimés entre 50.000 et 500.000 Usd) ne sont pas financés, faute de crédit classique. En effet, si les PME déjà établies pendant des années éprouvent des difficultés pour obtenir, tant soit peu, le financement, malgré leurs états financiers et attestations fiscales précaires, alors quel sera le sort des start-ups qui, en processus de création, ne disposent ni de garantie bancaire, ni d'états financiers, ni d'attestations fiscales.

Eu égard toutes les caractéristiques décrites ci-haut, et, au-delà de l'importance stratégique de ce secteur, il existe un fossé entre la politique nationale sur les PME, la nature de leur environnement et les réalités de terrain bien que l'importance de cette catégorie d'entreprises ne soit plus à démontrer.

#### **4.1.3. Profils des propriétaires-dirigeants des PME congolaises**

Dans l'introduction d'un rapport de la Banque Mondiale (2019, p. VII) sur les micros, petites et moyennes entreprises de la RDC, le Ministre des classes moyennes, des petites et moyennes entreprises et de l'artisanat écrit ceci : « Le Congolais est un peuple entrepreneur. Le fameux article 15 : débrouillez-vous » en dit long. Le nombre impressionnant de micros, très petites, petites et moyennes entreprises (MPME), formelles comme informelles, que compte notre pays témoigne, de manière éloquente, de ce dynamisme entrepreneurial ». Comme signalé ci-haut, il se dégage que, s'agissant du type d'entrepreneur, le congolais est plus entreprenant qu'entrepreneur car la formule « article 15 : débrouillez-vous » fait tout simplement allusion à des personnes qui sont appelées à faire preuve d'imagination pour sortir de la précarité de la vie due au chômage non indemnisé par l'État. Cette vision ne relève pas d'une véritable culture entrepreneuriale mais peut servir de tremplin à ladite culture si les actions d'accompagnement efficaces sont mises en œuvre. Il revient que le profil de l'entrepreneur congolais est avant tout et de plus en plus celui « d'entreprenant » avant d'être celui « d'entrepreneur ». L'étude de Villa et Poussiégués (2012), montre qu'une population précarisée moins marquée par une

culture entrepreneuriale et qui manque des ressources financières, présente des profils comparables à ceux d'autres créateurs d'entreprise.

S'agissant de la motivation de création d'une entreprise, les enquêtes montrent que, pour beaucoup de dirigeants des micros, petites et moyennes entreprises précarisés, la création d'entreprise est de plus en plus le fait d'être sans emploi couplé d'un souhait d'indépendance. Dans ces conditions, le développement de l'entreprise n'est pas une priorité mais la propre survie de l'entrepreneur. En revanche, dotés d'une culture entrepreneuriale, d'autres développent des goûts d'entreprendre, veulent saisir les opportunités pour exploiter une idée nouvelle et se positionner ainsi dans le marché. Bien que minoritaires, il existe aussi en RDC des profils d'entrepreneurs d'opportunité.

#### 4.1.4. Configuration des PME congolaises

La situation du répertoire des petites et moyennes entreprises de la RDC du secteur formel est présentée au tableau n° 13 pour les dix dernières années.

Tableau 13. Situation des entreprises formelles des dix dernières années répertoriées au Fisc

Années	Nombre de grandes entreprises	Nombre de PME immatriculées dans l'année	Nombre total de PME	Nombre total d'Eses	Nombre total de population	% de PME sur le total d'Eses	Densité de la population Par rapport aux PME
2011	584	15.100	39.849	40.433	65 668 507	98,5%	1.648
2012	953	15.738	41.471	42.424	67 894 140	97,7%	1.637
2013	1.040	11.716	59.129	60.169	70 199 385	98,2%	1.187
2014	1.075	17.519	67.540	68.615	72 573 023	98,4%	1.074
2015	778	15.607	76.208	76.986	75 016 168	98,9%	984
2016	790	19.245	77.106	77.896	77 523 783	98,9%	1.005
2017	805	20.028	74.912	75.717	80 104 672	98,9%	1.069
2018	807	24.505	70.593	71.400	82 744 398	98,8%	1.172
2019	790	26.876	77.108	77.898	85 440 518	99,2%	1.108
2020	731	31.790	67.044	67.775	85 183 557	98,9%	1.271

Source : Exploitation des différents rapports annuels de la DGI et des condensés statistiques

Ce tableau montre que la RDC n'est pas encore un pays entrepreneurial dans ce sens que le nombre d'entreprises que disposent l'ensemble du pays est de loin inférieur à d'énormes potentialités d'affaires que ce pays dispose avec ses nombreuses richesses du sol, sous-sol, de la faune et flore et voire du dynamisme de sa jeunesse. En effet, par rapport au nombre de ses habitants, la densité d'entreprises (rapport entre le nombre de la population sur le nombre de PME) n'a jamais été en deçà de 984. Cela veut dire que la RDC dispose au moins d'un entrepreneur d'une PME formelles pour 924 habitants car les autres catégories des PME étant dans le secteur informel. Il est évident que, malgré cette forte concentration du nombre de la population, cliente potentielle, autour d'une PME (offreur des biens et services), les entrepreneurs congolais n'arrivent toujours pas à s'en sortir. Par ailleurs, s'il faut analyser la situation par province dans son ancienne configuration (car bien que le pays ait aujourd'hui 25 provinces, le Fisc gère encore les contribuables suivant l'ancienne configuration de 11 provinces), la situation, en 2020, des répertoires des entreprises formelles contribuables aux impôts, est reprise dans le tableau n° 14, au regard de chaque province érigée en Direction provinciale des impôts.

Tableau 14. Répertoires, par province, des contribuables répertoriés au Fisc en 2020

N°	Provinces/services	2020			
		Grandes Entreprises	Moyennes Entreprises	Petites Entreprises	Total
1	Direction des Grandes Entreprises (DGE)	731	00	00	731
2	Direction Urbaine de Kinshasa	-	4 036	15 718	19 754
3	Direction Provinciale de Bandundu	-	187	1 966	2 153
4	Direction Provinciale du Kasai-Oriental	-	335	3 113	3 448
5	Direction Provinciale du Kasai-Occidental	-	189	1 848	2 037
6	Direction Provinciale du Katanga	-	1 954	4 337	6 291
7	Direction Provinciale du Nord-Kivu	-	958	10 419	11 377
8	Direction Provinciale du Sud-Kivu	-	621	4 772	5 393
9	Direction Provinciale du Maniema	-	136	2 379	2 515
10	Direction Provinciale de l'Équateur	-	180	1 663	1 843
11	Direction Provinciale du Kongo-Central	-	838	3 009	3 847
12	Direction Provinciale de la Province-Orientale	-	779	7 607	8 386
	<b>TOTAUX</b>	<b>731</b>	<b>10 213</b>	<b>56 831</b>	<b>67.775</b>

Source : Données tirées du rapport annuel d'activités de la DGI 2020

Ce tableau montre que, sur toute l'étendue du pays, la RDC ne compte que 731 grandes entreprises, 10.213 moyennes entreprises et 56.831 entreprises de petite taille. Cette configuration révèle la difficulté actuelle qu'a le pays de franchir un budget annuel de 6 milliards de dollars au titre des ressources propres, vu le nombre et la qualité des contribuables.

Elle révèle aussi la nécessité, pour le Gouvernement, de mener des actions stratégiques de grande envergure, pour renforcer le développement des PME formelles, soutenir efficacement le peu des PME qui sont opérationnelles et ramener au système formel, toutes ces PME qui opèrent dans le noir sans être répertoriées et sans déclarer leurs impôts sur les revenus. Ce défi est d'autant plus grand que, comme souligné ci-haut, 90% des micros, petites et moyennes entreprises de la RDC étant dans le secteur informel, aucun issu n'est possible si on ne les ramène pas à se formaliser ou alors concevoir un mécanisme d'imposition indirecte (comme la TVA).

## **4.2. Environnement d'affaires et principales difficultés des PME congolaises**

Cette section présente d'abord l'environnement des PME au niveau de l'Afrique centrale. Cela permet de planter le décor pour situer le contexte de l'environnement d'affaires des PME congolaises qui sont aussi dans cette zone géographique et économique. Il est ensuite soulevé les éléments qui impactent la croissance des PME congolaises avant d'aborder, la question de leur environnement d'affaires.

### **4.2.1. Caractéristiques de l'environnement d'affaires des PME d'Afrique subsaharienne**

Les études montrent que les PME occupent ainsi une place importante dans l'économie des pays africains, principalement en Afrique subsaharienne qui compte 40 millions des PME en 2019 ([www.leséchos.fr](http://www.leséchos.fr)).

Les statistiques des quelques enquêtes menées à ce propos sont reprises au tableau n°15.

Tableau 15. Situation chiffrée de micros, petites et moyennes entreprises de l'Afrique centrale.

N°	Rubriques	%	Libellés
1	Configuration par rapport au nombre	90%	Sont des entreprises de petite et moyenne taille
2	Secteur d'activités	50%	Sont prédominantes dans le secteur tertiaire et du commerce
3	Exportations	8%	Sont exportatrices (contre 14% en Afrique du nord et 17% à l'ouest).
4	Partenariat avec d'autres entreprises	64%	N'ont pas des contacts avec les partenaires internationaux
5	Age de survie	66%	Dépassent l'âge de cinq ans.
6	Nombre d'employés	64%	Ont moins de 10 employés, 57% ont le nombre de salariés stable et 7% sont sans salariés.
7	Formation du personnel	77%	D'employés ont besoin d'une formation orientée plus vers la comptabilité.
8	Ventes	78%	Ont réalisé un chiffre d'affaires inférieur à 50.000.000 de FCFA
		41%	Ont eu un chiffre d'affaires en baisse.
9	Situation financière	48%	Jugent la situation financière mauvaise.
10	Demande de financement	62%	Ont des demandes de financement en cours dont l'obstacle majeure reste la garantie bancaire (avec taux de 22%).
11	Environnement des affaires	82%	Trouvent l'évolution de l'environnement d'affaires défavorables.
12	Besoins d'informations	50%	Ont besoin d'informations économiques, financières, technologiques et autres pour développer leurs affaires.

Source : Une enquête de la CPCCAF en 2019 auprès de 10.000 PME africaines et 23 chambres de commerce de 17 pays d'Afrique francophones (dont la RDC).

Outre les statistiques ci-dessus, plusieurs études sont unanimes quant au fait que le capital social du propriétaire-dirigeant est le socle du développement de la PME en Afrique subsaharienne (Takoudjou Nimpa, Braune et Teulon, 2019 ; Razafindrazaka et Julien, 2017 ; Stam, et al., 2014 ; Bourdieu, 2006). Bourdieu (2006, p. 2) définit le capital social comme « l'ensemble des ressources actuelles ou potentielles qui sont liées à la possession d'un réseau durable de relations plus ou moins institutionnalisées et d'interreconnaissance ; ou, en d'autres termes, l'appartenance à un groupe, comme ensemble d'agents non seulement dotés de propriétés communes [...] mais aussi unis par des liaisons permanentes et utiles ». Cela étant dit, Takoudjou Nimpa, Braune et Teulon (2019) étudient l'effet du capital social dans la pérennisation des PME d'Afrique sub-saharienne et aboutissent aux conclusions que le capital social influence positivement et significativement la pérennité des PME non agricoles. Ils affirment que cette influence est importante pour les entreprises plus jeunes (moins de 10 ans) par rapport aux autres et que l'appartenance du

dirigeant aux organisations professionnelles augmente la chance de survie de son entreprise. Ils soutiennent que le capital social d'une PME a pour avantages de faciliter la découverte d'idées nouvelles, l'identification d'opportunités, la collecte des informations critiques. Ils soutiennent que le capital social revêt trois dimensions : la taille du réseau, la diversité des membres du réseau et la nature des liens entre les personnes. Les réseaux peuvent être, soit formel (apporté par la famille, les amis, la localité), soit institutionnel (apporté par les institutions publiques et privés).

D'autres études dénombrent les éléments (internes et externes) qui impactent négativement le développement de la PME en Afrique centrale (St-Pierre, Foleu, Nour et Nomo, 2015) ; Driouchi et Gamar, 2015 ; Ishengoma et Kappel, 2011 ; Tushabomwe Kazoba, 2006 ; Mambula, 2002). Parmi ces éléments, il y a lieu de dénombrer notamment :

- le manque ou accès difficile au financement ;
- la mauvaise qualité des infrastructures (mauvais état des routes, faible fourniture d'eau et d'électricité, mauvaise qualité du système de télécommunication) ;
- l'accès difficile aux équipements, pièces de rechange et aux matières premières ;
- l'incohérence des politiques gouvernementales pour le développement des PME ;
- le manque du personnel qualifié ;
- les différences culturelles, linguistiques et religieuses ;
- la fiscalité (impôts et taxes) aux taux élevés et peu incitative ;
- la corruption et la faible qualité des services publics et administratifs ;
- le faible niveau d'éducation et de formation des entrepreneurs.

Founanou et Ratsimalahelo (2011, p.5) insistent sur le fait que « *l'accès limité aux crédits bancaires nécessaires pour le démarrage, la survie, voire la croissance de*

*toute activité économique est l'un des principaux problèmes qui se posent aux petites et moyennes entreprises en Afrique subsaharienne* ». Kreiser, Marino et Weaver (2002) insistent plus sur les éléments internes dont principalement, l'absence de comptabilité et du plan d'affaires, l'imbrication entre la famille et l'entreprise. Chalus-Sauvannet et Noguera (2010) soulignent le caractère informel du mode de gestion et de fonctionnement des PME africaines dans le sens de la prise de décision et de communication, généralement verbales.

#### **4.2.2. Éléments qui impactent directement la croissance des PME congolaises**

Comme il est fait mention dans le chapitre 2 de la présente recherche, le diagnostic de l'écosystème entrepreneurial d'un pays peut être fait en se référant aux six piliers proposés par Isenberg (2010) et l'OCDE (2019). La présente recherche se réfère aux données contenues dans les enquêtes menées par la Banque Mondiale (2019, 2018) et le document de la Stratégie nationale des PME élaboré par le Gouvernement de la RDC, pour résumer, dans le tableau n°16, en six piliers sus-évoqués, les éléments caractéristiques de l'environnement d'affaires des PME congolaises qui impactent directement leur croissance.

Tableau 16. Principaux éléments qui impactent directement la croissance des PME

<b>1. Cadre institutionnel et réglementaire</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lourdeur intentionnelle des démarches administratives sous le fond de la corruption dans l'administration publique ;</li> <li>- Niveau écrasant des prélèvements obligatoires (taux d'impôts élevé, douanes et multiplicité des taxes) qui gonfle les charges d'exploitation ;</li> <li>- Faible relation entre les pouvoirs publics et les PME ;</li> <li>- Interventions intempestives et multiples de plusieurs services publics (contrôles abusifs) ;</li> <li>- Faible capacité et qualité de fourniture d'énergie et d'eau par les entreprises publiques ayant le monopole de distribution d'eau et d'électricité ;</li> <li>- Difficulté d'accès aux avantages du code des investissements vu le seuil d'agrément retenu ;</li> <li>- Caractère non incitatif du régime fiscal applicable aux PME (panoplie des textes, multiplicité des centres de perception et complexité des procédures) ;</li> <li>- Difficultés d'accès aux marchés publics (garantie bancaire, expériences, préfinancement du marché, délais de paiements des factures) ;</li> <li>- Inefficacité des mesures incitatives à la paix sociale ;</li> <li>- Environnement réglementaire et cadre juridique qui ne protège pas assez des PME ;</li> <li>- Législation sur les micros, petites et moyennes entreprises moins diffuse et moins vulgarisée ;</li> <li>- Écart criant entre les réformes amorcées (décisions politiques) et leur mise en œuvre sur</li> </ul>

<p>terrain (difficulté, pour les services publics, de faire respecter les règles établies) ;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Faible appui institutionnel et carence et/ou inefficacité des structures d'accompagnement (incubateurs, cabinets spécialisés).</li> </ul>
<p><b>2. Conditions des marchés</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faible niveau du pouvoir d'achat de la population ;</li> <li>- Coûts élevés et faible qualité des intrants ;</li> <li>- Difficultés d'accès aux grands marchés (publics ou privés) ;</li> <li>- Faible développement des marchés intérieurs et extérieurs ;</li> <li>- Faible capacité de productivité et de compétitivité des produits locaux par rapport aux produits importés ;</li> <li>- Difficulté de faire face aux effets des crises économiques répétées (Inflation, instabilité du taux de change, dollarisation des transactions) ;</li> <li>- Faible capacité d'épargne et d'investissement ;</li> <li>- Faible intégration des PME dans la chaîne de valeur de grandes unités de production ;</li> <li>- Concurrence déloyale des produits similaires importés frauduleusement ;</li> <li>- Difficulté de se conformer aux normes internationales en matière de qualité et de certification des produits et services ;</li> <li>- Difficulté d'accès aux informations sur le marché (économiques et commerciales) ;</li> <li>- Influence de la saisonnalité sur le chiffre d'affaires.</li> </ul>
<p><b>3. Infrastructures</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Précarité des infrastructures de production ;</li> <li>- Faible capacité d'équipement technologique ;</li> <li>- Mauvais état des voies de communication (route, rails, voie fluvial) ;</li> <li>- Difficulté d'accès à la technologie de pointe et d'intégration aux réseaux d'innovation ;</li> <li>- Difficulté d'accès au e-commerce et faible taux de pénétration de l'internet ;</li> <li>- Faible capacité de recherche et développement et d'innovation ;</li> <li>- Inadéquation entre l'offre des services informatiques et la demande du marché ;</li> <li>- Accès limité aux nouvelles technologies d'informations et de communication.</li> </ul>
<p><b>4. Accès au financement</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Absence des banques spécialisées et de crédits agricoles ;</li> <li>- Faible capacité d'auto-financement ;</li> <li>- Difficulté d'accès au financement classiques à moyen et long terme (prêts bancaires, garanties, capital-risque, crédit-bail, taux d'intérêt élevé) ;</li> <li>- Difficulté de faire certifier les comptes financiers ;</li> <li>- Carence des fonds publics de garantie ;</li> <li>- Manque de confiance des investisseurs.</li> </ul>
<p><b>5. Accès aux compétences</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Difficultés d'accès aux ressources de soutien (conseil en gestion, en fiscalité, comptabilité, informatique, juridique, étude de marché) ;</li> <li>- Insuffisance d'organismes de qualification de la main-d'œuvre ;</li> <li>- Difficulté de conserver le personnel qualifié pendant un long temps ;</li> <li>- Faible assistance aux propriétaires-dirigeants qui ne disposent pas des compétences professionnelles et techniques ;</li> <li>- Insuffisance de compétences en matière de gestion et d'esprit d'entreprise ;</li> <li>- Difficulté d'accès à la main-d'œuvre qualifiée ;</li> <li>- Inadéquation des compétences entre les diplômés et les besoins des PME.</li> </ul>
<p><b>6. Culture</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manque de culture entrepreneuriale ;</li> </ul>

- Non valorisation (voire stigmatisation) du succès entrepreneurial ;
- Prédominance d'une vision entrepreneuriale à court terme ;
- Influence négative de la culture et des normes sociales sur l'entrepreneuriat ;
- Faible culture du crédit ;
- Faible capacité et difficulté d'accès aux réseaux d'affaires ;
- Carence des modèles d'entrepreneurs émergents.

### **4.3. Contribution socio-économique des PME congolaises**

La contribution des petites et moyennes entreprises dans l'économie de la RDC peut se mesurer, notamment, de trois façons importantes : contribution au PIB, aux ressources publiques et à la création d'emplois.

#### **4.3.1. Contribution des PME à l'économie de la RDC**

Il convient de rappeler que l'économie de la RDC est fortement dominée par les PME qui représentent près de 90% du nombre d'entreprises. Cependant, en raison de leur informalité massive et faible capacité de résilience face aux multiples contraintes environnementales sus évoquées, leur contribution au produit intérieur brut ne s'établit qu'à environ 20% en 2019. Comparé à deux autres géants d'Afrique sa contribution est très modeste car au Ghana les PME contribuent à 70% du PIB et 48% au Nigéria. En termes de dépôts bancaires, les PME ont apporté, 30.211 millions de CDF sur 731.929 en monnaie locale, soit 4,12% et 386.599 sur 5.136.453 millions en monnaie étrangère, soit 7,52%. Ce qui donne au total 517.161 sur 7.345.033 millions de CDF, soit 7,04% en 2019 contre 416.810 sur 5.868.392 millions de CDF en 2018, soit 7,1% (BCC, 2019). La contribution modeste des PME à l'économie du pays peut s'expliquer notamment par le faible appui financier et technique à cette catégorie d'entreprises. En effet, selon le rapport annuel de la Banque Centrale du Congo (2019), le crédit de décaissement en faveur des PME en 2019 représentait 596.323 millions CDF (dont 8.434 en monnaie locale et 587.893 en devises), soit 10% de l'ensemble de crédits de décaissement contre un crédit d'engagement de 26.061 millions de CDF (dont 1.749 en monnaie locale et 24.312 en monnaie étrangère), soit 2,86% de l'ensemble (BCC, 2019).

### 4.3.2. Contribution aux ressources publiques

La part des PME dans les recettes fiscales des dix dernières années en République Démocratique du Congo se présente comme détaillée dans le tableau n°17.

Tableau 17. Part des recettes fiscales des PME aux recettes globales de la DGI

Années	Recettes des MPME	Recettes des grandes entreprises	Totaux recettes	Taux de participation des PME
2010	116 366 016 240,53	662 090 515 697,63	778 456 531 938,16	14,9%
2011	145 159 208 349,4	810 965 791 650,60	956 125 000 000,00	15,2%
2012	214 557 307 700,47	1 022 071 136 400,11	1 236 628 444 100,58	17,3%
2013	184 088 253 585,38	1 288 800 902 881,39	1 472 889 156 466,74	12,5%
2014	219 523 976 348,87	1 475 042 788 787,43	1 694 566 765 136,30	12,9%
2015	222 174 814 974,96	1 707 850 068 765,63	1 930 024 883 740,59	11,5%
2016	216 212 011 902,45	1.464.198.203.778,13	1.680.410.215.680,58	12,9%
2017	311 959 153 924,82	1 884 487 021 430,19	2 196 446 175 355,01	14,2%
2018	495 293 193 982,34	3 275 206 681 433,97	3 770 499 875 416,31	13,1%
2019	582 334 981 961,18	3 014 621 420 659,69	3 596 956 402 620,87	16,19%

Source : Données tirées des différents rapports annuels d'activités de la DGI.

Ce tableau montre une contribution modeste des PME congolaises dans les ressources publiques, avec une moyenne de 13%, bien qu'elles occupent, en moyenne, 99% de l'ensemble des contribuables répertoriés. Il va sans dire que ce sont les grandes entreprises (1%) qui sont pourvoyeuses des recettes publiques. Cependant, comme indiqué ci-dessous, au-delà d'une participation financière importante, les PME sont en revanche les plus grandes pourvoyeuses d'emplois et participent énormément à la lutte contre la pauvreté.

### 4.3.3. Contribution à la création d'emplois et la lutte contre la pauvreté

Dans tous les pays du monde, outre l'aspect lié à la valeur ajoutée dans l'économie, la grande contribution des PME se situe surtout au niveau de la création d'emplois. Dans l'espace OCDE, elles représentent 60% d'emplois et 50 à 60% de la valeur ajoutée des pays membres (OCDE, 2019). En Afrique, à titre d'illustration, les PME représentent 92% de toutes les entreprises locales et contribuent ainsi à la création de 85% d'emplois. Au Nigeria, les PME emploient 60 millions des personnes avec

plus ou moins 37 millions des PME. L'Afrique du sud compte 2,2 millions de PME dont 1,5 millions sont dans le secteur informel (Kuwonu, 2017). Selon l'ONU (2019), les PME pourvoient à 8 emplois sur 10 sur l'ensemble des entreprises subsahariennes. En république Démocratique du Congo, les micros, petites et moyennes entreprises qui dépassent cinq ans de vie contribuent à presque 60% à l'emploi tandis que les jeunes entreprises de moins de cinq ans fournissent plus de 35% d'emplois. Les petites entreprises présentent un taux de croissance annuel d'emploi situé à 5,2%, contre 6% pour les moyennes entreprises et 1,3% pour les grandes entreprises (Banque Mondiale, 2019).

En résumé, même si les PME représentent une grande majorité d'entreprises en RDC, leur contribution tant au PIB qu'aux ressources publiques reste très modeste, mais celle en matière d'emplois et de lutte contre la pauvreté est quand même plus significative par rapport aux grandes entreprises.

#### **4.4. Appuis institutionnels et privés en faveur des PME congolaises**

L'appui institutionnel aux PME congolaises peut être apprécié à deux niveaux : le niveau gouvernemental et le niveau des corporations et structures privées d'encadrement. Sans trop se pencher sur l'efficacité desdites structures, dans les lignes qui suivent, il est présenté, juste, la politique du gouvernement de la RDC sur les PME (vision, stratégie et activités sur terrain) ainsi que les actions des structures privées d'accompagnement des PME.

##### **4.4.1. Politique du gouvernement de la RDC en faveur des PME**

La vision du gouvernement de la République Démocratique du Congo est de placer les PME au centre de ses préoccupations en mettant en place des programmes de soutien tant institutionnel que celui du secteur privé. La stratégie nationale consiste à faire des PME « un levier puissant du secteur privé, compétitif, diversifié, respectueux de l'environnement, intégré dans l'échange international, clé de voute de la croissance économique inclusive et de l'émergence du pays à l'horizon 2030 ». Le Gouvernement cherche à créer un nombre important des PME compétitives,

dynamiques, innovantes, axées sur la technologie écologique et durable capables de contribuer réellement au développement économique national. Malheureusement l'appui financier aux PME en termes de financement reste encore très faible. A titre d'illustration, en deux ans (2018 et 2019), les PME congolaises ont obtenu un financement d'une valeur totale de 9,7 millions de Usd (0,6 en 2018 et 9,1 en 2019) contre un total de 828,6 millions de Usd, soit 1,17%.

Pour la promotion de la création et la consolidation des activités des petites et moyennes entreprises, le Gouvernement de la RDC a mis en place quelques stratégies institutionnelles dont notamment :

- La création d'un ministère dédié aux PME dénommé en ce jour ; « Ministère de l'Entrepreneuriat et des Petites et Moyennes Entreprises » ;
- La création de l'Office de promotion des petites et moyennes entreprises congolaises (OPEC) devenu Agence Nationale de Développement de l'Entrepreneuriat Congolais (ANADEC) ;
- La création d'un guichet unique de création d'entreprises ;
- La mise en place d'une stratégie nationale des PME ;
- La mise en place d'un Projet d'Appui pour le Développement des Micro, Petites et Moyennes Entreprises, en sigle PADMPME ;
- La création d'un Programme National du développement de l'entrepreneuriat au Congo ;
- La mise en place d'un régime fiscal propre aux entreprises de petite taille ;
- La création d'un fonds de garantie pour l'entrepreneuriat au Congo (FOGEC).

Dans les lignes qui suivent, il est fait une présentation succincte de chaque structure ou dispositif ci-dessus.

#### **4.4.1.1. Agence Nationale de Développement de l'Entrepreneuriat Congolais**

Jadis dénommée Office de promotion des petites et moyennes entreprises en sigle OPEC, il s'agissait d'un établissement public, de service, dotée d'une personnalité civile et d'une autonomie administrative et financière, placé sous la tutelle du Ministre ayant en charge les Petites et Moyennes Entreprises. Créé par la loi n° 73-011 du 5 janvier 1973 telle que modifiée et complétée à ce jour par le décret n° 09/44 du 03 décembre 2009, l'OPEC, entant qu'organe technique du Gouvernement, intervenait,

en faveur des PME, dans la prestation des services suivants : capacitation (la formation-assistance-conseils-coaching-incubation-mentorat) ; crédit (accompagnement au financement-business plan-fonds de garantie des crédits) et contrats (accompagnement aux marchés publics et privés). Pour toutes ses prestations l'OPEC ciblait cinq domaines des PME ci-après : l'agro-pastoral, la transformation, l'artisanat, le service et le petit commerce. Aujourd'hui l'Office de promotion des petites et moyennes entreprises du Congo (OPEC) est transformé en Agence nationale de développement de l'entrepreneuriat congolais (ANADEC), par Décret n° 21/02 du 02 octobre 2021, en vue de l'exécution effective du Programme national de développement de l'entrepreneuriat du Congo (PRONADEC) adopté en conseil des ministres en 2020. Cette Agence garde les mêmes attributions de l'ancien OPEC.

#### **4.4.1.2. Ministère de l'entrepreneuriat, petites et moyennes entreprises**

Depuis quelques années, le Gouvernement de la République Démocratique du Congo a dédié tout un ministère à l'Entrepreneuriat et aux petites et moyennes entreprises car bien avant cela, ce domaine était parfois dilué dans d'autres ministères. Dans le Gouvernement mis en place en 2018, ce ministère était dénommé « Ministère des classes moyennes, petites et moyennes entreprises et artisanat » et en 2021, le tout nouveau gouvernement l'a hissé au rang de ministère d'État et l'a dénommé « Ministère de l'entrepreneuriat, petites et moyennes entreprises ». Son principal défi est, dans un premier temps, la mise en œuvre d'un cadre juridique moderne et dynamique pour la promotion de l'entrepreneuriat, des start-ups, petites et moyennes entreprises et d'aider l'artisanat à mieux se structurer et se développer. Il devra résoudre plusieurs contraintes auxquelles les micros, petites et moyennes entreprises sont confrontées tant au niveau de l'absence d'un accompagnement institutionnel, législatif et réglementaire approprié qu'au niveau du développement d'une culture entrepreneuriale pour l'émergence d'une classe moyenne des affaires au Congo. Il devra aussi trouver un cadre d'appui financier et d'amélioration de l'environnement des affaires au profit des micro, petites et moyennes entreprises, promouvoir l'entrepreneuriat des jeunes et des femmes.

#### **4.4.1.3. Régime fiscal propre aux entreprises de petite taille**

L'Ordonnance-Loi n° 13/006 du 23 février 2013 telle que complétée et modifiée à ce jour fixe le régime fiscal applicable aux entreprises dites de « petite taille » en matière d'impôt sur les bénéfices et profits. Elle classe aussi ces entreprises en deux catégories : les micros entreprises et les petites entreprises. Cette classification est donnée à la section 1 de ce chapitre. A ce niveau, il convient seulement de souligner que les entreprises de petite taille sont soumises à un régime fiscal forfaitaire en matière d'impôt sur les bénéfices et profits contrairement aux moyennes et grandes entreprises qui elles, sont soumises au régime proportionnel en fonction des bénéfices et profits réalisés. Aux termes de la loi sus évoquée, les micros-entreprises payent un forfait annuel de 50.000 francs congolais (soit plus ou moins 20 euros) au titre d'impôts sur les bénéfices et profits. Les petites entreprises sont imposées, en matière d'impôt sur les bénéfices et profits, sur le chiffre d'affaires annuel réalisé ou à raison de toute somme proportionnellement équivalente pour les périodes inférieures à un an et ce, au taux de 1% pour les activités de vente et 2% pour les activités de prestation de services. Mais, lorsqu'un contribuable exerce à la fois les activités de vente et de service, les chiffres d'affaires respectifs sont cumulés et imposés suivant l'activité principale. Cet impôt est payé en différentes quotités représentant les acomptes et le solde. En effet, sachant que ces entreprises doivent aussi tenir une comptabilité, le législateur a voulu leur simplifier la tâche en les obligeant seulement à enregistrer leurs ventes quotidiennes en vue de l'évaluation et la déclaration du chiffre d'affaires annuel imposable. Ce qui allège la formalité fiscale à remplir et facilite le calcul de l'impôt dû sans se soumettre au jeu de passation des écritures comptables complexes.

#### **4.4.1.4. Guichet unique de création d'entreprises**

Dans le cadre de l'amélioration du climat des affaires et des investissements en RDC, le Gouvernement a mis en place un Guichet Unique de Création d'Entreprise pour faciliter et unifier toutes les formalités de création d'entreprise, en réduire le délai et le coût. Ce dispositif permet, non seulement aux grandes entreprises (personnes morales), mais aussi aux entreprises de petite taille de formaliser leur création et d'obtenir facilement, en toute transparence, simplification et souplesse,

tous les documents officiels requis (Immatriculation au registre de commerce et de crédit mobilier, Numéro impôt, identification nationale, numéro de sécurité sociale, numéro d'Institut national de préparation professionnelle, accusé de réception de l'environnement). Ce guichet permet ainsi au pays de donner une bonne image extérieure des affaires en République Démocratique du Congo. Il faut noter que, créé par le Décret n° 14/014 du 08 mai 2014, le Guichet Unique de Création d'Entreprise est un service public doté de l'autonomie administrative et financière placé sous l'autorité directe du Ministère ayant la justice dans ses attributions. Il a son siège à Kinshasa et dispose des bureaux et antennes dans toutes les villes du pays. Il est effectivement opérationnel et les statistiques des entreprises créées sont disponibles bien que beaucoup d'entre-elles remplissent juste les formalités de création sans avoir des activités réelles sur le marché. C'est ce qui justifie des écarts énormes entre le nombre d'entreprises créées et celles qui sont répertoriées réellement au Fisc comme contribuables.

#### **4.4.1.5. Stratégie nationale des PME**

Le Gouvernement de la RDC a mis en place la stratégie nationale des PME (SNPME) pour permettre d'amorcer le vaste potentiel de compétitivité des PME, améliorer leur intégration dans l'économie nationale et amener vers le secteur formel, ces milliers des micros et petites entreprises en vue de les permettre d'avoir aussi accès aux marchés. Par cette stratégie le Gouvernement vise la compétitivité et l'inclusivité des PME congolaises c'est-à-dire elles devront se développer en participant aux réseaux de production et faisant face à la concurrence. Le Gouvernement attend ainsi jouer le rôle régalién de facilitateur en mettant en place les dispositifs nécessaires à la promotion d'un bon environnement des affaires afin de permettre aux PME de se développer. Il faut noter que cette stratégie, qui s'aligne dans une vision à long terme, est une composante du programme prioritaire du gouvernement et du plan stratégique national de développement pour la RDC. Elle appuie le document stratégique de réduction de la pauvreté (DSRP).

Le cadre stratégique est basé sur les principes suivants (SNPME, 2016) :

- L'insécurité est un des principaux facteurs qui découragent les investisseurs privés ;

- Un dialogue permanent entre le ministère en charge des PME et les organisations représentatives de celles-ci à travers une plateforme d'échanges pour que la stratégie mise en œuvre soit adaptée aux besoins des PME ;
- Les PME bénéficient du gouvernement un appui (infrastructures par exemple) pour leur accès et intégration aux marchés locaux, nationaux, régionaux et mondiaux ;

Le document de la SNPME est articulé autour de cinq axes stratégiques suivants :

- Renforcer le cadre institutionnel, l'appui aux Organisations Professionnelles et améliorer le Climat des Affaires des PME ;
- Donner aux PME l'accès aux services supports ;
- Donner aux PME l'accès aux financements ;
- Valoriser les ressources humaines (Formation, éducation, recherche et développement) ;
- Développer les marchés.

#### **4.4.1.6. Projet d'Appui pour le Développement des Micro, Petites et Moyennes Entreprises**

Dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie nationale de développement des PME, le Gouvernement de la RDC a mis en place en 2016 un programme dénommé « Projet d'Appui pour le Développement des Micro, Petites et Moyennes Entreprises », en sigle PADMPME. Deux ans plus tard, le Comité de pilotage de ce projet est créé par le Décret n° 18/021 du 30 mai 2018 du Premier Ministre. Ce projet financé à la hauteur de 100 millions de dollars américains par un crédit de la Banque Mondiale (6287 de l'IDA), a pour missions d'appuyer le potentiel de croissance des micros, petites et moyennes entreprises en RDC et leur capacité de résilience face à un environnement d'affaires hostile. Aussi, le projet offre-t-il une combinaison d'interventions adaptées au contexte du pays et portant sur trois composantes suivantes :

1. L'appui aux opportunités entrepreneuriales pour les jeunes et les femmes : avec deux sous-composantes ; appui aux femmes entrepreneures (subventions et appuis techniques aux activités de production, financement du plan d'affaires) et subventions aux nouvelles entreprises et assistance

technique pour les jeunes entrepreneurs de 18 à 35 ans (offre d'un capital de démarrage et du mentorat dans le secteur de production et des services).

2. Développement des PME : avec trois sous-composantes ; amélioration de la croissance et de la performance des PME (dans le domaine de production et des services, subventions de contrepartie pour les services, le salaire du personnel et les marchandises ; sensibilisation, communication et consultation) ; développement des centres de PME (zones industrielles pour les PME avec la collaboration des grandes entreprises) et amélioration de l'environnement des affaires (appui aux campagnes d'information et de sensibilisation).
3. Renforcement des capacités et gestion des projets : il comprend deux sous-composantes ; le renforcement des capacités des prestataires publics et d'appui aux PME (formations) et la gestion de projet et le suivi et évaluation.

A ce jour, ce projet est dans sa phase de démarrage et il faudra attendre sa mise en œuvre effective pour pouvoir apprécier l'efficacité et l'efficience de sa création.

#### **4.4.1.7. Fonds de garantie pour l'entrepreneuriat au Congo (FODEC)**

Dans le souci de promouvoir l'entrepreneuriat (surtout) des jeunes et d'exécuter le Programme national de développement de l'entrepreneuriat congolais (PRONADEC), le Décret n° 20/032 du 31 octobre 2020 crée un Établissement public dénommé « Fonds de garantie de l'Entrepreneuriat au Congo » en sigle FOGEC. Le FOGEC est un Établissement public à caractère technique, financier et social, doté de la personnalité juridique et d'une autonomie administrative et financière qui a pour missions :

- de mobiliser et collecter les ressources financières au niveau national et international, en vue de garantir l'accès des startups, micros, petits et moyens entrepreneurs et artisans congolais aux financements de leurs projets par les Banques commerciales et les institutions de microfinance ;
- de mettre les fonds collectés à la disposition des agences et organismes agréés par la Banque Centrale du Congo (BCC), au titre d'institutions financières spécialisées, qui agissent au nom et pour le compte du FOGEC, en vue de garantir l'accès des Startups, Micros, Petits et Moyens Entrepreneurs et artisans congolais aux financements de leurs projets, de

développer les mécanismes innovants de financement et des startups et de développer la mésofinance et de participer à la mise à disposition des entrepreneurs des fonds d'amorçage et des prêts d'honneur.

- d'effectuer toute autre opération qui se rattache directement ou indirectement à son objet social.

#### **4.4.2. Corporations privées d'encadrement des PME**

A côté de cet appui institutionnel, il existe d'autres corporations du secteur privé chargées d'accompagner les petites et moyennes entreprises dont principalement :

- La fédération nationale des entreprises du Congo (FEC) ;
- La Confédération des petites et moyennes entreprises Congolaises (COPEMECO).

Dans les lignes qui suivent, il est fait une présentation succincte de ces deux structures.

##### **4.4.2.1. Fédération nationale des entreprises du Congo**

Comme dans tous les pays du monde il existe une fédération des entreprises organisée sous forme de syndicat des employeurs. En République Démocratique du Congo, cette structure est dénommée « Fédération nationale des entreprises du Congo » en sigle FEC. Outre ses propres statuts, la FEC est régie par les dispositions de la loi n° 004/2001 du 20 juillet 2001 portant dispositions générales applicables aux associations sans but lucratif et aux établissements d'utilité publique, et par la loi n° 015/2002 du 16 octobre 2002 portant Code du Travail. Outre le fait d'être une organisation des employeurs, la Fédération des entreprises du Congo assume les fonctions de Chambre de Commerce, d'industrie, de métiers, des mines, d'agriculture et d'autres. Aussi, elle est chargée de :

- la promotion des intérêts des entreprises de différents secteurs d'activités économiques, sociales et scientifiques y compris les petites et moyennes entreprises (coopération et rapports harmonieux avec les pouvoirs publics, politique de financement et d'investissement rentable, climat favorable entre employeurs et employés, formation) ;

- Représenter auprès des pouvoirs publics, des organismes nationaux, étrangers et internationaux, les activités industrielles, minières, agricoles, commerciales, sociales et artisanales ;
- Conseiller les entreprises dans l'interprétation des dispositions légales et réglementaires tant nationales qu'étrangères ;
- Prendre des participations dans la gestion des entreprises d'intérêt général en vue de l'autofinancement de ses activités.

Parmi ses organes, à compétence nationale, la FEC comprend aussi une commission du Commerce et Petites et Moyennes Entreprises.

#### **4.4.2.2. Confédération des petites et moyennes entreprises du Congo**

La nécessité d'organiser le secteur des petites et moyennes entreprises face aux contraintes de son environnement et à la force des grandes entreprises, a motivé la création d'une corporation propre aux petites et moyennes entreprises en vue de la défense de leurs intérêts et d'amélioration du rapport de force face aux grands capitaux et à l'État. Aussi, la confédération des petites et moyennes entreprises zaïroises (COPEMEZA) est créée, par l'ordonnance du 19 avril 1991 et deviendra la confédération des petites et moyennes entreprises congolaises (COPEMECO) avec le changement de nom du pays. La COPEMECO est une association sans but lucratif, apolitique et non confessionnelle dotée d'une personnalité civile érigée en syndicat d'employeurs aux côtés de la Fédération des Entreprises du Congo « FEC » et de l'Association Nationale des Entreprises Publiques « ANEP ».

Elle est une organisation professionnelle, partenaire de l'État dans l'encadrement, la promotion et la défense d'intérêt des micros, petites et moyennes entreprises où les dirigeants des PME sont affiliés. Elle assure essentiellement les missions de regrouper les PME dans un syndicat patronal en vue d'assurer leur encadrement, leur promotion et la défense de leurs intérêts et dans une organisation professionnelle en vue d'assurer pleinement leur rôle de secteur moteur de l'économie congolaise. Pour bien mener ses missions la COPEMECO assure les conseils et séminaires en management, l'assistance à la création d'entreprise, à la formalisation, au développement, au financement et à la gestion de l'entreprise. Elle

assure aussi la vulgarisation des technologies nouvelles, des normes et métrologie légale. Elle tient aussi, sur internet, un annuaire des PME de la RDC.

## Conclusion du chapitre quatre

Ce chapitre montre la difficulté qu'a le pays de trouver une définition d'une PME qui rencontre les attentes de toutes les parties prenantes impliquées dans leurs activités. Il se dégage aussi que les PME congolaises sont généralement des entreprises de petite taille dont la majorité est dans le secteur informel avec hésitation pour se formaliser. Elles présentent presque les mêmes caractéristiques que les autres PME d'Afrique subsaharienne mais disposent aussi des particularités propres liées plus aux contextes politico-économique et social du pays et aussi de la culture congolaise. Les PME congolaises occupent une place stratégique dans l'économie du pays dans ce sens qu'elles sont présentes dans tous les secteurs de la vie économique, voire sociale, elles luttent contre la pauvreté et fournissent la grande majorité d'emplois même si son apport en PIB et en ressources publiques reste modeste. Leur caractère stratégique se démontre aussi par le fait qu'elles fournissent et produisent, en majorité, les produits et services accessibles à la grande masse par leurs coût et prix. Ces PME sont soumises aux contingences tant internes (liés aux propriétaires-dirigeants et au personnel) qu'externes (liés aux contextes socio-politique, culturel et économique du pays).

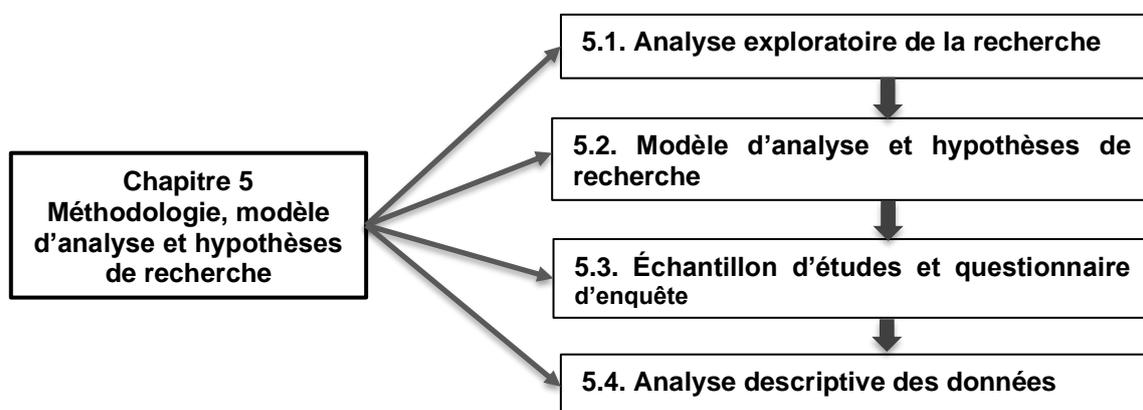
Ce chapitre montre également que les propriétaires-dirigeants des PME congolaises présentent des profils essentiellement différenciés par des éléments tels que le type d'entrepreneur, la motivation de création, les compétences, le niveau d'études et l'âge de ces derniers. Le chapitre montre que les propriétaires-dirigeants des PME congolaises sont, en majorité plus « entreprenants qu'entrepreneurs ». Motivés par la survie face à la précarité de la vie beaucoup d'entre eux inscrivent leurs actions dans cette logique tandis qu'une infime minorité développe réellement le goût d'entreprendre et se lance dans l'entrepreneuriat d'opportunité. Leur création étant plus motivée par le souci de survie, elles ont souvent du mal à se détacher de cette vision bien que certaines d'entre elles prennent le goût d'entreprendre. Le chapitre démontre aussi que les PME congolaises ont jusque-là du mal à se développer car opérant plus dans le commerce (56%) et ne produisant suffisamment pas, elles ne

sont donc pas exportatrices (7%). Celles qui produisent livrent plus dans le marché local (91%) et leurs produits et services ne sont presque pas certifiés. Se trouvant en permanence dans une mauvaise posture financière (46%), elles ne bénéficient pas d'un appui institutionnel. Les actions de l'État en leur faveur sont toujours à l'étape embryonnaire malgré soixante ans d'indépendance du pays. Le Gouvernement présente plus un chapelet des bonnes intentions, multiplie des structures d'encadrement des PME avec parfois, un chevauchement des compétences, comme vu ci-haut, mais jusque-là il n'y a pas encore une véritable visibilité de ces actions sur terrain. Mais si les fonds récemment créés et dédiés à l'entrepreneuriat, surtout des jeunes, reste réellement opérationnel, efficace et efficient, il y a lieu d'espérer un avenir proche meilleur pour ces PME. Eu égard à ce qui précède, il convient de conclure que les PME ont besoin d'un appui tant public que privé basé sur les six piliers évoqués dans ce chapitre, à savoir, un cadre institutionnel et réglementaire attrayant, de bonnes conditions de marché, des infrastructures adéquates et adaptées, un accès aux compétences avérées et un développement de la culture des affaires d'opportunité.

Après ce chapitre introductif de la partie empirique, le chapitre suivant aborde la démarche méthodologique de la recherche.

## Chapitre 5 : Méthodologie, modèle d'analyse et hypothèses de recherche

Pour rappel, la présente recherche adopte la démarche hypothético-déductive. Couramment utilisée par les chercheurs en sciences humaines, cette démarche est l'un des principaux quasi-paradigmes méthodologiques des sciences humaines, à côté de deux autres démarches ; inductive et déductive. La démarche hypothético-déductive part de la question de la recherche « Quels modèles d'affaires pour la pérennité des PME congolaises (pays du sud) opérant en environnement hostile et soumises à des contingences internes et externes ». Ensuite, en fonction de la revue de la littérature qui indique un corpus de connaissances sur les différents concepts (environnement hostile, Business Model Canvas, propriétaire-dirigeant et pérennité des PME), la recherche formule des hypothèses sur les construits et les relations que ces différentes variables peuvent entretenir entre elles. Pour tester ces hypothèses, elle définit d'abord un schéma d'analyse qui réunit des relations de nature physique ou cognitive entre ces variables. Ce schéma d'analyse est donc simplifié (nombre de paramètres qu'elle utilise est suffisamment restreint pour qu'on puisse les expliciter et/ou les manipuler). La recherche s'organise, ensuite, autour d'un questionnaire d'enquête pour collecter les données quantitatives auprès d'un échantillon des PME congolaises. Enfin, ces données sont, traitées et soumises à la fois à l'analyse et à la discussion des résultats. Le contenu de ce chapitre qui traite de la méthodologie de recherche et du cadrage des hypothèses est schématisé comme suit :



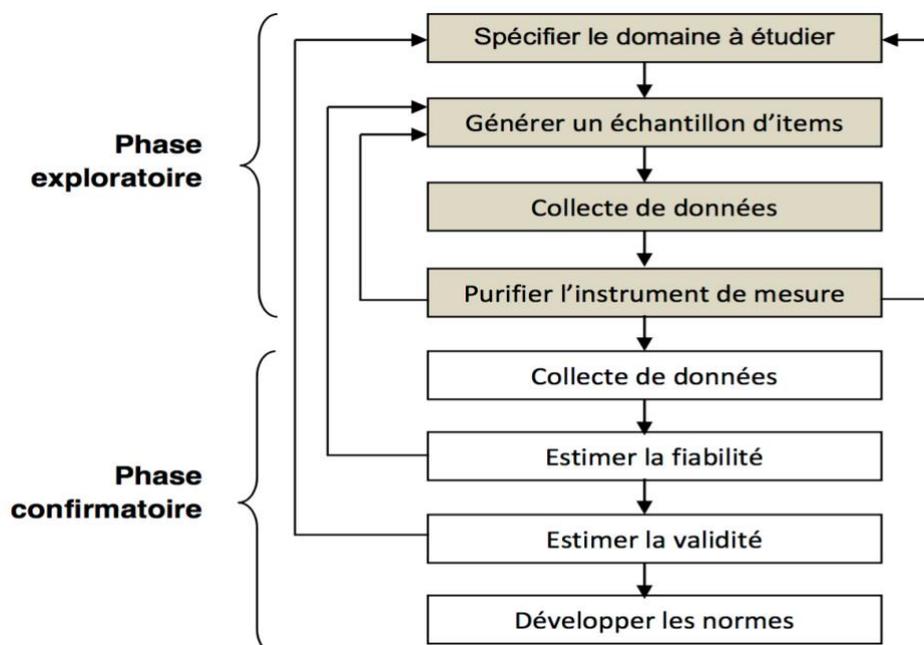
## 5.1. Analyse exploratoire de la recherche

Churchill (1979) propose une méthodologie conçue pour élaborer un questionnaire à partir d'une ou plusieurs échelles de mesure existantes. Un des enjeux de sa démarche est de s'assurer que « les variations des variables explicatives sont les seules à provoquer les variations des variables expliquées » (Roussel et Wacheux, 2005, p. 247). La démarche vise à valider le construit au moyen d'un enchaînement d'étapes qui n'ont pas pour vocation d'être séquentielles, car des boucles rétroactives permettent de revenir sur les choix théoriques et méthodologiques et d'assouplir ainsi le processus (Parasuraman et al., 1996).

### 5.1.1. Construction de l'échelle de mesure

L'étape de la construction de l'échelle de mesure comprend quatre premières phases qui permettent de construire une échelle de mesure à partir du concept intéressant le schéma de la présente recherche, à savoir, une revue de la littérature qui familiarise la recherche avec les définitions et les caractéristiques de chaque concept en vue de spécifier le domaine du construit ; une approche déductive liée au positionnement épistémologique de la recherche utilisée pour générer un échantillon d'items ; la collecte des données et la purification de l'instrument de mesure. La figure suivante reprend les différentes étapes de la démarche de Churchill.

Figure 10. Approche de développement des échelles de mesure



## 5.1.2. Tests sur les échelles de mesure

L'objectif est de montrer en quoi l'indicateur empirique peut permettre de mesurer une variable donnée sachant qu'un dispositif de mesure est valide que s'il mesure ce qu'il est censé mesurer. Les tests de fiabilité et validité sont présentés ci-dessous.

### 5.1.2.1. Tests de fiabilité et de validité des échelles de mesure

Churchill (1979) soutient qu'il est inadapté de n'utiliser qu'un seul item pour mesurer un concept. Il recommande l'utilisation de plusieurs instruments. Au moins trois énoncés sont utilisés pour révéler les dimensions distinctes d'un concept. La fiabilité est décrite comme « *le degré de reproductibilité des résultats lorsque l'on applique une nouvelle fois l'instrument dans des conditions identiques, alors que la validité permet de s'assurer que ce qui est mesuré est bien le concept étudié* » (Pichon, 2006, p. 583). Pour Vernet (1991), une échelle de mesure est dite fiable lorsqu'elle peut mesurer plusieurs fois le même événement avec le même outil et conclure à des résultats aussi semblables que possible. Le coefficient alpha ( $\alpha$ ) de Cronbach est l'outil le plus populaire pour ce genre de test. Le coefficient alpha qui dépend du nombre d'items et d'échelons de l'échelle, varie entre 0 (fiabilité nulle) et 1 (fiabilité parfaite).

### 5.1.2.2. Tests de validité des échelles de mesure

Il est recommandé, avant d'effectuer le test d'hypothèses, d'établir si les mesures utilisées présentent un niveau satisfaisant de validité et de fiabilité (Fornell et Larcker, 1981). Selon Roussel et al. (2002), chercher à s'assurer de la validité d'un construit, revient à répondre, de manière satisfaisante, à la question de savoir si les items et seulement eux, permettent de saisir l'ensemble du construit tel qu'il a été défini. Pour mesurer la validité des construits, la recherche utilise plutôt  $\rho$  que  $\alpha$  de Cronbach, le premier ( $\rho$ ) étant un test puissant plus approprié pour les échelles des échantillons de petite taille avec un nombre limité d'items (moins de quatre items) et une fiabilité composite pour un même construit. La recherche teste ainsi la validité convergente et discriminante ainsi que la fiabilité de ces construits. La validité convergente, pour un paramètre donné, est vérifiée si la moyenne de tous les  $\lambda^2$  ( $\rho_{VC}$ ) est supérieure à 0,5 (Fornell et Larcker 1981). De même, si le pourcentage de variance expliquée est

supérieur au pourcentage d'erreur, la validité convergente de chaque paramètre est aussi confirmée. Si les indicateurs de mesure du construit sont faiblement corrélés aux indicateurs de mesure des autres construits, on conclut que la validité discriminante est confirmée. En d'autres termes, la variance partagée entre les variables théoriques est inférieure à la variance entre les variables théoriques et leurs items :  $R^2 \leq 0,5$  (Fornell et Lacker 1981).

### **5.1.3. Définitions des variables et de leurs mesures**

La définition des variables et leurs mesures, dans le cadre d'une démarche hypothético-déductive et quantitative, sont des étapes importantes. Les études empiriques réalisées jusqu'à présent apportent des éléments importants pour une démarche rigoureuse d'analyse. Les tests sur les instruments de mesures sont donc utiles. Ils sont réalisés sur un échantillon de dirigeants des PME congolaises. En conformité avec la revue de la littérature, les variables à mesurer retenues par la recherche concernent l'environnement hostile, le Business Model Canvas, le propriétaire-dirigeant de la PME et la pérennité de la PME.

#### **5.1.3.1. 1<sup>ère</sup> variable : Environnement hostile**

Au regard de sa définition telle qu'évoquée au chapitre deux, la principale caractéristique de l'environnement hostile, est sa menace à la viabilité de l'entreprise. La recherche note ainsi que l'environnement hostile est une variable déterminante de la pérennité d'une PME. Inspirée, essentiellement, des travaux de Khandwalla (1977) et autres, la recherche retient quatre sous-variables de l'environnement hostile, à savoir, la baisse des marchés, l'intensité de la concurrence, les restrictions imposées par les marchés et la rareté des ressources. Les quatre sous-variables permettent l'élaboration du questionnaire d'enquête et sont subdivisées en 48 items dont l'ensemble constitue des échelles de mesure de la perception de l'environnement hostile. Ces items sont repris dans le tableau n°18.

Tableau 18. Quatre sous variables et 48 items pour l'environnement hostile à mesurer

VARIABLE	SOUS-VARIABLES		Nbre	ITEMS	
<b>ENVIRONNEMENT HOSTILE</b>	<b>Baisse des marchés</b>		<b>01</b>	Baisse de la production	
			<b>02</b>	Augmentation des coûts de production	
			<b>03</b>	Baisse des marges bénéficiaires	
			<b>04</b>	Baisse du chiffre d'affaires	
			<b>05</b>	Baisse de la productivité des outils de production	
			<b>06</b>	Baisse du nombre de clients solvables	
			<b>07</b>	Baisse des prix des biens et services	
			<b>08</b>	Détérioration des relations avec les clients	
			<b>09</b>	Réduction des gammes des biens et services	
			<b>10</b>	Dépendance à un nombre limité de clients	
		<b>Intensité de la concurrence</b>		<b>11</b>	Concurrence agressive pour la part du marché
			<b>12</b>	Menaces des nouvelles PME entrantes	
			<b>13</b>	Menaces des produits et services des concurrents	
			<b>14</b>	Fort pouvoir de négociation des clients sur la PME	
			<b>15</b>	Fort pouvoir de pression des fournisseurs	
			<b>16</b>	Nombre important des PME dans le secteur	
			<b>17</b>	Efforts énormes pour le positionnement de marché	
		<b>Restrictions imposées par les marchés</b>		<b>18</b>	Réglementations contraignantes sur les marchés
			<b>19</b>	Réglementations des matières 1ères contraignantes	
			<b>20</b>	Normes de production contraignantes	
			<b>21</b>	Réglementations limitant les opportunités d'affaires	
			<b>22</b>	Laxisme dans les pratiques opaques (corruption)	
			<b>23</b>	Laxisme dans la protection des PME	
			<b>24</b>	Système contraignant des paiements des impôts	
			<b>25</b>	Conditions difficiles d'accès au marché public	
			<b>26</b>	Formalités administratives contraignantes	
			<b>27</b>	Infrastructures publiques peu favorables	
			<b>28</b>	Crises politiques et conflits armés répétés	
		<b>Rareté des ressources</b>	<b>Ress. Humaines</b>	<b>29</b>	Difficulté d'accès aux compétences humaines utiles
				<b>30</b>	Compétences humaines limitées
				<b>31</b>	Pas d'implication essentielle des employés
				<b>32</b>	Coût élevé de prise en charge du personnel
			<b>Ress. Financières</b>	<b>33</b>	Difficulté d'accès au financement extérieure
				<b>34</b>	Relations compliquées avec les prêteurs des fonds
				<b>35</b>	Coûts élevés du financement bancaire
				<b>36</b>	Conditions d'obtention du financement difficiles
				<b>37</b>	Dépendance des ressources financières externes
			<b>Ress. Technologiques</b>	<b>38</b>	Absence d'équipements propres à la PME
				<b>39</b>	Équipements de production vieillissants
				<b>40</b>	Équipements de production hors normes
				<b>41</b>	Équipements de production obsolètes
				<b>42</b>	Difficulté de s'adapter à l'évolution technologique
			<b>Matières 1ères</b>	<b>43</b>	Difficulté d'obtention des matières premières
				<b>44</b>	Coûts élevés d'acquisition des matières premières
				<b>45</b>	Mauvaise qualité des matières premières
			<b>Ress. Infos.</b>	<b>46</b>	Difficulté d'obtention des informations du marché
		<b>47</b>		Coût élevé d'obtention des informations du marché	
		<b>48</b>		Mauvaise qualité des informations du marché	

### 5.1.3.2. 2<sup>ème</sup> variable : Business Model Canvas

Pour le Business Model Canvas, la recherche, s'inspire des travaux d'Osterwalder et Pigneur (2005) et retient les neuf blocs de celui-ci qui sont décomposées en 72 items. Les neuf sous-variables du Business Model Canvas et leurs 72 items sont repris dans le tableau n° 19.

Tableau 19. Neuf sous variables et 72 items pour le Business Model Canvas à mesurer

VARIABLE	SOUS-VARIABLES	N°	ITEMS
<b>MODELE D'AFFAIRES CANVAS</b>	<b>Segments de clientèles</b>	01	La PME privilégie un marché de masse
		02	La PME privilégie un marché de niche
		03	La PME privilégie un marché de segment
		04	La PME privilégie un marché diversifié
		05	La PME s'adapte rapidement aux besoins des clients
		06	Clientèle bien ciblée face à la baisse de marché
		07	Alliances et économie d'échelle face à la baisse du marché
		08	Diminution des coûts de production face à la baisse de marché
		09	Valorisation d'un aspect du produit face à la baisse de marché
	<b>Propositions de valeur</b>	10	L'attrait des clients est concentré sur la qualité des produits
		11	L'attrait des clients est concentré sur le prix des produits
		12	L'attrait des clients est concentré sur le service après-vente
		13	L'attrait des clients est basé sur l'innovation des produits
		14	L'attrait des clients est basé sur la rapidité de service
		15	L'attrait des clients est basé sur la personnalisation des produits
		16	L'élément essentiel d'attrait des clients est la marque des produits
		17	L'élément essentiel d'attrait des clients est la réduction des coûts
		18	L'attrait des clients est basé sur la réduction des risques
		19	L'attrait des clients est basé sur l'accessibilité au produit
		20	L'attrait des clients est basé sur la fonctionnalité des produits
		21	L'attrait des clients est basé sur la performance des produits
	<b>Canaux</b>	22	La PME privilégie les ventes directs
		23	La PME privilégie les ventes directes et indirectes
		24	La PME privilégie la sensibilisation des clients
		25	La PME privilégie la communication hors média
		26	La PME privilégie la communication média
		27	La PME privilégie l'évaluation de nouveaux produits
		28	La PME privilégie le service après-vente
		29	La PME privilégie le délai de livraison court
	<b>Relations clients</b>	30	La PME privilégie les contacts directs avec les clients
		31	La PME privilégie le self-service
		32	La PME développe l'assistance personnelle dédiée aux clients
		33	La PME implique les clients dans l'amélioration des produits
		34	La PME s'appuie sur les réseaux culturels et ethniques
		35	La PME s'appuie sur les réseaux familiaux et amicaux
		36	La PME s'appuie sur les réseaux religieux et spirituels
		37	La PME s'appuie sur les réseaux associatifs

		<b>38</b>	La PME s'appuie sur les relations personnelles.
<b>Ressources clés</b>		<b>39</b>	La PME dispose des ressources humaines qualifiées
		<b>40</b>	La PME dispose des ressources financières adéquates
		<b>41</b>	La PME dispose des ressources physiques nécessaires
		<b>42</b>	La PME dispose des matières premières adéquates
		<b>43</b>	La PME dispose des informations suffisantes
		<b>44</b>	La PME dispose des réseaux efficaces pour son développement
		<b>45</b>	La PME a des ressources financières propres que d'emprunt
		<b>46</b>	La PME a des ressources physiques propres que d'emprunt
		<b>47</b>	La PME a quelques ressources tangibles utiles
<b>Activités clés</b>		<b>48</b>	La production est l'activité la plus importante de la PME
		<b>49</b>	Le commerce est l'activité la plus importante de la PME
		<b>50</b>	La recherche et développement est l'activité la plus importante
		<b>51</b>	L'activité agricole est l'activité la plus importante de la PME
		<b>52</b>	L'activité des services est l'activité la plus importante de la PME
<b>Partenaires clés</b>		<b>53</b>	Les pouvoirs publics sont des partenaires clés de la PME
		<b>54</b>	Les fournisseurs sont des partenaires clés de la PME
		<b>55</b>	Les clients sont des partenaires clés de la PME
		<b>56</b>	Les sous-traitants sont des partenaires clés de la PME
		<b>57</b>	Les prêteurs des fonds sont des partenaires clés de la PME
		<b>58</b>	Les concurrents alliés sont des partenaires clés de la PME
		<b>59</b>	Les concurrents coopétitifs sont des partenaires clés de la PME
		<b>60</b>	Les PME non concurrentes sont des partenaires clés de la PME
		<b>61</b>	Les réseaux des fournisseurs sont des partenaires clés
		<b>62</b>	Le partenariat permet de mobiliser des ressources particulières
<b>Structure des coûts</b>		<b>63</b>	La PME choisit les coûts les plus faibles et les prix bas
		<b>64</b>	La PME opte pour la qualité des produits que pour les coûts
		<b>65</b>	La PME opte pour une forte proportion des coûts fixes
		<b>66</b>	La PME opte pour une forte proportion des coûts variables
		<b>67</b>	La PME opte pour les économies d'échelle
		<b>68</b>	La PME utilise le même équipement de production
<b>Flux des revenus</b>		<b>69</b>	La vente des produits est la principale source des revenus
		<b>70</b>	L'abonnement et les loyers est la principale source des revenus
		<b>71</b>	Les redevances sont la principale source des revenus
		<b>72</b>	Les négociations des prix sont privilégiées

### 5.1.3.3. 3<sup>ème</sup> variable : Propriétaire-dirigeant

La recherche fait recours à plusieurs travaux, notamment ceux de Gasse (2011), d'Estay et ses collègues (2013) et de Mountassif et Larhrissi (2019), pour retenir dans la variable « propriétaire-dirigeant de la PME », trois sous-variables : la motivation, les aptitudes et l'attitude. Ces trois sous-variables et leurs trois items sont présentés au tableau n° 20.

Tableau 20. Trois sous variables et 21 items sur le propriétaire-dirigeant à mesurer

Variable	Sous-variables	Nombre	Items
Propriétaire-dirigeant	Motivation	1	L'entrepreneur a le souci d'un accomplissement personnel (réaliser son rêve).
		2	L'entrepreneur a le souci d'assurer son indépendance et sa sécurité financière
		3	L'entrepreneur accepte de prendre les risques malgré l'hostilité de l'environnement et saisir les opportunités qui s'offrent.
		4	L'entrepreneur préfère à tout prix maintenir la survie de son entreprise avec ou sans croissance
		5	La volonté de l'entrepreneur d'assurer la survie de son entreprise est plus forte que la peur de sa faillite
		6	L'entrepreneur préfère la stabilité de son entreprise que sa croissance afin de ne pas perdre son contrôle
	Aptitudes	7	L'entrepreneur dispose d'une formation professionnelle qui lui donne des connaissances techniques nécessaires à la gestion.
		8	L'entrepreneur dispose d'une expérience nécessaire dans le domaine des activités exercées par son entreprise.
		9	L'entrepreneur dispose des capacités nécessaires en matière de gestion de son personnel
		10	L'entrepreneur dispose des capacités nécessaires en matière de gestion commerciale et marketing.
		11	L'entrepreneur dispose des capacités nécessaires en matière de gestion comptable et financière.
		12	L'entrepreneur dispose des capacités managériales à travailler intensément et à diriger les collaborateurs.
	Attitude	13	L'entrepreneur dispose des connaissances et expériences antérieures qui contribuent à la performance de son entreprise.
		14	L'entrepreneur veille de manière permanente à la réputation de son entreprise.
		15	L'entrepreneur accepte souvent de prendre les risques nécessaires dans un environnement hostile.
		16	La croyance et l'attitude de l'entrepreneur sont positives vis-à-vis de la croissance de son entreprise.
		17	L'entrepreneur interprète les situations de son entreprise en fonction de son expérience, ses valeurs et sa personnalité.
		18	La pérennité de son entreprise n'est pas seulement une question de survie, mais toute une culture que l'entrepreneur souhaite transmettre à ses générations futures.
		19	Lorsque les ressources de son entreprise sont limitées, l'entrepreneur se réserve de prendre les risques dans les affaires et préfère conserver ces ressources.
		20	Dans un environnement de compétition, l'entrepreneur préfère anticiper face à ses concurrents en introduisant les produits nouveaux.
		21	Les décisions de gestion de l'entrepreneur s'adaptent aux contraintes dictées par l'environnement externe de son entreprise.

#### 5.1.3.4. 4<sup>ème</sup> variable : Pérennité de la PME

Inspirée des travaux de Mignon (2009) et de Gueguen (2004), la recherche retient que la pérennité des PME comprend sept sous-variables et sept items qui sont repris au tableau n° 21.

Tableau 21. Sept sous variables et sept items de la pérennité de la PME à mesurer

Variable	Sous-variables	Nombre	Items
La Pérennité de la PME	Rentabilité commerciale	1	La rentabilité de l'entreprise augmente
	Chiffre d'affaires	2	Le chiffre d'affaires de l'entreprise augmente
	Effectifs du personnel	3	Les effectifs du personnel augmentent
	Qualité des produits	4	La qualité des produits augmente
	Motivation du personnel	5	La motivation du personnel augmente
	Vulnérabilité de l'entreprise	6	La vulnérabilité de l'entreprise baisse
	Réputation de l'entreprise	7	La réputation de l'entreprise augmente

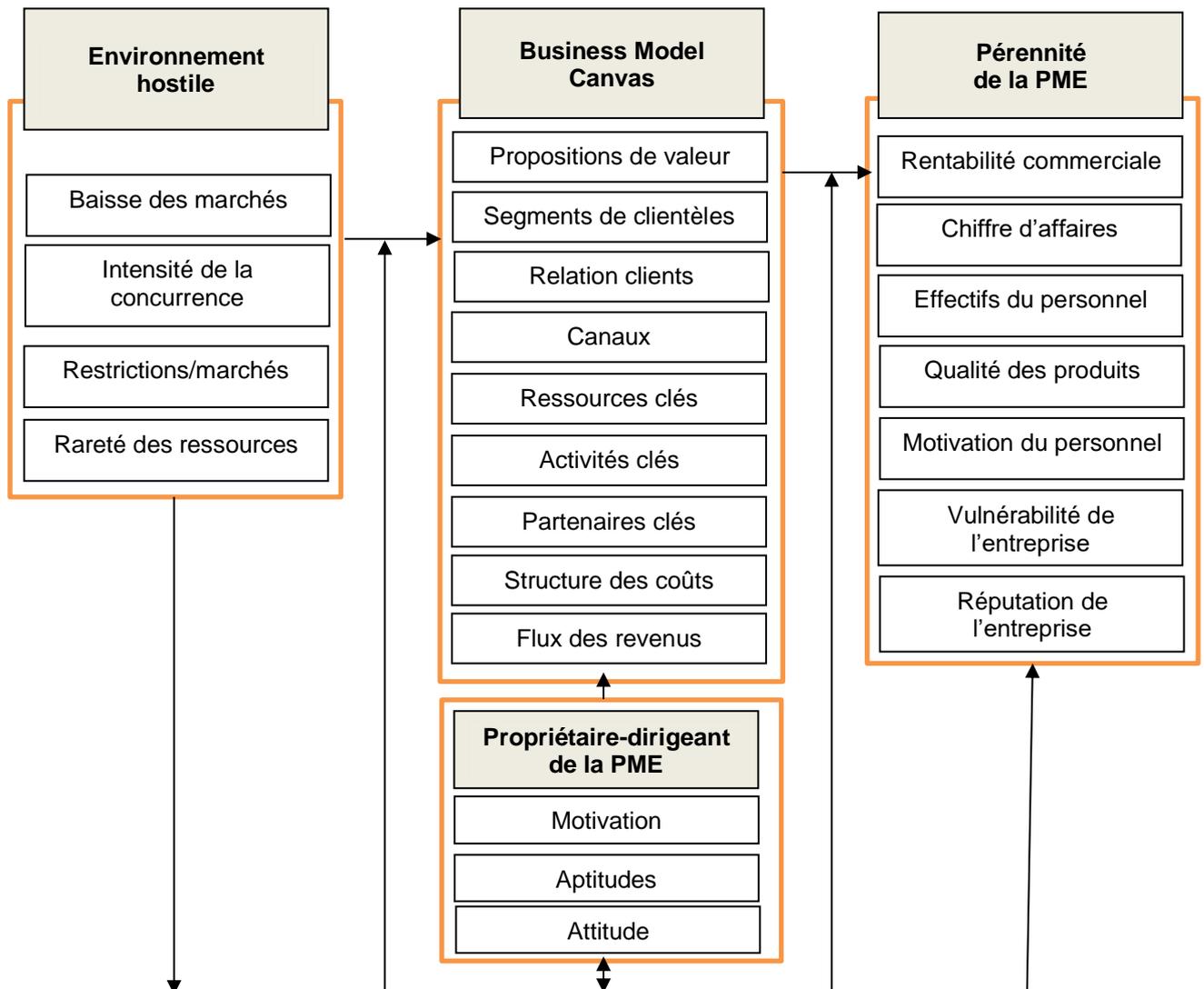
## 5.2. Modèle d'analyse et hypothèses de recherche

La présente recherche veut développer une échelle de mesure et tester le modèle d'analyse élaboré à cet effet. Les indicateurs de cette échelle doivent estimer un facteur avec exactitude et sa signification doit aussi correspondre au construit retenu (Anderson et Gerbing, 1988). Cette section présente le modèle de recherche, leurs liens de causalité ainsi que les hypothèses qui en découlent.

### 5.2.1. Élaboration et spécification du schéma d'analyse

De manière pratique, le schéma d'analyse est considéré comme une représentation synthétique ou simplifiée d'un processus destinée à expliquer et/ou à simuler la situation réelle étudiée (Naoufel, 2015). Face à un environnement qui évolue rapidement et, parfois de manière imprévisible, le grand défi du propriétaire-dirigeant de la PME est celui de réussir à pérenniser son entreprise. Aussi, le modèle d'affaires est mis en œuvre, puis il peut le transformer, le substituer ou le faire évoluer juste pour s'adapter au contexte. Le mariage « hostilité de l'environnement-dynamisme du modèle d'affaires-caractéristiques du propriétaire-dirigeant » constituent des inputs nécessaires pour la pérennité d'une PME dans le temps et dans son contexte. Le cadre d'analyse est présenté dans la figure n° 11.

Figure 11. Schéma d'analyse de la recherche

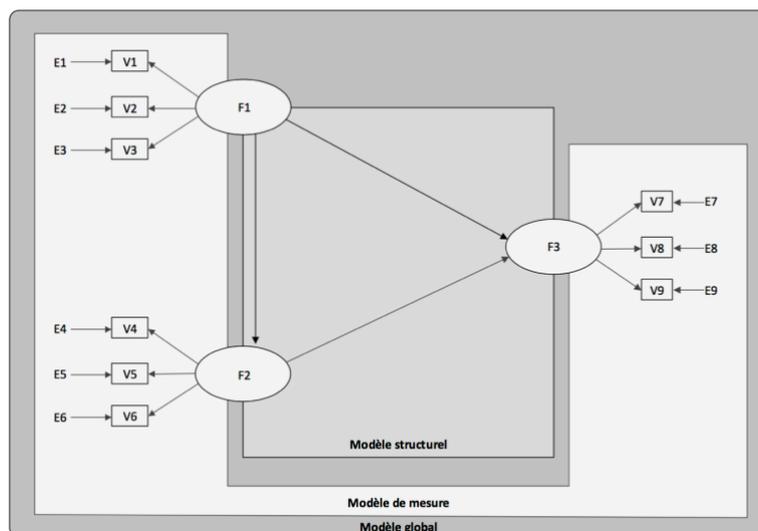


Ce schéma met en exergue quatre variables interdépendantes : l'environnement hostile, le Business Model Canvas, les caractéristiques du propriétaire-dirigeant de la PME et la pérennité de la PME. L'hostilité de l'environnement, caractérisée par ses quatre sous variables, est en interaction directe avec le modèle d'affaires à mettre en œuvre par le propriétaire-dirigeant suivant le schéma Canvas composé, à son tour, de neuf blocs. A ce stade, il est évident que le Business Model Canvas à construire constitue la riposte contre l'hostilité de l'environnement de la PME. Sa mise en œuvre et son efficacité sont, certes, fonction du degré d'hostilité de l'environnement et des motivations, attitudes et aptitudes du propriétaire-dirigeant à vouloir faire face audit environnement pour créer de la valeur. La pérennité est au centre des liens de causalité entre ces variables.

## 5.2.2. Modèle de causalité

La démarche quantitative repose sur la recherche des liens de causalité entre variables étudiées. Sur base de ces liens de causalité, la recherche veut réaliser une analyse de ladite causalité exhaustive en se servant de deux modèles combinés. Le premier modèle de mesure est composé de l'ensemble des relations entre les variables qui sont manifestes et symbolisées par (V). Les variables observées qui représentent la mesure des indicateurs de la variable latente et symbolisées par (F). Il revient que le modèle structurel traduit un ensemble de relations de cause à effet que la recherche souhaite étudier entre des variables latentes ou entre des variables observées (Roussel et al. 2002, p. 53). Les relations entre les variables en étude sont schématisées à la figure n° 12.

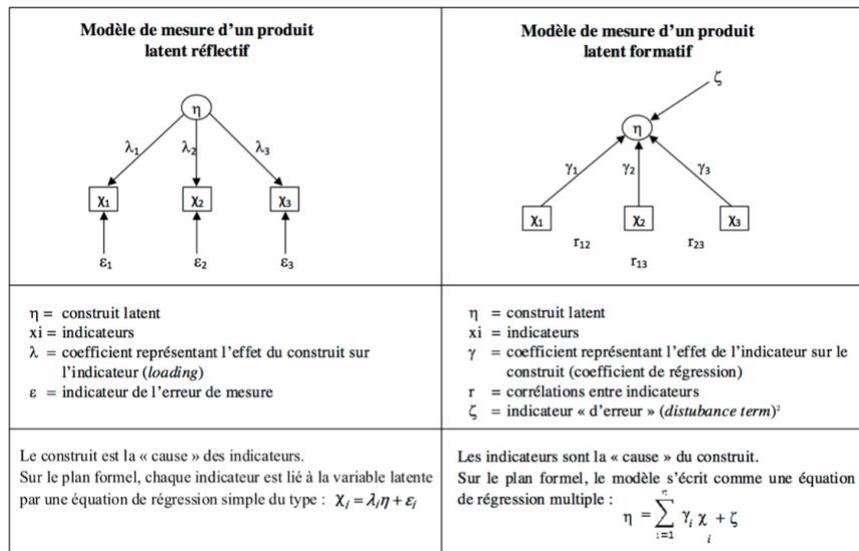
Figure 12. Modèle de mesure et modèle structurel combinés



Lorsque les variables manifestes et symbolisées par (V) semblent refléter la variable latente sous-jacente, autrement dit, lorsque la variable latente (F) est la cause de la variable manifeste et symbolisée par (V), il est conclu que la nature des relations entre F et V est dite réflexive. A l'inverse, lorsque les items de la variable (V) déterminent la variable (F), la nature des relations entre V et F est dite formative. Aussi, la recherche devra s'intéresser à choisir la nature des relations à établir dans le schéma d'analyse. Interroger un propriétaire-dirigeant de la PME sur sa perception de l'hostilité de l'environnement, celui-ci pourrait le situer d'entrée de jeu en exposant par la suite les critères de mesure qui caractérisent sa perception de

l'environnement. Pour ne citer que deux items du concept, lorsque cet individu estime avoir un accès facile aux ressources (item), un large choix de fournisseurs (item) et un marché largement accessible (item), il est en mesure de d'indiquer qu'il perçoit l'environnement comme peu hostile. Dans cet exemple, il est évident que la perception des ressources est la variable latente (F) liée par des relations réflexives à ses 3 items (V) (Diamantopolos et al, 2008, p. 1207). Le construit réflexif et le construit formatif sont schématisés à la figure n° 13.

Figure 13. Construit réflexif et construit formatif.



D'une manière générale, il revient que, toute relation peut être décomposée en deux effets : les effets causaux (impliquent que la variable A détermine la variable B) et les effets non causaux (impliquent que la variable A est associée à la variable B). Dans le cas de la présente recherche, le schéma d'analyse est le fait, uniquement d'effets causaux. Par ailleurs, les effets causaux peuvent avoir deux natures : un effet direct représente la relation causale directe entre la variable indépendante et la variable dépendante et un effet indirect. Selon Lambin (1994, p. 307), « *l'analyse causale répond à trois objectifs : 1) vérifier l'existence, le sens et l'intensité d'une relation de cause à effet entre une ou plusieurs variables d'action et une variable de réponse ; 2) mesurer en termes quantitatifs le taux d'influence de la variable d'action sur la variable de réponse ; 3) formuler des prévisions sur l'évolution de la (des) variable(s) de réponse pour différents niveaux d'intervention de la (des) variable(s) d'action* ». Les liens de causalité impliquent aussi de formuler les hypothèses.

### 5.2.3. Hypothèses de recherche

Cette section va établir les hypothèses sur base des liens qui existeraient entre les différentes variables du modèle. L'objectif est d'analyser les différentes relations allant des perceptions de l'environnement hostile à la pérennité des PME en passant par le modèle d'affaires Canvas mise en œuvre et les caractéristiques du propriétaire-dirigeant. Ces liens de causalité et ces interactions pourraient émerger en passant d'abord, d'un environnement hostile au Business Model Canvas, ensuite, du Business Model Canvas à la pérennité de la PME et, enfin des caractéristiques du propriétaire-dirigeant sur toutes ces variables indépendantes en vue d'assurer la pérennité de la PME considérée comme la variable dépendante.

#### 5.2.3.1. L'environnement hostile impacte la mise en œuvre du BMC

La démarche dans cette section est d'émettre l'hypothèse qu'un modèle d'affaires pertinent est celui qui est construit ou ajusté en tenant compte du contexte de son environnement. Aussi, le caractère dynamique d'un modèle d'affaires dépendrait du degré d'hostilité de l'environnement de la PME. En effet, la revue de la littérature sur le modèle d'affaires laisse transparaître l'idée que celui-ci serait en lien avec l'environnement (Coste, 2012 ; St-Pierre, Audet et Claude, 2003 ; Gummensson, 2002 ; Whalen et al, 2016). Dans un environnement hostile, tout est indiqué pour rendre difficile la création de valeur par la PME : baisse des marchés, intensité de la concurrence, restrictions imposées par les marchés, rareté des ressources (Khandwalla, 1977), mauvais climat des affaires, peu d'incitations, rigidité des coûts (Aliout Boualem, 2014), risques d'affaires, stress dominant chez l'entrepreneur (Khandwalla, 1997), compétition pour les ressources (Mintzberg, 1979), baisse de la croissance, inflation, impact concurrentiel de la réglementation sur le rendement de l'entreprise (Hall, 1980), etc.

A l'opposé, autant que tout est indiqué pour la baisse de la valeur de l'entreprise, autant tout est aussi indiqué pour la création de valeur par le modèle d'affaires : compromis avec les parties prenantes pour optimiser les situations, les objets, les compétences et les engagements (Aliout Boualem, 2014), maîtrise de compétences

organisationnelles (St-Pierre, Audet et Claude, 2003), description de la logique fondamentale de la création de la valeur (Linder et Cantrell, 2000), stimulation de la créativité, formalisation, diagnostique et prévention (Verstraete, Krémer et Jouison-Laffite, 2012).

Eu égard à ce qui précède, chercher les modèles d'affaires qui conviendraient aux PME en environnement hostile, revient avant tout à s'interroger sur les liens qui existeraient entre l'environnement hostile et le modèle d'affaires. Analyser ainsi les liens entre l'environnement hostile et le Business Model Canvas revient à établir les interactions qui peuvent exister entre les quatre sous variables de l'environnement hostile et les neuf blocs du Business Model Canvas et d'émettre les hypothèses alternatives qui en découlent. Aussi, est-il plausible d'avancer que, la baisse des marchés, l'intensité de la concurrence, les restrictions imposées par les marchés et la rareté des ressources influenceraient l'ajustement de l'ensemble ou de quelques blocs du Business Model Canvas. Il ressort de la revue de la littérature sur les liens entre l'environnement hostile et le modèle d'affaires Canvas, la nécessité de mettre en place des stratégies qui tiennent compte du degré d'instabilité de l'environnement. Les stratégies impliquent, notamment, la construction d'un ou plusieurs blocs du Business Model Canvas à partir des signaux que renvoient les éléments de l'hostilité de l'environnement à la PME. Il revient que les neuf blocs du modèle Canvas sont impactés, directement ou indirectement, par les quatre blocs de l'environnement hostile identifiés par Khandwalla. Ainsi, les hypothèses suivantes sont émises.

**1<sup>ère</sup> hypothèse** : La baisse des marchés a un effet négatif direct sur cinq blocs du Business Model Canvas, à savoir, les propositions de valeur, les segments de clientèles, les partenaires clés, les relations clients et la structure des coûts.

La revue de la littérature pourrait indiquer en quoi et comment le bloc « baisse des marchés » de l'environnement hostile pourrait impacter l'ajustement d'un ou plusieurs blocs du Business Model Canvas. En effet, la baisse des marchés implique un marché en décroissance et une baisse de la capacité de production de la PME. Les conséquences les plus aggravantes sont, notamment, l'augmentation des coûts de production, la détérioration des marges, la réduction des prix, la suppression de certaines gammes des produits, la contre-performance à court et long termes et la

perte de la clientèle (Kach et al, 2016 ; Varian, 2014 ; Khandwalla, 1997 ; Cameron, Kim et Wetten, 1987). Dans un environnement hostile caractérisé par la baisse des marchés entraînant des conséquences sur la performance et de surcroît la pérennité de la PME, le modèle d'affaires à mettre en place ciblerait, surtout les blocs du Business Model Canvas qui paraissent les plus déterminants dans la construction ou l'ajustement du modèle d'affaires. Il s'agit des propositions de valeur (éléments essentiels qui attirent les clients), des segments de clientèles (groupes de clients que la PME privilégie et les stratégies mises en place face à la baisse des marchés), des partenaires clés (réseaux des partenaires capables d'aider la PME à mobiliser les ressources), des relations clients (types de relations privilégiées pour fidéliser les clients) et des structures des coûts (le système de coûts opté par la PME pour répondre aux impératifs de la baisse des marchés). Aussi, l'hypothèse retenue est-elle que la baisse des marchés influence significativement l'ajustement de quelques blocs du Business Model Canvas.

**2<sup>ème</sup> hypothèse : L'intensité de la concurrence a un effet négatif direct sur cinq blocs du Business Model Canvas, à savoir, les propositions de valeur, les segments de clientèles, les activités clés, les partenaires clés et les relations clients.**

La revue de la littérature permet de comprendre que la sous-variable « intensité de la concurrence » de l'environnement hostile pourrait impacter l'ajustement d'un ou de plusieurs blocs du Business Model Canvas. En effet, l'intensité de la concurrence implique, notamment, la lutte pour la part de marché, pour le positionnement du marché et la compétition pour l'obtention des ressources, les menaces des nouvelles PME entrantes, les menaces des produits et services des concurrents, le fort pouvoir de négociation des clients sur la PME, la pression des fournisseurs et le nombre important des PME dans le secteur d'activité. Les conséquences sont, notamment, le déploiement permanent des efforts pour se procurer la part de marché et pour faire face à la rivalité accrue de la concurrence (Kach et al, 2016 ; Zandoval et Zilber, 2014 ; Nicholls-Nixon, Cooper et Woo, 2000 ; Khandwalla, 1997 ; Segard et Grover). Aussi, convient-il d'avancer que, dans un environnement hostile caractérisé par l'intensité de la concurrence, certains blocs du Business Model Canvas paraissent plus déterminants que d'autres dans la pérennisation de la PME. Il s'agit, pour y arriver de réajuster les propositions de valeur de la PME (éléments essentiels qui

attirent les clients par rapport à ses concurrents), ses segments de clientèle (groupes de clients cibles en situation de forte concurrence), ses activités clés (activités de production, de service ou de commerce), ses partenaires clés (réseaux de partenaires capables d'aider la PME à mobiliser les ressources nécessaires en situation de forte concurrence) et ses relations clients (types de relations privilégiées pour fidéliser les clients en situation de forte concurrence). L'hypothèse retenue est que l'intensité de la concurrence impacte négativement et pousse ainsi au réajustement de cinq blocs du Business Model Canvas que d'autres.

**3<sup>ème</sup> hypothèse** : *Les restrictions imposées par le marché ont un effet négatif direct sur quatre blocs du Business Model Canvas, à savoir, les propositions de valeur, les segments de clientèle, les partenaires clés et la structure des coûts.*

L'examen de la littérature pourrait montrer en quoi et comment le bloc « restrictions imposées par le marché » de l'environnement hostile pourrait impacter l'ajustement d'un ou de plusieurs blocs du Business Model Canvas. En effet, les restrictions imposées par le marché impliquent, notamment, les contraintes imposées aux PME, la limitation des achats de fournitures et produits, de développement des produits et des procédés et des opportunités exploitables, le laxisme dans les pratiques opaques et dans la protection des PME, le système contraignant de paiement des impôts, les formalités administratives contraignantes, etc. Les conséquences les plus perceptibles sont, notamment, la contre-performance de la PME à court et long termes et l'impact sur la pérennité de la PME (Tang et Hull, 2012 ; Madrid-Guijarro et al, 2009 ; Galia et Legros, 2004 ; Khandwalla, 1997). Il advient que, quelques blocs du Business Model Canvas paraissent aussi déterminants dans la construction du modèle d'affaires visant à se prémunir des effets desdites restrictions. Il s'agit des propositions de valeur (produits essentiels à mettre à la disposition des clients en situation des restrictions), les segments de clientèle (groupes de clients cibles en situation des restrictions des marchés), la structure des coûts (choix de la structure des coûts appropriée en situation des restrictions) et les partenaires clés (réseaux des partenaires importants capables d'aider la PME à faire face aux restrictions). L'hypothèse retenue est que les restrictions imposées par le marché ont un lien négatif direct avec quatre blocs du Business Model Canvas, à savoir les segments

de clientèles, les propositions de valeur, la structure des coûts et les partenaires clés.

**4<sup>ème</sup> hypothèse** : *La rareté des ressources a un effet négatif direct sur l'ajustement de six des neufs blocs du Business Model Canvas, à savoir, les propositions de valeur, les partenaires clés, les relations clients, les ressources clés, la structure des coûts et les flux des revenus.*

La rareté des ressources implique la carence des ressources pour les PME et le nombre limité tant des acheteurs que d'offreurs. Cette carence concerne à la fois les ressources humaines, les ressources financières, les ressources technologiques, les matières premières et les ressources informationnelles. Les conséquences sur la PME sont notamment, les difficultés de choisir les possibilités supplémentaires de ce qu'elle doit offrir à ses clients, la limite des choix disponibles en termes de l'offre et de la demande, les difficultés d'établir des relations étroites avec les fournisseurs et les clients, la contre-performance de la PME à court et long termes et l'impact sur la pérennité (Azadejan, Patel et Prida, 2013 ; Tang et Hull, 2012 ; Katila et Shane, 2005 ; Castro Giovanni, 2002 ; Khandwalla, 1997). Sur base de la revue de la littérature, il est évident que la « rareté des ressources » impacterait tout ou du moins essentiellement six blocs du Business Model Canvas, à savoir, les propositions de valeur, les relations clients, les partenaires clés, les ressources clés, la structure des coûts et les flux des revenus. Il revient qu'à la suite de la difficulté d'accès aux ressources, la PME ne saura pas proposer tous les produits et services requis par ses clients. Cela va impacter négativement ses relations privilégiées avec sa clientèle (puisqu'elle ne saura pas répondre à leurs demandes) mais aussi celles de ses partenaires clés (offreurs des ressources). Il va s'en suivre un réajustement à la hausse des coûts de production et une baisse des revenus à tirer de ses activités. Il convient donc de noter que, chaque bloc du modèle d'affaires nécessite les ressources clés, c'est-à-dire celles qui permettent à la PME de créer et de fournir les propositions de valeur, d'atteindre des segments de marché, d'entretenir des relations avec les clients, de faire des recettes, etc. Les ressources clés constituent, en réalité, un bloc transversal qui est à la fois dépendante des autres (qui l'alimentent), mais aussi pourvoyeuse de leurs capacités opérationnelles (fournir les moyens). Mais, il existerait tout de même, quelques blocs du Business Model

Canvas, telles que citées ci-haut, qui sont les plus déterminants dans un environnement de rareté des ressources. La recherche émet ainsi l'hypothèse selon laquelle, la rareté des ressources impacte significativement l'ajustement de six blocs du Business Model Canvas, à savoir, les propositions de valeur, les ressources clés, les partenaires clés, les relations clients, la structure des coûts et les flux des revenus.

En égard aux hypothèses émises ci-haut, il y a lieu d'avancer que, la pression de l'environnement hostile impacte négativement et directement l'ensemble des blocs du Business Model Canvas et pousse à leurs ajustements respectifs mais avec tout de même des niveaux d'influence nuancés. Autrement dit, en environnement hostile, certains blocs du Business Model Canvas seraient plus impactés que d'autres.

#### **5.2.3.2. Le BMC impacte positivement la pérennité d'une PME congolaise**

**5<sup>ème</sup> hypothèse : Les neuf blocs du Business Model Canvas ont un effet positif sur la pérennité de la PME congolaise**

Une question essentielle peut être posée : Peut-on envisager de pérenniser une PME sans nécessairement passer par l'opérationnalisation du Business Model Canvas ? La revue de la littérature sur les deux concepts de Business Model Canvas et de pérennité peut donner des indications sur les réponses appropriées à cette question. Il y a, certes un lien entre le modèle d'affaires et la pérennité de la PME dans la mesure où le Business Model Canvas s'inscrit bien dans la stratégie qui vise à assurer la survie du projet dans la durée à travers, soit ses activités, ses produits ou ses marques, soit à travers son organisation (Mignon, 2009). Pour rappel, la question de la pérennité de la PME fait appel à sa viabilité, à sa longévité et à sa durabilité (Kodjo, 2010 ; Mignon, 2002 ; Papadaki et Chami, 2002). Pour y arriver, il serait indiqué d'intégrer toutes les variables susceptibles d'assurer la continuité des activités de la PME, de maîtriser les risques de mortalité de celle-ci et d'obtenir la performance durable (Tchagang, 2007 ; Stévenot, 2004). Le modèle Canvas, entant qu'outil stratégique de gestion d'une PME, devient par ce fait, une variable à intégrer dans le processus de pérennisation de celle-ci. Il va autant surtout pour la PME qui opère en environnement hostile. Les turbulences (événements dans le temps, plus ou moins favorables mais imprévisibles) et l'incertitude (indisponibilité ou manque

d'informations nécessaires) justifient cette vision. Les liens entre le BMC et la pérennité de la PME peuvent être fortement ressentis dans les notions de temps, de création de valeur, des parties prenantes et de stratégies. Le BMC est inscrit dans une vision dans le temps comme le concept de pérennité elle-même. Les deux concepts relèvent des théories évolutionnistes qui expliquent l'évolution à travers la relation entre plusieurs variables. Pour Mignon (2002), la pérennité d'une entreprise s'apparente au résultat de trois volets d'évolution : l'abandon des initiatives stratégiques (l'entrepreneur abandonne les voies irréalistes), l'adaptation (l'entrepreneur s'adapte à son environnement pour ne pas être éliminé par lui) et la proaction (l'entrepreneur rebondit vers de nouveaux horizons). Il revient que le Business Model Canvas répond aussi à cette logique de pérennisation de la PME en s'inscrivant dans ce schéma de la flexibilité de la stratégie suivant les variations des contraintes (exigences des parties prenantes), d'adaptation au contexte environnemental et la proaction (apporter des innovations nécessaires si possibles). Le modèle Canvas vise la création de la valeur sans laquelle l'objectif de pérennisation d'une PME ne pourra pas être atteint. Une de ses missions principales est de décrire, de façon rationnelle, comment une entreprise crée, livre et capte la valeur (Osterwalder et Pigneur, 2010). La conception du Business Model Canvas s'inscrit dans la logique de pérennisation de la PME. Les neuf blocs du Business Modèle Canvas, par exemple, couvrent les quatre dimensions d'une entreprise (clients, offre, infrastructure et viabilité financière) qui sont applicables aux PME de toute nature dans le but de contribuer à la promotion des activités entrepreneuriales, au développement et à la maturité des entreprises.

En résumé, l'hypothèse retenue est celle qui établit les liens entre le Business Model Canvas et la pérennité de la PME, liens probablement significatifs et positifs suite à l'adaptation de la qualité du Business Model Canvas mis en œuvre à la pérennité de la PME congolaise. Ces liens sont ressentis dans les notions de temps (survie dans le temps de la PME), de création de valeur (dans une vision pérenne), des parties prenantes impliquées (co-construction d'un dispositif d'action collective, durable et intéressée) et voire de la stratégie pour atteindre les objectifs de la PME (survie avec ou sans croissance selon la vision du propriétaire-dirigeant).

### 5.2.3.3. Le propriétaire-dirigeant impacte la pérennité de sa PME

6<sup>ème</sup> hypothèse : La motivation, les aptitudes et l'attitude du propriétaire-dirigeant de la PME congolaise impactent positivement la pérennité de sa PME.

Si le propriétaire-dirigeant est l'un des facteurs de pérennité de son entreprise, la recherche insiste notamment, sur ses compétences. Ainsi, mettre en place un modèle d'affaires est un indicateur de compétence pour un propriétaire-dirigeant dans la mesure où il traduit son savoir et son savoir-faire. Le propriétaire-dirigeant peut gérer sa PME sans un modèle d'affaires, mais en réalité, ce modèle existe toujours, même de manière informelle car, il ne peut être mis à l'écart dans un schéma de gestion. En matière de gestion d'une PME avec l'outil « modèle d'affaires », le propriétaire-dirigeant n'est pas ligoté mais lié. Autrement dit, le Business Model Canvas, sans être une obligation (strictement formalisé car parfois non formalisée), est, de manière incontournable, lié au succès d'une PME opérant surtout en environnement hostile. Le défaut de formalisation de la stratégie est l'une des reproches souvent faites aux propriétaires-dirigeants des PME. A cet effet, certains chercheurs avancent que, les dirigeants de PME s'appuient plutôt sur les sources d'informations externes pour prendre leurs décisions que sur les sources internes. De même, ils prennent des décisions sur base des sources informelles que sur les sources formelles, des sources non financières que sur les sources financières (Mintzberg, 2006 ; Beldi et Cheffi, 2005 ; Bescos et Mendoza, 1998). En conclusion, l'hypothèse retenue est que la bonne motivation, les bonnes aptitudes et la bonne attitude du propriétaire-dirigeant impactent, de manière significative et positive, la pérennité de la PME congolaise.

### 5.2.3.4. Les caractéristiques du propriétaire-dirigeant impactent le Business Model Canvas

7<sup>ème</sup> hypothèse : La motivation, les aptitudes et l'attitude du propriétaire-dirigeant de la PME congolaise impactent la qualité du Business Model Canvas.

Des références de cette recherche démontrent l'intérêt pour le profil entrepreneurial du propriétaire-dirigeant et son impact sur le modèle d'affaires mis en place par lui. Le premier chapitre de cette recherche montre suffisamment que le propriétaire-

dirigeant de la PME présente généralement un profil motivateur orienté vers les objectifs diversifiés (désir ou non de la croissance), l'indépendance, la sécurité financière pour soi et sa famille, l'opportunité d'effectuer un travail qu'il aime, la satisfaction personnelle et la fierté. Certains propriétaires-dirigeants préfèrent l'innovation et aspirent de conquérir les marchés internationaux. Ce désir d'accomplissement expliquerait leur tendance à opter pour des stratégies plus agressives. Le modèle d'affaires devient ainsi un outil important pour concrétiser cette vision. Même si certains propriétaires-dirigeants veulent parfois assimiler la réussite entrepreneuriale à la solution à leurs préoccupations personnelles, cette motivation à générer des revenus suffisants pour subvenir à leurs besoins, pourrait être un élément déclencheur de l'élaboration d'un Business Model adéquat menant à la pérennité de l'entreprise. Aussi, est-il évident que certains facteurs, comme les valeurs, la formation académique ou les expériences antérieures auraient un impact sur la construction du Business Model. Eu égard à ce qui précède, la recherche émet l'hypothèse selon laquelle, en environnement hostile, la mise en œuvre. D'un Business Model Canvas, bloc par bloc, adapté est fonction de la motivation, des aptitudes et de l'attitude du propriétaire-dirigeant de la PME congolaise.

#### **5.2.3.5. Les modèles d'affaires des PME devraient être adaptés au degré d'hostilité de leur environnement.**

**8<sup>ème</sup> hypothèse : Les modèles d'affaires mis en œuvre par les PME congolaises en environnement hostile sont ceux contingents et résilients.**

Toutes les recherches sont unanimes sur les effets négatifs de l'environnement hostile sur la croissance des PME qui sont fragiles au regard de leurs tailles et dépendance aux ressources qu'offrent l'environnement (St-Pierre, Foleu, Noun et Nomo, 2015 ; Khelil, Smida et Zaouaoui, 2012 ; Soussa et Voss, 2008 ; Rouleau, 2007 ; Mellahi et Wilkson, 2004 ; Lumpkin et Dess, 2001). Parlant de la stratégie des PME en environnement hostile, ces chercheurs soulignent, les uns, l'obligation de recourir à des solutions contingentes, innovantes et productives (Lawrence et Lorsch, 1967 ; Wiklund et Shepherd, 2005 ; Rouleau, 2007, Soussa et Voss, 2008), les autres s'appuient sur la proactivité du propriétaire-dirigeant à prendre les risques et des décisions à long terme (Lumpkin et Dess, 2001 ; St-Pierre, Foleu, Noun et

Nomo, 2015 ; Khelil, Smida et Zaouaoui, 2012). Aussi, revient-il que, si les hypothèses ci-haut avancées se vérifient, c'est-à-dire confirment l'influence de l'environnement hostile, à la fois sur le Business Model Canvas et sur la pérennité de la PME, cela revient à avancer l'hypothèse selon laquelle, les modèles d'affaires qui conviendraient aux PME congolaises en environnement hostile, sont ceux qui seraient adaptés à cet environnement et en même temps capables de pérenniser lesdites PME. Ces modèles, en contingences internes et externes avec le contexte environnemental, réduiraient l'incertitude de leurs marchés face à l'intensité de la concurrence et s'adapteraient, à la baisse des marchés, aux restrictions réglementaires et à la rareté des ressources. Il s'agit donc des modèles d'affaires dits « contingents, de résilience et de pérennité ».

### **5.3. Échantillon d'étude et questionnaire d'enquête**

Cette section présente les modalités de choix, les méthodes et les caractéristiques de l'échantillon. Il aborde aussi le mode de déroulement de l'enquête en commençant par l'élaboration et l'administration du questionnaire d'enquête jusqu'à l'analyse des données.

#### **5.3.1. Choix et méthodes d'échantillonnage**

L'étude d'un modèle d'affaires qui conviendrait pour les PME congolaises en environnement hostile, exige de mener une enquête, principalement, auprès des propriétaires-dirigeants desdites PME. D'où l'option d'un échantillon des propriétaires-dirigeants de PME congolaises sensés opérer en environnement hostile. Cet échantillon est composé de 409 propriétaires-dirigeants des PME congolaises opérant en République Démocratique du Congo. Il est entendu que les PME choisies sont celles créées, gérées et dirigées par les propriétaires-dirigeants de nationalité congolaise car l'objectif de la recherche c'est, notamment de contribuer à une émergence de la classe moyenne des affaires en République Démocratique du Congo. Cet échantillon est tiré de la base des données de l'administration fiscale congolaise. Il s'agit donc des PME du secteur formel, répertoriées au Fisc, accomplissant normalement leurs obligations fiscales et possédant des documents officiels (Registre de commerce et de crédit immobilier, numéro impôt, Compte

bancaire, numéro d'identification nationale et siège fixe) avec un personnel dédié à l'entreprise à temps plein. Ces dirigeants sont ceux étant à la tête des PME ayant au moins cinq ans d'existence dans les affaires au secteur formel. Il faut signaler que la Direction Générale des Impôts dispose, dans l'ensemble, d'un répertoire national total de 850 PME appartenant aux congolais, ayant un chiffre d'affaires entre 80 et 300 millions de francs congolais. Pour cela, 482 questionnaires d'enquête ont été distribués et dont 409 ont été retournés dûment remplis. Ce chiffre représente 48% de la population globale des PME. Comme déjà évoqué au quatrième chapitre, bien que dotée d'énormes ressources potentielles, la RDC n'est pas un pays d'émergence entrepreneuriale au regard de la densité de sa population.

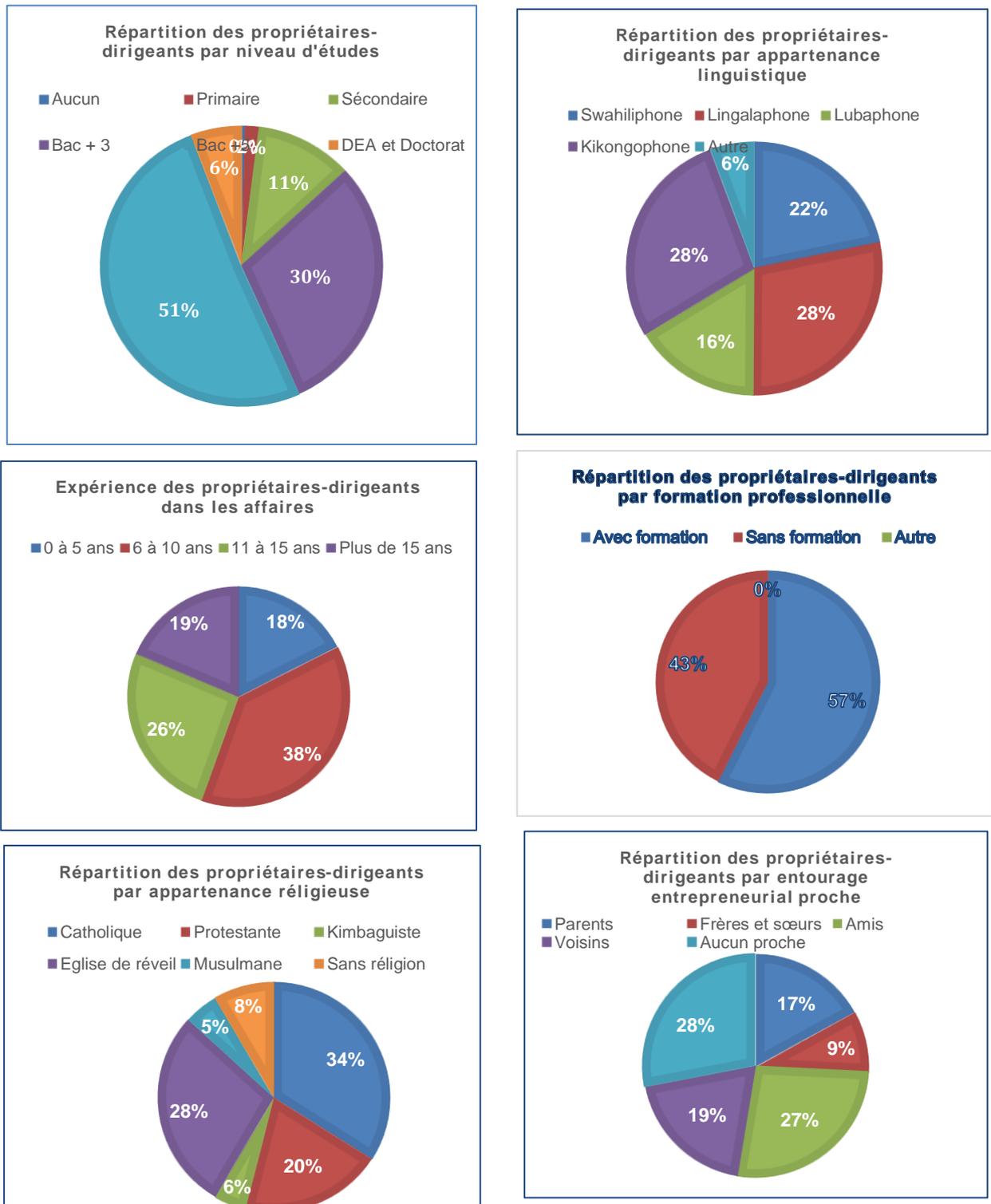
Pour élaborer cet échantillon, la recherche procède premièrement à l'identification de l'ensemble des PME répertoriées au Fisc. Déjà sur base de ce répertoire national, il se dégage que l'essentiel de ces PME sont concentrées dans les cinq principales provinces d'affaires du pays, à savoir, les provinces de Kinshasa, du Katanga (dans son ancienne configuration), du Nord-Kivu, du Kongo-Central et de la Province-Orientale (dans son ancienne configuration). Ensuite, il est attribué à chaque province, un quota en fonction de l'importance du nombre de ses PME. Il faut souligner que la méthode des quotas dans l'échantillonnage, cherche à garantir la représentativité d'un échantillon par rapport à la population globale. Enfin, la recherche attribue des caractéristiques à cet échantillon en vue d'obtenir une certaine proportionnalité. Ces caractéristiques sont réparties en deux groupes : les caractéristiques liées aux propriétaires-dirigeants et les caractéristiques liées aux PME. Dans les lignes qui suivent, il est présenté, l'analyse des fréquences des caractéristiques à la fois des propriétaires-dirigeants et des PME. Les PME concernées sont réparties (non équitablement) en secteurs d'activités (commerce, industrie et services). S'agissant de l'étude d'un modèle d'affaires, l'idéal était de constituer un échantillon spécialement dédié aux industries et services, mais pour des raisons de globalité il est retenu aussi le secteur de commerce.

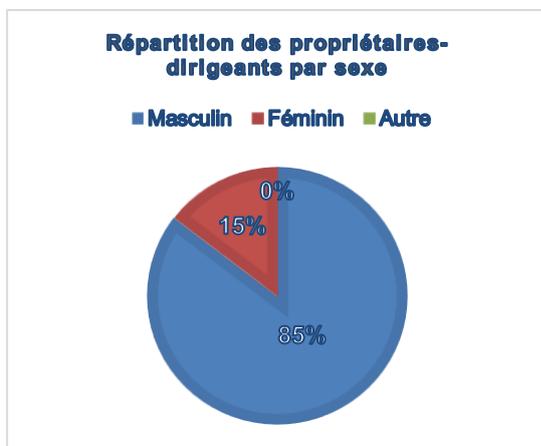
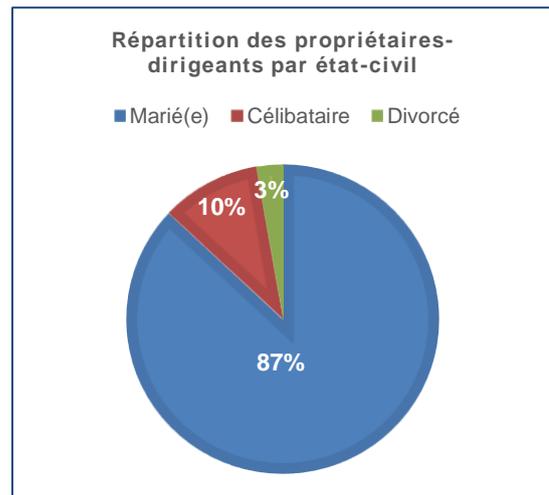
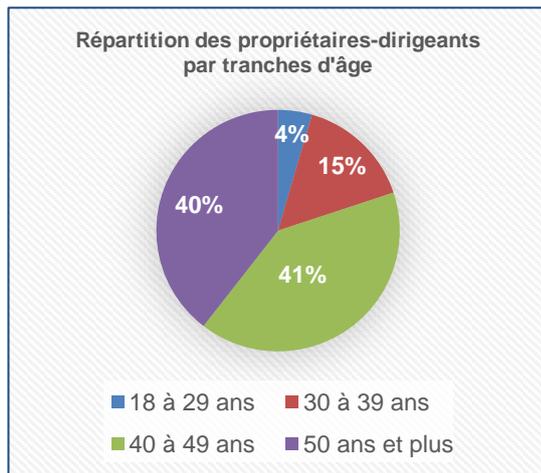
### **1. Analyse des fréquences des caractéristiques des propriétaires-dirigeants**

Le choix des enquêtés a tenu compte des principales caractéristiques suivantes des propriétaires-dirigeants des PME : le sexe, l'âge, l'état-civil, l'appartenance

religieuse, le niveau d'études, la formation en lien avec les affaires, les créateurs dans son entourage, l'appartenance linguistique et l'expérience dans les affaires. Les proportions dans les caractéristiques des propriétaires-dirigeants choisis sont reprises à la figure n°14.

Figure 14. Tableau des caractéristiques des enquêtés propriétaires-dirigeants des PME

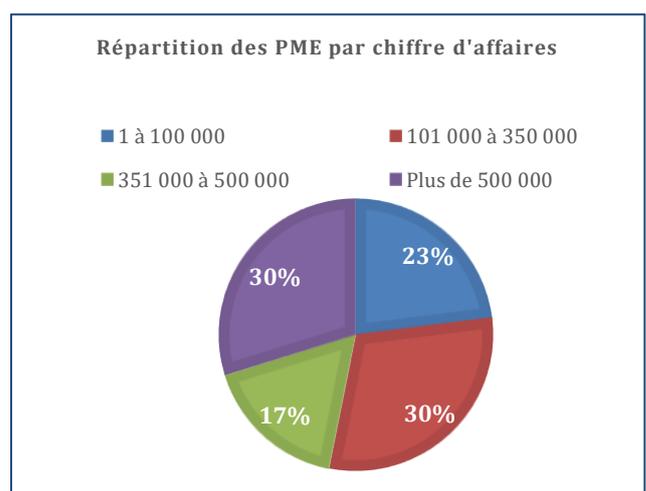
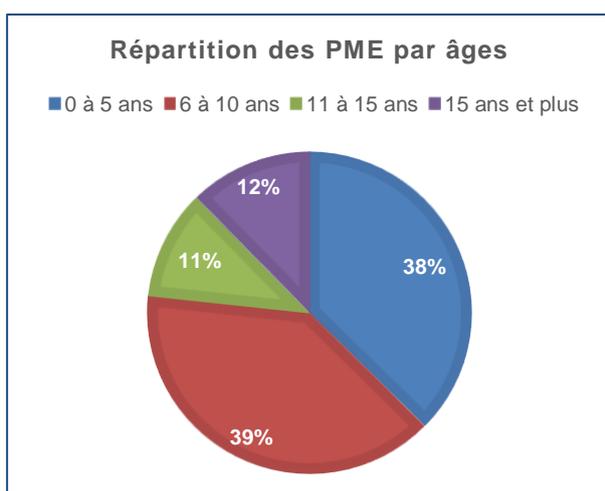


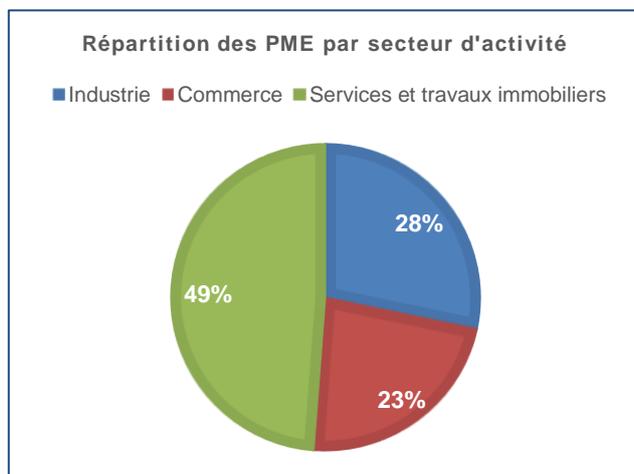
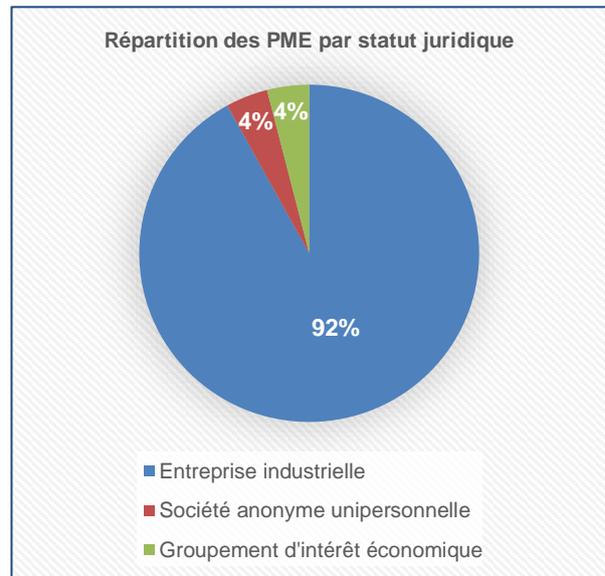
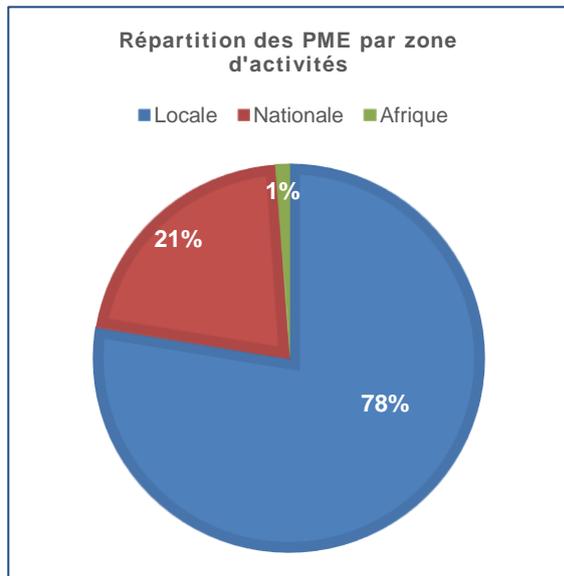
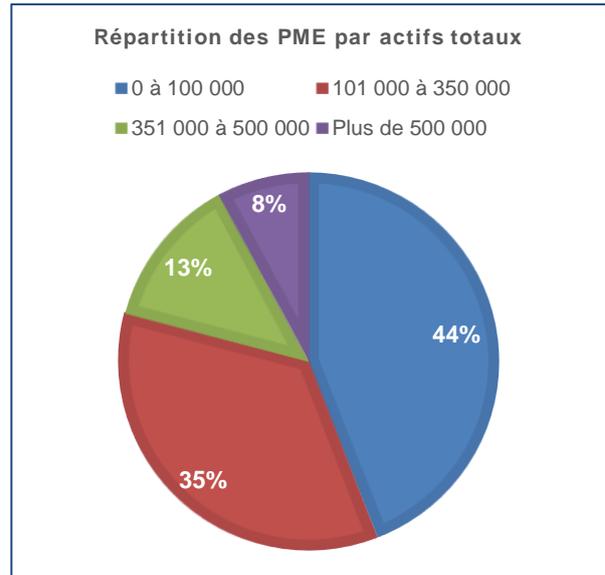
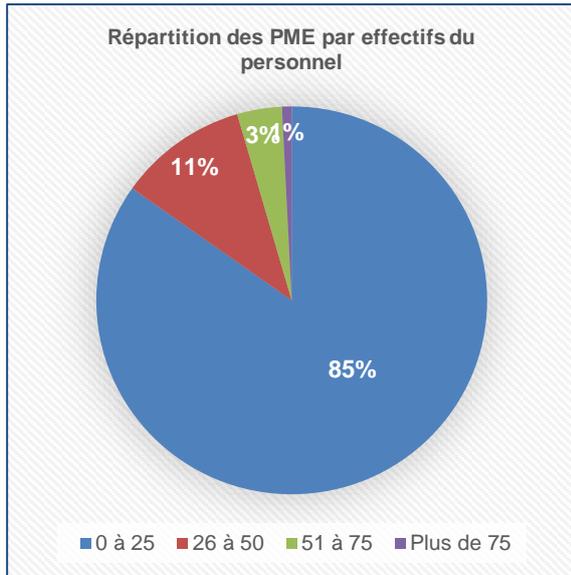


## 2. Analyse des fréquences des caractéristiques des PME

Le choix des PME tient compte des principales caractéristiques suivantes : le statut juridique, le secteur d'activités, la zone d'activités, l'âge de l'entreprise, le chiffre d'affaires, l'effectif du personnel, la valeur des actifs et le champ d'activités. Cette situation est donnée à la figure n° 15.

Figure 15. Répartition des PME enquêtées par différentes caractéristiques.





### 5.3.2. Questionnaire d'enquête pour mesurer les variables

Un questionnaire est élaboré pour mesurer les variables. Ci-dessous les caractéristiques de ce questionnaire d'enquête.

#### 5.3.2.1. Type et contenu du questionnaire d'enquête

Pour répondre à la question de recherche, un questionnaire d'enquête, tiré de la revue de la littérature, est élaboré. La revue de la littérature a permis non seulement, de trouver les instruments de mesure des variables mais aussi d'élaborer le questionnaire d'enquête. A partir de la définition, des liens et des contenus des variables et sous variables des concepts étudiés, les questions sont composées pour former un corpus classé par concepts. Aussi, à chaque variable (et sous variables y relatives), correspond un groupe de questions y rattachées. A titre d'exemple, les différentes caractéristiques observées dans la baisse des marchés, comme une sous composante de l'environnement hostile, sont transformées en questionnaire d'enquête devant être validés ou non auprès des propriétaires-dirigeants des PME. Cette procédure s'applique à toutes les quatre variables en étude.

Le questionnaire est élaboré en français, langue officielle des affaires en République Démocratique du Congo et vu, le niveau d'études des enquêtés et le mode d'administration dudit questionnaire, il n'est pas jugé utile de le traduire en une autre langue. Ce questionnaire (voir annexe 1) comprend 167 questions telles que réparties dans le tableau n° 22 et reste structuré en cinq parties ci-après :

- L'identification du propriétaire-dirigeant et de la PME ;
- L'environnement hostile ;
- Le modèle d'affaires Canvas ;
- Le propriétaire-dirigeant et,
- La pérennité de la PME.

Tableau 22. Structuration du questionnaire d'enquête

Variable	Nbre de questions	Variable	Nbre de questions
<b>1. Identification du propriétaire-dirigeant et de sa PME</b>		<b>3. Business Model Canvas</b>	
Identification du dirigeant	09	Segments de clientèles	09
Identification de la PME	08	Propositions de valeur	12
S/total 1	<b>17</b>	Canaux	08
<b>2. Environnement hostile</b>		Relations clients	11
Baisse des marchés	10	Ressources clés	09
Intensité de la concurrence	07	Activités clés	05
Restrictions des marchés	11	Partenaires clés	10
Rareté des ressources		Structure des coûts	06
- Ressources humaines	04	Flux des revenus	04
- Ressources financières	05	S/total 3	<b>74</b>
- Équipements et technologie	05	<b>4. Propriétaire-dirigeant</b>	
- Matières premières	03	Motivation	06
- Informations	03	Aptitudes	07
S/total 2	<b>48</b>	Attitude	08
		S /total 4	<b>21</b>
		<b>5. Pérennité de la PME</b>	07
		<b>S/total</b>	<b>07</b>
<b>TOTAUX</b>			<b>167</b>

### 5.3.2.2. Formulation des questions et forme de réponses

Dans le souci de trouver l'équilibre entre les différentes réponses et les placer autour d'un centre médian (souci de neutralité et de symétrie), les questions sont présentées suivant une échelle de likert à sept niveaux, ci-après : (1) tout à fait en désaccord, (2) en désaccord, (3) plutôt en désaccord, (4) moyennement en désaccord, (5) plutôt d'accord, (6) d'accord et (7) tout à fait d'accord. Les questions sont fermées car l'enquêté devra choisir entre les échelles de question lui proposées allant de « tout à fait en désaccord » à « tout à fait d'accord ». Pour éviter l'effet de contamination des réponses, les séquences des questions sont proposées en décomposant une variable par des sous variables, puis des sous-variables en items.

### 5.3.2.3. Période et mode d'administration du questionnaire

L'enquête se déroule pendant six mois entre mars et août 2021. Le questionnaire est administré directement auprès des propriétaires-dirigeants des PME créées, gérées et dirigées par eux-mêmes. En effet, compte tenu du fait d'avoir les réponses des seuls dirigeants dans le principe une PME, un dirigeant, la recherche exclut les PME érigées en sociétés. Faute d'un réseau informatique et internet fiables, une équipe d'enquêteurs est mise en place pour collecter les données et surtout expliquer les enquêtés avant de remplir le questionnaire et d'éviter aussi les non-réponses. L'équipe est composée essentiellement des Assistants chargés de recherche dans les universités locales et des activités académiques recrutés à cet effet, moyennant une rémunération. L'enquête est facilitée par la présence desdits assistants dans chaque province, ce qui n'a pas nécessité le déplacement des enquêteurs d'une province à une autre. Étant nous-mêmes cadre de l'administration fiscale il ne nous a été difficile de trouver le répertoire national des PME et surtout de mobiliser les équipes de la Direction Générale des Impôts en appui aux enquêtes en vue de leur facilité les contacts physiques par voie d'appel téléphonique pour introduire l'enquêteur. L'équipe est déployée dans les cinq provinces et des séances de mise en commun sont organisées avec les enquêteurs. Ces derniers devaient convaincre les enquêtés de l'importance de l'étude pour les résultats aussi bénéfiques pour eux.

La collecte des données se déroule par les étapes suivantes :

- Mise au point des questionnaires et concertation dans l'équipe d'enquêteurs.
- Sur base d'une liste extraite au répertoire des contribuables au Fisc, prise de rendez-vous avec les personnes contactées.
- Remplissage des questionnaires par les enquêtés et le cas échéant, explications en cas de difficulté.
- Récupération des questionnaires et transmission à l'équipe de validation et de centralisation.
- Examen des réponses et validation de la fiche d'enquête.
- Centralisation et saisi des données dans Excel.

Cette disposition permet une collecte complète des questionnaires et une absence de non rendus en ramenant le taux de réponses à 100%. Par la suite l'analyse des données est faite avec le logiciel SPSS.

#### **5.3.2.4. Difficultés rencontrées et pre-test du questionnaire**

Malgré le succès de collecte des données auprès de 409 propriétaires-dirigeants des PME congolaises, Il faut cependant, signaler quelques difficultés rencontrées, notamment :

- Difficulté de trouver autant d'entreprises industrielles et des services, secteur de prédilection pour la mise en œuvre du Business Model. D'où le recours aux commerces.
- Difficultés de trouver des PME innovantes avec un chiffre d'affaires élevé. D'où le recours aux quelques entreprises de petite taille au regard du seuil du chiffre d'affaires dont elles font partie.
- Conditions d'enquête difficiles pour rencontrer les propriétaires-dirigeants, à la suite de la pandémie de covid-19, la plupart d'entre-eux étant en mode de confinement, pendant une partie de la période d'enquête.
- Difficulté de respecter l'équilibre entre certaines caractéristiques (telles que le sexe, l'âge et le niveau d'études) tant des propriétaires-dirigeants que des PME elles-mêmes (secteur d'activité par exemple) à la suite du nombre limité des PME répertoriées au secteur formel.

Par ailleurs, pour s'assurer de la bonne administration du questionnaire sans biais liés soit à la fatigue, soit à la complexité des questions, soit à la longueur du temps, un prétest est organisé avec 10 enquêtés d'abord par des réponses libres, puis par administration expliquée. Les améliorations nécessaires sont faites jusqu'à la validation finale avant son lancement. Finalement, la recherche opte pour une administration expliquée pour les propriétaires-dirigeants qui en expriment le besoin. Il est à noter que, le contexte du pays (faible taux d'utilisation d'internet) a milité pour une administration manuelle du questionnaire suivie de la récupération immédiate de la feuille du questionnaire par l'enquêteur. Cette stratégie permet d'avoir 100% des questionnaires d'enquête retournés.

## 5.4. Analyse descriptive des données

Les données collectées sont traitées en deux temps : un traitement préliminaire et un traitement proprement dit.

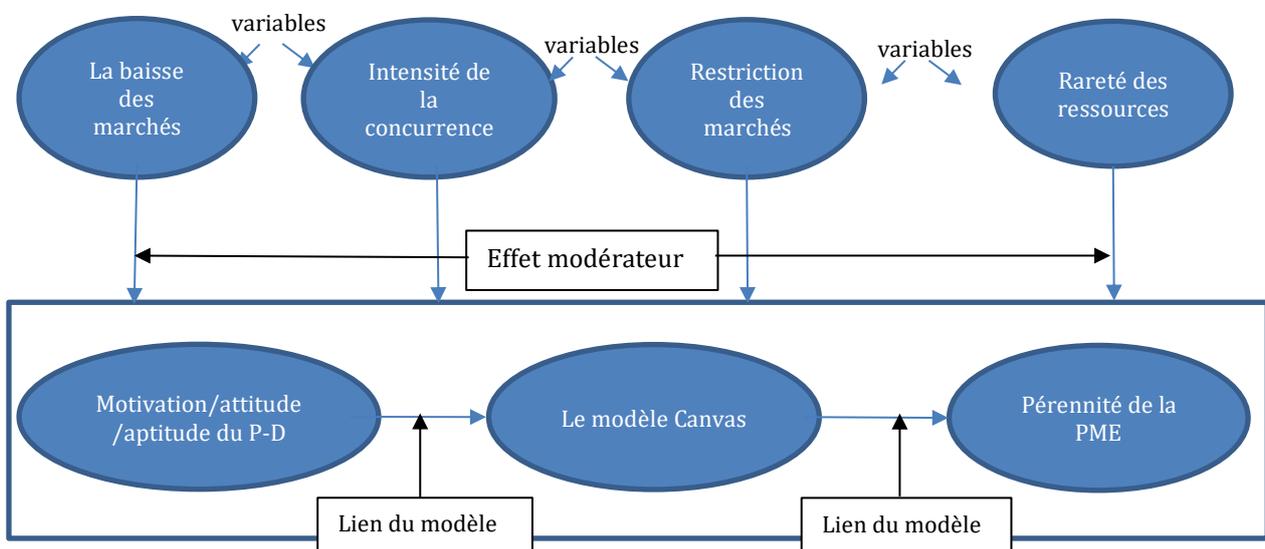
### 5.4.1. Traitement préliminaire des données

Sur le plan de forme, les données d'enquête collectées sont traitées premièrement par la vérification de la lisibilité, ensuite par celle de la complétude des réponses apportées à chaque pile de questionnaires et enfin par la vérification de la cohérence des réponses de chaque enquêté au regard de certaines variables. Après cela, les données ont été saisies dans le logiciel Excel avant d'être transposées dans le logiciel SPSS version 18.0. Par un travail de codage, il est attribué un code (exprimé en chiffre de 1 à 7) à chaque question. Après cette transposition, le premier tableau élaboré avec SPSS est celui qui montre une vue d'ensemble et chiffrée des données collectées.

### 5.4.2. Traitement et analyse proprement dite des données

Sur le plan de fond, le traitement effectif des données est fait au moyen du logiciel SPSS et procède à cinq étapes suivantes : l'analyse factorielle sur les variables, l'analyse des corrélations des liens des modèles, l'analyse des variances sur les effets, l'analyse des effets de la classification et l'analyse discriminante sur les variables. Les trois premières étapes sont schématisées ci-dessous.

Figure 16. Analyse factorielle, des corrélations et des variances sur les variables.



#### 5.4.2.1. Analyse factorielle sur les variables

Une analyse factorielle (exploratoire) permet, notamment « d'évaluer dans quelle mesure les items utilisés sont de bons indicateurs des concepts qu'ils sont censés mesurer » (Carricano et Poujol, 2008, p. 54). Elle est réalisée pour s'assurer que les items se regroupent bien de la manière prévue. En effet, l'analyse factorielle désigne « un ensemble de méthodes statistiques multivariées dont le principal objectif est de définir la structure des corrélations entre un grand nombre des variables (par exemple, les réponses à un questionnaire) en déterminant un ensemble de dimensions communes appelés facteurs » (Carricano et Poujol, 2008, p. 54). Elle vise deux objectifs : résumer et réduire les données. L'analyse factorielle permet de décrire le nombre important des données en les agrégeant en facteurs qui permettent ainsi de réduire leur volume et d'avoir une représentation plus équilibrée de variables en termes de pourcentage d'informations fixé tout en supprimant les facteurs qui ont une moindre valeur (Carricano, Poujol, 2008).

Il est procédé à l'analyse factorielle de dix-sept sous-variables du modèle de recherche, issus de quatre variables d'études. L'estimation de la fiabilité se fait au moyen du coefficient de Cronbach qui permet de réduire un grand nombre d'items de départ dans un processus de « conserver-éliminer » en fonction de leur valeur de coefficient retenu (entre 0,7 et 1). La méthode d'extraction utilisée est celle d'analyse en composantes principales et la méthode de rotation est celle de rotation Promax avec normalisation de Kaiser. Cette analyse factorielle concerne toutes les quatre variables de recherche telles que présentées dans la figure n°16. Ces variables sont : l'environnement hostile, le Business Model Canvas, les caractéristiques du propriétaire-dirigeant et la pérennité de la PME.

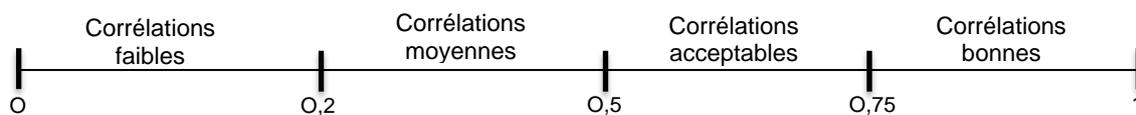
#### 5.4.2.2. Corrélations sur les liens du modèle

Sur base des données agrégées par l'analyse factorielle, la recherche procède à l'analyse des corrélations sur les différents liens du modèle de recherche tels que présentés dans la figure n° 16. Il s'agit d'analyser les corrélations entre les caractéristiques du propriétaire-dirigeant et le Business Model Canvas ; celles entre le Business Model Canvas et la pérennité de la PME et celles entre le propriétaire-

dirigeant et la pérennité de la PME. Pour rappel, comme il s'agit des corrélations bivariées, le principe est que cette corrélation doit se situer entre -1 et 1, de telle manière que :

- La corrélation entre X et Y est supérieure à 0 si X augmente et Y augmente,
- La corrélation entre X et Y est inférieure à 0 si X augmente et Y diminue.
- La corrélation entre X et Y est égale à 0 si X et Y sont indépendantes.

Il revient que la recherche s'inspire de l'échelle de mesure ci-dessous pour interpréter les résultats des corrélations :

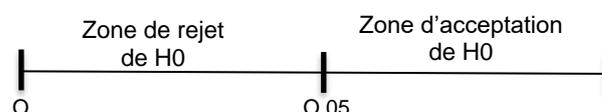


#### 5.4.2.3. Analyse des effets de l'environnement hostile

L'analyse de la variance répond à la question s'il existe une différence de fréquences entre deux variables. Cela amène à procéder à des tests d'homogénéité desdites variables. Aussi, la recherche teste-elle les effets de l'environnement hostile à la fois sur le propriétaire-dirigeant, le Business Model Canvas et la pérennité de la PME. La variable « environnement hostile » est éclatée en ses sous-variables, à savoir, la baisse des marchés, l'intensité de la concurrence, les restrictions imposées par le marché et la rareté des ressources. Le principe ici est celui de vérifier si le niveau de variation d'une sous-variable de l'environnement hostile influence, dans une certaine proportion, la variation des autres variables en étude. D'où le test d'homogénéité de variances à tel point que :

- Si la signification est supérieure à 0,05, l'hypothèse nulle ( $H_0$ ) présente une homogénéité des variables ;
- Si la signification est inférieure à 0,05, l'hypothèse nulle ( $H_0$ ) présente une égalité des moyennes.

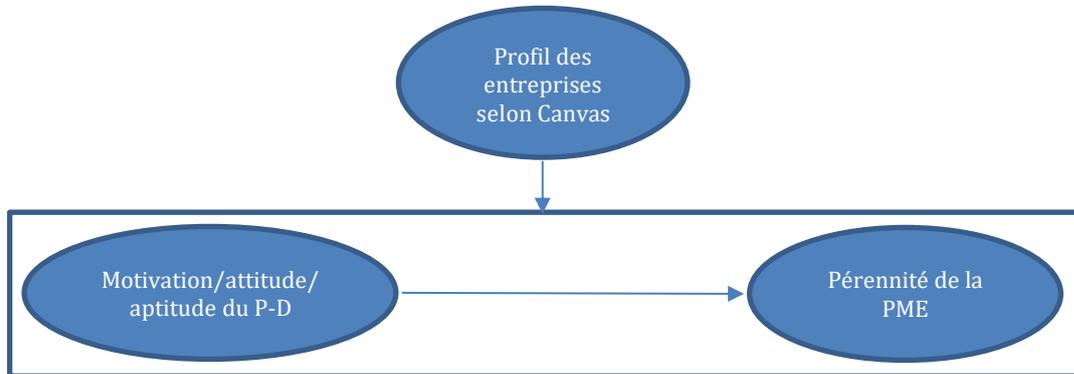
La limite du rejet ou non de l'hypothèse nulle est fixée suivant les seuils repris ci-dessous :



#### 5.4.2.4. Profils des PME selon le Business Model Canvas

Le schéma de la classification, en profils, des PME selon leurs modèles d'affaires est présenté dans la figure n°17.

Figure 17. Mesure des effets de la classification des PME

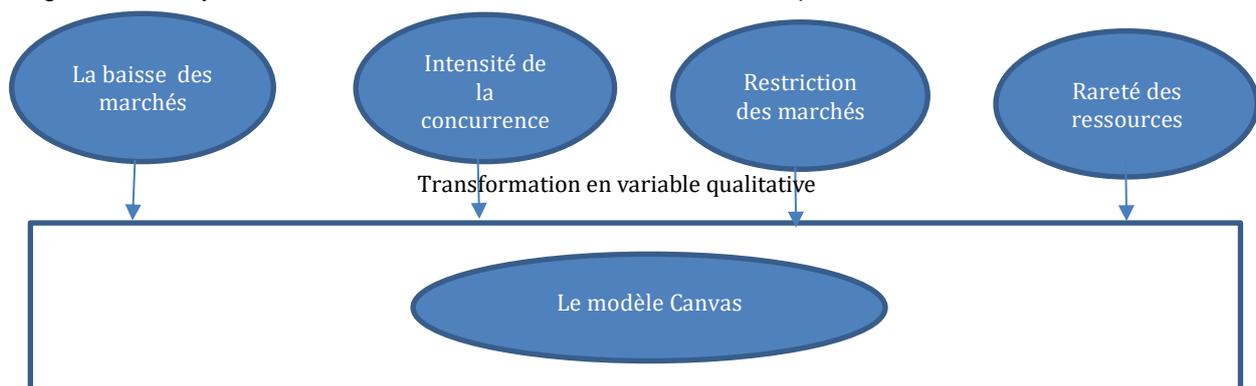


La classification par groupes des PME découle de l'analyse multivariée avec comme objectif d'effectuer des classements à travers des nuées dynamiques. Le principe est de classifier suivant le critère d'opérationnalité (taille de groupes homogènes) et le critère d'explication optimale qui consiste à donner un nom à chaque groupe. Sur base des logiciels SPSS et Excel, le classement commence avec dix (10) groupes, puis il s'en suit des reclassements des PME mal classées jusqu'à atteindre des groupes avec des effectifs importants (à partir de 70) après avoir supprimé ceux ayant des effectifs faibles. A la fin, les groupes sont catégorisées, nommés puis décrits.

#### 5.4.2.5. Analyse discriminante des variables

Le schéma d'analyse discriminante des variables « hostilité de l'environnement » par les neuf blocs du Business Model Canvas est repris dans la figure n° 18.

Figure 18. Analyse discriminante de l'hostilité de l'environnement par les blocs de Canvas



L'analyse discriminante permet de trouver des combinaisons linéaires qui permettent de classer les PME dans les groupes et de réduire les risques d'un mauvais classement. Aussi, il est cherché les sous-variables du Business Model Canvas qui discriminent les groupes des PME. Autrement dit, il est recherché celles qui permettent de différencier les groupes des PME. Pour cela, le coefficient Lambda de Wilks doit être le plus faible possible (Sign. < 0,05 ; corrélation canonique<sup>2</sup> > 0,5).

## Conclusion du cinquième chapitre

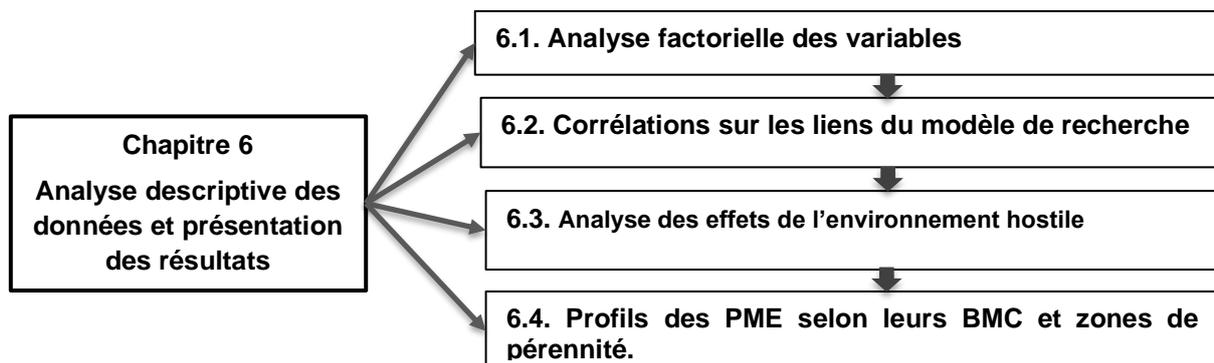
Dans ce chapitre, il convient de retenir quatre (4) points essentiels sur le cadre méthodologique de la recherche. La méthodologie de la recherche privilégiée est celle de la démarche hypothético-déductive basée sur l'identification des variables, la détermination de l'échelle de mesure, les tests appliqués sur ces variables (test de fiabilité et test de validité) et l'analyse factorielle de ces sous-variables correspondantes. La démarche méthodologique définit ainsi quatre (4) variables : environnement hostile, Business Model Canvas, Propriétaire-dirigeant et Pérennité de la PME. Sur base de ces variables, il est déterminé des sous-variables dans lesquelles sont dégagés des items. Au total, la recherche fait les analyses sur base de quatre (4) variables, 28 sous-variables et 167 items érigés en questionnaire d'enquête. Un modèle d'analyse mettant en lien les quatre (4) variables est élaboré et sur base duquel, les liens de causalité sont analysés. Huit hypothèses sont émises allant dans le sens des liens de causalité entre l'environnement hostile et le Business Model Canvas (4 hypothèses), les liens entre le Business Model Canvas et la pérennité de la PME (une hypothèse), les liens entre les caractéristiques du propriétaire-dirigeant et le Business Model Canvas (une hypothèse) et les liens entre les caractéristiques du propriétaire-dirigeant et la pérennité de la PME (une hypothèse). Une hypothèse est émise en lien avec les modèles d'affaires qui conviendraient aux PME en environnement hostile. A la fin du chapitre, il est procédé à la présentation de l'échantillon d'enquête et à la démarche d'analyse et de traitement des données. Il convient aussi de retenir que l'enquête est menée sur base d'un questionnaire à échelle de likert, à sept niveaux, auprès de 409 PME, administrée auprès des propriétaires-dirigeants de trois secteurs d'activités

(industrie, service et commerce). Neuf caractéristiques permettent d'identifier les propriétaires-dirigeants : âge, sexe, état-civil, appartenance religieuse, niveau d'études, formation professionnelle, entourage entrepreneurial, appartenance linguistique et expérience professionnelle. Les PME sont identifiées par huit caractéristiques : statut juridique, secteur d'activité, zone d'activité, âge, chiffre d'affaires, effectif du personnel, valeur totale des actifs et champs d'action). Pour analyser les données, la recherche procède d'abord à l'analyse factorielle des variables en étude, aux corrélations entre les différentes variables et à la mesure des effets de l'environnement hostile sur les autres variables. La recherche procède ensuite à la classification proprement des PME en groupes et enfin elle fait des analyses discriminantes pour bien identifier, nommer et définir les profils de chaque groupe.

Après ce chapitre sur l'approche méthodologique, le chapitre suivant fait l'analyse des données et présente les résultats ad hoc.

## Chapitre 6 : Analyse descriptive des données et présentation des résultats

Ce chapitre est consacré à l'analyse des données et à la présentation des résultats de la recherche. Il est évident que, l'analyse des données n'est pas une fin en soi. Elle vise à aider à prendre une décision sur base des informations fiables et valides (Carricano et Poujoul, 2008, p. 19). Ce faisant, la démarche adoptée dans ce chapitre est celle d'évoluer progressivement et méthodiquement avec les analyses au regard du rendu des données traitées et des techniques utilisées. Aussi, est-il procédé, tour à tour, à la présentation des résultats, de l'analyse factorielle, puis de l'analyse des corrélations, de l'analyse des effets modérateurs et, pour terminer par la classification par profils des PME. Le schéma de la subdivision, en sections, du chapitre six est repris ci-dessous.



### 6.1. Analyse factorielle des variables du modèle

Dans cette section, il est procédé, tour à tour, à l'analyse factorielle de chacune de quatre variables d'étude.

#### 6.1.1. Analyse factorielle de l'environnement hostile

Cette sous-section fait une analyse factorielle de quatre sous-variables de l'environnement hostile : la baisse des marchés, l'intensité de la concurrence, les restrictions imposées par les marchés et la rareté des ressources.

### 6.1.1.1. Analyse factorielle de la baisse des marchés

La baisse des marchés est définie par un seul facteur représentant 71,27% de la variance expliquée (annexe n°2) et présente un très bon résultat par rapport au seuil de 80%. Elle vérifie le critère de validité convergente  $\rho_{vc}=0,71$  avec une fiabilité  $\rho=0,88$ . Le tableau n° 23 donne trois composantes retenues sur les dix de départ.

Tableau 23. Matrice des composantes des items de la sous-variable baisse des marchés

Matrice des composantes	Composante 1
Les chiffres d'affaires de mon entreprise ont baissé au cours des 18 derniers mois.	0,870
Les marges bénéficiaires de mon entreprise ont été détériorées au cours des 18 derniers mois.	0,866
La production (biens ou services) de mon entreprise a baissé au cours des 18 derniers mois	0,795

Pour les PME congolaises, le facteur « baisse des marchés » se définit, respectivement par la baisse des chiffres d'affaires, la baisse des marges bénéficiaires et la baisse de la production des biens et services.

### 6.1.1.2. Analyse factorielle de l'intensité de la concurrence

L'intensité de la concurrence est définie par un seul facteur représentant 54,77% de la variance expliquée. Elle vérifie le critère de validité convergente  $\rho_{vc}=0,54$  avec une fiabilité  $\rho=0,76$ . Le tableau n° 24 reprend les composantes retenues pour l'analyse.

Tableau 24. Matrice des composantes des items de la sous-variable intensité de la concurrence

Matrice des composantes	Composante 1
Dans notre secteur d'activités, la concurrence a été très rude (agressive) au cours des 18 derniers mois par la lutte pour la part et le positionnement du marché.	0,795
Les nouvelles PME entrant dans notre secteur d'activités constituent une menace pour notre marché.	0,727
Les produits/services livrés par nos concurrents constituent une véritable menace pour les activités de mon entreprise au cours des 18 derniers mois.	0,721
Notre secteur d'activités a été caractérisé par un nombre important d'entreprises présentes dans le secteur.	0,714

Pour les PME congolaises, l'intensité de la concurrence se définit par la lutte pour la part et le positionnement des marchés, la lutte contre les menaces des nouvelles PME entrant dans le secteur, contre les produits et services livrés par les concurrents et le nombre important des entreprises présentes dans le secteur.

### 6.1.1.3. Analyse factorielle des restrictions imposées par les marchés

Les restrictions imposées par les marchés sont définies par un seul facteur, repris au tableau n° 25 qui représentent 65,109% de la variance expliquée (voir annexe n° 3) et vérifient le critère de validité convergente  $\rho_{vc}=0,65$  avec une fiabilité  $\rho=0,84$ .

Tableau 25. Matrice des composantes des items de la sous-variable restrictions des marchés

Matrice des composantes	Composante 1
Les pouvoirs publics imposent des normes de production contraignantes.	0,837
La réglementation est contraignante dans l'acquisition des matières premières.	0,816
Les réglementations limitent les opportunités d'affaires dans le secteur.	0,766

Pour les PME congolaises, les restrictions imposées par les marchés sont définies par les contraintes réglementaires liées aux normes de production, à l'acquisition des matières premières et la limitation, par la réglementation, des opportunités d'affaires.

### 6.1.1.4. Analyse factorielle de la rareté des ressources

La rareté des ressources est définie par trois facteurs représentant 70,107% de la variance expliquée (annexe n°2) et vérifie le critère de validité convergente  $\rho_{vc}=0,70$  avec une fiabilité  $\rho=0,78$ . Les trois facteurs sont repris au tableau n° 26.

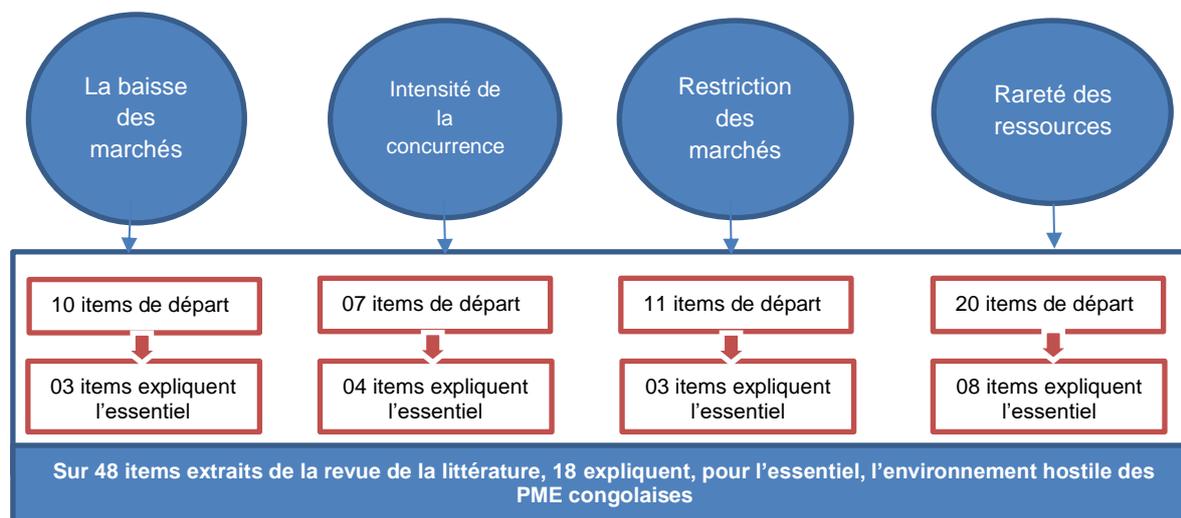
Tableau 26. Matrice de forme des items de la sous-variable rareté des ressources

Matrice de forme	Composante		
	1	2	3
Les informations nécessaires pour le marché sont difficiles à obtenir.	0,856		
Les informations obtenues dans notre secteur sont de mauvaise qualité.	0,826		
Le coût d'obtention des informations nécessaires est élevé.	0,803		
Les relations de l'entreprise avec les prêteurs des fonds sont compliquées.		0,801	
L'accès au financement extérieur est difficile pour mon entreprise.		0,791	
Les conditions d'obtention de financement sont difficiles.		0,766	
Les matières premières de l'entreprise ont été difficiles à obtenir.			0,905
Les matières premières ont été chères au cours de 18 derniers mois.			0,857

Pour les PME congolaises, le facteur « rareté des ressources », se définit par la rareté des informations (coût d'obtention élevé, difficulté d'accès et mauvaise qualité), la rareté des ressources financières (difficulté d'accès et de coût d'obtention et relations difficiles avec les bailleurs des fonds), et la rareté des matières premières (coût élevé et difficulté d'obtention).

En résumé, l'analyse factorielle des données a permis à la recherche, d'identifier dix-huit (18) items sur les quarante-huit (48) issus de la littérature et qui expliquent, pour l'essentiel, l'environnement hostile des PME congolaises. La figure n° 19 reprend la configuration de ces sous-variables au regard de chaque variable étudiée.

Figure 19. Schéma d'extrait d'items caractéristiques de l'environnement hostile des PME



Les 18 items validés par les enquêtés comme caractéristiques de l'environnement hostile des PME congolaises sont repris au tableau n° 27.

Tableau 27. Éléments qui définissent le caractère hostile de l'environnement d'affaires congolais

N°	Composantes	N°	Éléments essentiels de la composante
1	Baisse des marchés	1	La baisse du chiffre d'affaires.
		2	La détérioration des marges bénéficiaires des PME.
		3	La baisse de la production des biens et services.
2	Intensité de la concurrence	4	La rude concurrence pour la part et le positionnement du marché.
		5	La menace, dans le secteur d'activités, des nouvelles PME entrantes.
		6	La menace des produits et services livrés par les PME concurrentes.
		7	Le nombre important des PME dans le secteur d'activités.
3	Restrictions imposées par les marchés	8	Les normes de production contraignantes pour les PME.
		9	La réglementation contraignante pour l'acquisition des matières 1ères.
		10	La réglementation qui limite les opportunités d'affaires pour les PME.
4	Rareté des ressources	11	La difficulté d'obtention des informations nécessaires sur le marché.
		12	La mauvaise qualité d'informations nécessaires pour le marché.
		13	Le coût élevé d'obtention d'informations nécessaires pour le marché.
		14	Les relations d'affaires compliquées avec les prêteurs des fonds.
		15	L'accès difficile au financement extérieur.
		16	Les conditions difficiles d'obtention du financement.
		17	La difficulté d'obtention des matières premières.
		18	Le prix élevé des matières premières.

## 6.1.2. Analyse factorielle de sous-variables du modèle Canvas

Cette sous-section fait une analyse factorielle de neuf blocs du Business Model Canvas.

### 6.1.2.1. Analyse factorielle des segments de clientèles

Les segments de clientèles sont définis par un seul facteur représentant 55,357% de la variance expliquée et vérifient le critère de validité convergente  $\rho_{vc}=0,55$  avec une fiabilité  $\rho=0,80$ . Le tableau n° 28 reprend les composantes retenues.

Tableau 28. Matrice des composantes des items de la sous-variable segments de clientèles

Matrice des composantes	Composante 1
Les produits/services de mon entreprise sont destinés aux groupes des clients avec des besoins similaires chacun. Ma PME privilégie un marché de segment.	0,803
Dans une situation de baisse du marché je préfère me concentrer sur une clientèle bien ciblée en vue de sa fidélisation et la personnalisation des relations.	0,717
Les produits/services de mon entreprise sont offerts sur plusieurs types de clients différents. Ma PME privilégie un marché diversifié.	0,708

Le facteur « segments de clientèles » se définit par un marché de segment, puis un marché diversifié ainsi que par une clientèle bien ciblé en vue de sa fidélisation et personnalisation des relations.

### 6.1.2.2. Analyse factorielle des propositions de valeur

Les propositions de valeur sont définies par un seul facteur représentant 60,903% de la variance expliquée (voir annexe n°2) et vérifient le critère de validité convergente  $\rho_{vc}=0,60$  avec une fiabilité  $\rho=0,75$ . Cette situation est reprise dans le tableau n° 29.

Tableau 29. Matrice des composantes des items de la sous-variable propositions de valeur

Matrice des composantes	Composante 1
La performance des produits est l'élément essentiel pour satisfaire les clients.	0,809
L'accessibilité aux produits est un des éléments des propositions de valeur.	0,788
La marque a une influence majeure sur l'attrait de nos clients.	0,764
L'entreprise se concentre sur la Réduction des risques pour satisfaire les clients.	0,760

Le facteur « propositions de valeur » se définit par la performance des produits, leur accessibilité, l'influence majeure de la marque et la réduction des risques, comme éléments essentiels pour la satisfaction des clients.

### 6.1.2.3. Analyse factorielle des canaux

Les canaux vérifient le critère de validité convergente  $\rho_{vc}=0,53$  avec une fiabilité  $\rho=0,78$  et sont définis par un seul facteur représentant 53,875% de la variance expliquée (annexe n°2) qui présente un bon résultat repris dans le tableau n°30 donnant les composantes essentielles retenues pour l'analyse.

Tableau 30. Matrice des composantes des items de la sous-variable canaux

Matrice des composantes	Composante 1
Je privilégie des délais de livraison court.	0,758
Je demande à mes clients d'évaluer les nouveaux produits que nous voulons mettre sur le marché.	0,737
Je sensibilise mes clients sur nos produits/services.	0,707

Le facteur canaux de communication, de distribution et des ventes se définit par le court délai de livraison, l'évaluation des nouveaux produits et la sensibilisation des clients sur les produits et services.

### 6.1.2.4. Analyse factorielle des relations clients

Les relations clients sont définies par un seul facteur représentant 74,566% de la variance expliquée (voir annexe n°2). Ce facteur présente un très bon résultat repris dans le tableau n° 31 et vérifie le critère de validité convergente  $\rho_{vc}=0,74$  avec une fiabilité  $\rho= 0,84$ .

Tableau 31. Matrice des composantes des items de la sous-variable relations clients

Matrice des composantes	Composante 1
Pour fidéliser les clients, mon entreprise s'appuie aussi sur le réseau associatif.	0,881
Pour fidéliser les clients, mon entreprise s'appuie aussi sur les réseaux religieux et spirituel.	0,874
Pour fidéliser les clients, mon entreprise s'appuie aussi sur les réseaux familial et amical.	0,857
Pour fidéliser les clients, mon entreprise s'appuie aussi sur les réseaux culturel et ethnique.	0,841

Les PME congolaises définissent le facteur « relations clients » par les réseaux associatifs, religieux, spirituels, familiaux, amicaux, culturels et ethniques considérés comme des éléments essentiels de fidélisation des clients.

### 6.1.2.5. Analyse factorielle des ressources clés

Les ressources clés sont définies par un seul facteur représentant 61,870% de la variance expliquée (voir annexe n°2) qui constitue un bon résultat repris au tableau n°32. Ce facteur vérifie le critère de validité convergente  $\rho_{vc}=0,61$  avec une fiabilité  $\rho=0,86$ .

Tableau 32. Matrice des composantes des items de la sous-variable ressources clés

Matrice des composantes	Composante 1
Mon entreprise dispose suffisamment des ressources physiques (bâtiments, machines, véhicules, points de vente...) fiables et nécessaires pour son fonctionnement et son développement.	0,869
Mon entreprise dispose des ressources financières adéquates pour le financement de ses activités.	0,763
Mon entreprise dispose des ressources physiques (bâtiments, machines, véhicules, points de vente...) propres que celles d'emprunt.	0,720

Les PME congolaises définissent le facteur « ressources clés » par les ressources physiques fiables et propres, les ressources financières adéquates, comme éléments essentiels pour le fonctionnement et le développement de l'entreprise

### 6.1.2.6. Analyse factorielle des activités clés

Les activités clés sont définies par un seul facteur représentant 76,797% de la variance expliquée (voir annexe n°2) qui représente un très bon résultat repris dans le tableau n° 33. Ce facteur vérifie le critère de validité convergente  $\rho_{vc}=0,76$  avec une fiabilité  $\rho=1,0$ .

Tableau 33. Matrice des composantes des items de la sous-variable activités clés

Matrice des composantes	Composante 1
La recherche et développement est l'activité clé (la plus importante) pour la survie de l'entreprise.	0,876
La production est l'activité clé (la plus importante) pour la survie de mon entreprise (concevoir, produire et livrer).	0,876

Les PME congolaises définissent le facteur « activités clés » par la production et la recherche et développement comme des éléments essentiels pour leur survie.

### 6.1.2.7. Analyse factorielle des partenaires clés

Les partenaires clés sont définis par un seul facteur représentant 63,762% de la variance expliquée (voir annexe n°2) et vérifient le critère de validité convergente  $\rho_{vc}=0,63$  avec une fiabilité  $\rho=0,82$ . Le tableau n°34 reprend cette situation.

Tableau 34. Matrice des composantes des items de la sous-variable partenaires clés

Matrice des composantes	Composante 1
Les sous-traitants de mon entreprise ont une place de choix dans ses activités.	0,810
Il est fait recours au partenariat pour acquérir certaines ressources particulières.	0,796
L'entreprise fait partie des réseaux avec ses fournisseurs pour s'assurer de la livraison des fournitures.	0,790

Les PME congolaises définissent le facteur « partenaires clés » par les sous-traitants, les fournisseurs et le partenariat dans l'acquisition des ressources particulières : connaissances nouvelles, technologies.

### 6.1.2.8. Analyse factorielle de la structure des coûts

Les structures des coûts sont définies par un seul facteur représentant 67,598% de la variance expliquée (voir annexe n°2) qui représente un bon résultat repris au tableau n°35 et vérifie le critère de validité convergente  $\rho_{vc}=0,67$  avec une fiabilité  $\rho=1,0$ .

Tableau 35. Matrice des composantes des items de la sous-variable structure des coûts

Matrice des composantes	Composante 1
Mon entreprise privilégie les économies d'échelle (accroître les ventes pour diminuer les coûts unitaires).	0,822
Mon entreprise est caractérisée par une forte proportion des coûts variables (matières premières, eau, consommables, électricité).	0,822

La structure des coûts des PME congolaises est définie essentiellement, par les économies d'échelle et la forte proportion des coûts variables.

### 6.1.2.9. Analyse factorielle des flux des revenus

Les flux des revenus sont définis par un seul facteur représentant 65,043% de la variance expliquée (voir annexe n°2). Il représente un bon résultat repris au tableau n° 36 et vérifie le critère de validité convergente  $\rho_{vc}=0,65$  avec une fiabilité  $\rho=1,0$ .

Tableau 36. Matrice des composantes des items de la sous-variable flux des revenus

Matrice des composantes		Composante 1
Les commissions ou les honoraires sont les principales sources des revenus.		0,806
L'abonnement ou les loyers font partie des principales sources des revenus.		0,806

Le facteur « flux des revenus » des PME congolaises est défini par les loyers et les recettes de prestation comme les principales sources des revenus de la PME.

En résumé, les vingt-six (26) éléments essentiels qui définissent le Business Model Canvas des PME congolaises sont repris au tableau n° 37.

Tableau 37. Éléments émergents dans le modèle d'affaires des PME en environnement hostile.

N°	Blocs du BMC	Nbr	Éléments essentiels du bloc
1	Segments de clientèles	1	Les PME privilégient le marché destiné aux groupes des clients avec des besoins similaires chacun (marché de segment).
		2	En situation de baisse des marchés, les PME privilégient la fidélisation et la personnalisation des relations avec une clientèle bien ciblée.
		3	Les PME privilégient un marché diversifié.
2	Propositions de valeur	4	La performance des produits est élément essentiel pour satisfaire les besoins des clients
		5	Les PME met l'accent sur l'accessibilité des produits aux clients
		6	Les PME privilégient la marque pour attirer les clients.
		7	Les PME se concentrent sur la réduction des risques.
3	Canaux	8	Les délais de livraison courts
		9	L'évaluation, par les clients, des nouveaux produits et services
		10	La sensibilisation des clients sur les produits et services mis sur le marché.
4	Relations clients	11	Les PME s'appuient sur le réseau associatif pour fidéliser les clients.
		12	L'appui sur les réseaux religieux et spirituel pour fidéliser les clients.
		13	L'appui sur les réseaux familial et amical pour fidéliser les clients.
		14	L'appui sur les réseaux culturel et ethnique pour fidéliser les clients.
5	Ressources clés	15	Les PME disposent suffisamment des ressources physiques fiables.
		16	Les PME disposent suffisamment des ressources financières adéquates.
		17	Les PME disposent suffisamment des ressources physiques propres que celles d'emprunt.
6	Activités clés	18	La recherche et développement est l'activité la plus importante pour la survie des PME
		19	La production est l'activité la plus importante pour la survie des PME
7	Partenaires clés	20	Les sous-traitants une place de choix dans les activités des PME
		21	Les PME font recours au partenariat pour acquérir les ressources particulières.
		22	Les PME font partie des réseaux avec leurs fournisseurs pour s'assurer de la livraison des fournitures et intrants fiables
8	Structure des coûts	23	Les PME privilégient les économies d'échelle
		24	Les PME sont caractérisées par une forte proportion des coûts variables
9	Flux des revenus	25	Les commissions et honoraires font partie des principales sources des revenus
		26	L'abonnement ou les loyers sont les principales sources des revenus

### 6.1.3. Analyse factorielle des caractéristiques du propriétaire-dirigeant

Cette sous-section fait une analyse factorielle de trois composantes des caractéristiques du propriétaire-dirigeant : la motivation, les aptitudes et l'attitude.

#### 6.1.3.1. Analyse factorielle de la motivation du propriétaire-dirigeant

La motivation du propriétaire-dirigeant est définie par un seul facteur représentant 74,362% de la variance expliquée (voir annexe n°2) qui présente un très bon résultat. Ce facteur vérifie le critère de validité convergente  $\rho_{vc}=0,74$  avec une fiabilité  $\rho=1,0$ . Le tableau n°38 donne les composantes retenues pour l'analyse.

Tableau 38. Matrice des composantes des items de la sous-variable motivation du P-D

Matrice des composantes	Composante 1
Ma volonté d'assurer la survie de mon entreprise est plus forte que la peur de sa faillite.	0,862
Je préfère prendre les risques dans les affaires malgré l'environnement hostile et surtout saisir les nouvelles opportunités qui s'offrent à moi.	0,862

Le facteur « motivation » du propriétaire-dirigeant est défini par sa forte volonté d'assurer la survie de sa PME que sa peur de faillite et sa prise des risques malgré l'hostilité de l'environnement.

#### 6.1.3.2. Analyse factorielle des aptitudes du propriétaire-dirigeant

Les aptitudes du propriétaire-dirigeant sont définies par un seul facteur représentant 63,272% de la variance expliquée (voir annexe n°2) qui représente un bon résultat tel que présenté au tableau n°39. Ce facteur vérifie le critère de validité convergente  $\rho_{vc}=0,63$  avec une fiabilité  $\rho=0,85$ .

Tableau 39. Matrice des composantes des items de la sous-variable aptitudes du P-D

Matrice des composantes	Composante 1
Je dispose des capacités managériales à travailler intensément et à diriger les collaborateurs même si un autre employé peut s'en occuper.	0,847
Je dispose des capacités nécessaires en matière de gestion de mon personnel même si un autre employé peut s'en occuper.	0,804
Je dispose d'une expérience (savoir-faire) nécessaire dans le domaine des activités exercées par mon entreprise qui contribue à sa performance.	0,731

Le facteur « aptitudes » du propriétaire-dirigeant se définit par les capacités managériales de celui-ci à travailler intensément, à diriger ses collaborateurs, à gérer son personnel et à disposer d'une expérience professionnelle dans son domaine.

### 6.1.3.3. Analyse factorielle de l'attitude du propriétaire-dirigeant

L'attitude du propriétaire-dirigeant est définie par un seul facteur représentant 78,010% de la variance expliquée (voir annexe n°2) qui vérifie le critère de validité convergente  $\rho_{vc}=0,78$  avec une fiabilité  $\rho=1,0$ . Le tableau n°40 reprend cette situation.

Tableau 40. Matrice des composantes des items de la sous-variable attitude du P-D

Matrice des composantes		Composante 1
Je veille de manière permanente à la réputation de mon entreprise.		0,883
J'accepte souvent de prendre les risques nécessaires dans un environnement hostile afin d'assurer la survie de mon entreprise.		0,883

Le facteur « attitudes » du propriétaire-dirigeant est défini par sa veille permanente à la réputation de son entreprise et son acceptation à prendre les risques nécessaires à la survie de son entreprise dans un environnement hostile.

En résumé, l'analyse factorielle ressort sept (7) facteurs qui expliquent, pour l'essentiel, les caractéristiques du propriétaire-dirigeant en environnement hostile. Ce résumé est repris dans le tableau n° 41.

Tableau 41. Matrice des composantes des items des caractéristiques du propriétaire-dirigeant

N°	Caractéristiques	Nbre	Éléments essentiels des caractéristiques
1	Motivation	1	Ma volonté d'assurer la survie de mon entreprise est plus forte que la peur de sa faillite.
		2	Je préfère prendre les risques dans les affaires malgré l'environnement hostile et surtout saisir les nouvelles opportunités qui s'offrent à moi.
2	Aptitudes	3	Je dispose des capacités managériales à travailler intensément et à diriger les collaborateurs même si un autre employé peut s'en occuper.
		4	Je dispose des capacités nécessaires en matière de gestion de mon personnel même si un autre employé peut s'en occuper.
		5	Je dispose d'une expérience (savoir-faire) nécessaire dans le domaine des activités exercées par mon entreprise qui contribue à sa performance.
3	Attitude	6	Je veille de manière permanente à la réputation de mon entreprise.
		7	J'accepte souvent de prendre les risques nécessaires dans un environnement hostile afin d'assurer la survie de mon entreprise.

#### 6.1.4. Analyse factorielle de la pérennité de la PME

La pérennité de la PME est définie par un seul facteur représentant 68,859% de la variance expliquée (voir annexe n°2) qui représente un bon résultat tel que repris au tableau n°42 qui donne les composantes retenues pour la suite de l'analyse. Ce facteur vérifie le critère de validité convergente  $\rho_{vc}=0,68$  avec une fiabilité  $\rho=0,88$ .

Tableau 42. Matrice des composantes des items de la sous-variable pérennité de la PME

Matrice des composantes	Composante 1
La rentabilité de l'entreprise a augmenté.	0,879
Le chiffre d'affaires a augmenté.	0,848
La motivation du personnel a augmenté.	0,758

Les propriétaires-dirigeants des PME congolaises définissent le facteur « pérennité de la PME » par l'augmentation de la rentabilité, du chiffre d'affaires et de la motivation du personnel qu'ils considèrent comme des éléments essentiels de ladite pérennité.

## 6.2. Corrélations sur les liens du modèle de recherche

Après l'analyse factorielle de quatre variables en étude, dans cette section, il convient maintenant, de faire l'analyse des corrélations entre ces variables et d'en présenter les résultats. Ces liens entre variables vont permettre à la recherche de valider ou de rejeter les hypothèses émises. Il s'agit particulièrement des liens entre les aptitudes, attitude et motivation du propriétaire-dirigeant et le Business Model Canvas (1), le Business Model Canvas et la pérennité de la PME (2), et, les aptitudes, attitude, motivation et la pérennité de la PME (3).

### 6.2.1. Corrélations caractéristiques du propriétaire-dirigeant et Business Model Canvas

Dans cette sous-section, il est présenté, les résultats des corrélations entre les motivations, aptitudes et attitude du propriétaire-dirigeant de la PME et les neuf blocs du Business Model Canvas.

### 6.2.1.1. Corrélation motivation, aptitudes, attitude et segments de clientèles

**Hypothèse 1 :** Le résultat d'analyse (voir annexe n°3) montre qu'il existe une corrélation positive et moyennement significative ( $p < 0,05$ ) entre la motivation ( $p=0,216$ ), les aptitudes ( $p=0,312$ ) du propriétaire-dirigeant de la PME et les segments de clientèles, tandis que cette corrélation reste positive mais faible entre l'attitude ( $p=0,167$ ) du propriétaire-dirigeant et les segments de clientèles. Autrement dit, le choix et la définition des segments de clientèles dans une PME congolaise sont fonction de la motivation, des aptitudes et de l'attitude du propriétaire-dirigeant de la PME. Cette motivation est définie par le niveau d'engagement du propriétaire-dirigeant à répondre aux besoins des clients pour la survie de son entreprise en environnement hostile tandis que ses aptitudes ou compétences s'expriment par ses capacités managériales et expériences nécessaires à relever le défi de pérennisation de son entreprise. Par ailleurs son attitude, bien que faible, est marquée par sa volonté de sauvegarder sa réputation face à sa clientèle. Les segments de clientèles privilégiés par le propriétaire-dirigeant de la PME sont ceux destinés aux groupes des clients avec des besoins similaires (marchés de segment), à la fidélisation et la personnalisation des relations avec une clientèle ciblée. Aussi, les deux facteurs étant liés, *l'hypothèse H1 est validée.*

### 6.2.1.2. Corrélation motivation, aptitudes, attitude et propositions de valeur.

**Hypothèse 2 :** Le résultat d'analyse (voir annexe n°3) montre qu'il existe une corrélation positive et moyennement significative ( $p < 0,05$ ) entre la motivation ( $p=0,220$ ), les aptitudes ( $p=0,368$ ) et les propositions de valeur. Il revient que la définition des attributs des produits et services (propositions de valeur) est fonction de la motivation et des aptitudes (compétences) du propriétaire-dirigeant de la PME. Cependant, il n'y a pas de corrélation significative entre l'attitude du propriétaire-dirigeant et les propositions de valeur. Les attributs des produits et services (performance, attractivité, accessibilité, commodité, fonctionnalité, réductions des risques etc.) proposés par le propriétaire-dirigeant de la PME pour satisfaire ses clients sont, notamment fonction de son niveau d'engagement et de détermination et surtout de ses compétences professionnelles et sa connaissance du secteur d'activité et non de son attitude. De ce fait, *l'hypothèse H2 est partiellement validée.*

### 6.2.1.3. Corrélation motivation, aptitudes, attitude et canaux.

**Hypothèse 3 :** Le résultat d'analyse (voir annexe n°3) montre qu'il existe une corrélation moyennement significative ( $p < 0,05$ ) et positive entre la motivation ( $p=0,219$ ), les aptitudes ( $p=0,307$ ) et les canaux. Cependant, il n'y a pas de corrélation significative entre l'attitude du propriétaire-dirigeant et les canaux de distribution. Autrement dit, la motivation du propriétaire-dirigeant considérée comme son niveau d'engagement et de détermination à réagir au plus vite au changement de l'environnement et à préserver la survie de son entreprise, est fonction de ses capacités (aptitudes) nécessaires à matière de gestion commerciale et marketing et à mettre en œuvre des canaux de distribution, de communication et des ventes basés, respectivement sur les délais de livraison courts, l'évaluation, par les clients, des nouveaux produits et services sur le marché et la sensibilisation aux produits et services. Mais l'attitude du propriétaire-dirigeant n'influence pas la mise en œuvre desdits canaux. De ce fait, *l'hypothèse H 3 est partiellement validée.*

### 6.2.1.4. Corrélation motivation, aptitudes, attitude et relations clients.

**Hypothèse 4 :** Le résultat d'analyse (voir annexe n°3) indique qu'il existe une corrélation négative entre l'attitude ( $p=-0,154$ ) du propriétaire-dirigeant de la PME congolaise et les relations clients. Cependant, il n'y a pas de corrélation significative entre la motivation, les aptitudes du propriétaire-dirigeant et les relations clients. Ainsi, moins le propriétaire-dirigeant aura une attitude négative vis-à-vis de la veille permanente de sa réputation et de l'acceptation des risques dans un environnement hostile, plus il sera capable de définir la nature et les types de relations avec les segments de sa clientèle. En revanche, sa motivation et ses aptitudes n'influencent guère les relations avec ses clients. Aussi, *l'hypothèse H4 est partiellement validée.*

### 6.2.1.5. Corrélation motivation, aptitudes, attitude, et ressources clés.

**Hypothèse 5 :** Le résultat d'analyse (voir annexe n°3) démontre qu'il existe une corrélation moyennement significative ( $p < 0,05$ ) et positive entre la motivation ( $p=0,317$ ), l'attitude ( $p=0,318$ ) du propriétaire-dirigeant et les ressources clés tandis que cette corrélation est faiblement significative entre ses aptitudes ( $p=0,158$ ) et les ressources clés. Autrement dit, la définition des modèles des ressources dans une

PME congolaise est fonction du niveau d'engagement et de détermination du propriétaire-dirigeant de la PME, de ses capacités en matière de gestion et expérience professionnelle et de sa veille permanente pour la survie de son entreprise. *L'hypothèse H5 est donc totalement validée.*

#### **6.2.1.6. Corrélation motivation, aptitudes, attitude et activités clés.**

**Hypothèse 6 :** Le résultat d'analyse (voir annexe n°3) montre qu'il existe une corrélation faiblement significative ( $p < 0,05$ ) et positive entre la motivation ( $p=0,141$ ), l'attitude ( $p=0,167$ ) du propriétaire-dirigeant et les activités clés de la PME. Autrement dit, la définition, la création et le développement des activités clés (activités de production, de conception, des services, de livraison et autres), pour faire fonctionner la PME, sont fonction du niveau d'engagement et de détermination du propriétaire-dirigeant de ladite PME à assurer la survie de son entreprise et à avoir confiance en ses capacité de prendre les risques dans un environnement hostile. Aussi, *l'hypothèse H6 est partiellement validée.*

#### **6.2.1.7. Corrélation motivation, aptitudes, attitude et partenaires clés.**

**Hypothèse 7 :** Le résultat de l'analyse de corrélation (voir annexe n°3) indique qu'il existe une corrélation moyennement significative ( $p < 0,05$ ) et positive entre la motivation ( $p=0,202$ ), les aptitudes ( $p=0,221$ ) du propriétaire-dirigeant et les partenaires clés de la PME tandis qu'elle n'est pas significative entre l'attitude du propriétaire-dirigeant et les partenaires clés. La définition des réseaux des partenaires vitaux de la PME est fonction de la motivation et des compétences du propriétaire-dirigeant de ladite PME. Aussi, plus la volonté du propriétaire-dirigeant à assurer la pérennité de son entreprise sera élevée ainsi que ses capacités d'opérer des bons choix stratégiques (choix des partenaires par exemple), plus il sera capable de définir, de mobiliser et d'obtenir des partenaires qui lui permettront d'optimiser l'allocation des ressources, l'acquisition d'autres ressources particulières et de réduire les risques et l'incertitude de l'environnement hostile. De ce fait, *l'hypothèse H 7 est partiellement validée.*

#### 6.2.1.8. Corrélation motivation, aptitudes, attitude et structure des coûts.

**Hypothèse 8 :** Le résultat de l'analyse (voir annexe n°3) indique qu'il existe une corrélation moyennement significative ( $p < 0,05$ ) et positive entre la motivation ( $p=0,263$ ) du propriétaire-dirigeant de la PME et la description de la structure des coûts d'une PME congolaise. Cette corrélation reste cependant faible entre les aptitudes ( $p=0,186$ ), l'attitude ( $p=0,170$ ) du propriétaire-dirigeant et la structure des coûts. En effet, en environnement hostile, le modèle de description des coûts (coûts fixes, coûts variables, économie de portée, économie d'échelle) dans une PME est plus fonction de la motivation (niveau d'engagement et de détermination) mais aussi des compétences et de l'attitude du propriétaire-dirigeant. Aussi, *l'hypothèse H8 est totalement validée.*

#### 6.2.1.9. Corrélation motivation, aptitudes, attitude et flux des revenus.

**Hypothèse 9 :** Le résultat d'analyse (voir annexe n°3) montre qu'il existe une corrélation négative entre la motivation ( $p=-0,329$ ), l'attitude ( $p=-0,437$ ) du propriétaire-dirigeant et les flux des revenus de la PME tandis qu'elle n'est pas significative entre les aptitudes et les flux des revenus. Il revient donc que, plus le propriétaire-dirigeant est motivé à réagir au plus vite aux changements de l'environnement et que sa logique d'action est caractérisée par une confiance en soi, plus il développe une volonté centrale de sauvegarder les composantes essentielles de la pérennité de sa PME, plus celle-ci pourra générer les recettes à partir de chaque segment de clientèle issus des propositions de valeur. De ce fait, *l'hypothèse H 9 est partiellement validée.*

En résumé, les résultats des corrélations entre les caractéristiques du propriétaire-dirigeant de la PME et les différents blocs du Business Model Canvas sont résumés au tableau n° 43 qui montre le niveau de validation ou non des hypothèses.

Tableau 43. Synthèse des corrélations entre le Business Model Canvas, le P-D et la pérennité

Nature de corrélation	Statut de l'hypothèse
<b>H1</b> : Il existe une corrélation positive et moyennement significative entre la motivation, les aptitudes du propriétaire-dirigeant de la PME et les segments de clientèles, tandis que cette corrélation reste positive mais faible avec l'attitude.	Hypothèse totalement validée
<b>H2</b> : Il existe une corrélation positive et moyennement significative entre la motivation et les propositions de valeur. Mais elle n'existe pas avec les aptitudes et l'attitude.	Hypothèse partiellement validée
<b>H3</b> : Il existe une corrélation moyennement significative et positive entre la motivation, les aptitudes et les canaux. Cependant, il n'y a pas de corrélation avec du propriétaire-dirigeant.	Hypothèse partiellement validée
<b>H4</b> : Il existe une corrélation négative entre l'attitude du propriétaire-dirigeant de la PME congolaise et les relations clients. Cependant, il n'y a pas de corrélation significative avec la motivation et les aptitudes du propriétaire-dirigeant.	Hypothèse partiellement validée
<b>H5</b> : Il existe une corrélation moyennement significative et positive entre la motivation, l'attitude du propriétaire-dirigeant et les ressources clés tandis que cette corrélation est faiblement significative avec ses aptitudes.	Hypothèse totalement validée
<b>H6</b> : Il existe une corrélation faiblement significative et positive entre la motivation, l'attitude du propriétaire-dirigeant et les activités clés de la PME. Mais elle n'est pas significative avec les aptitudes.	Hypothèse partiellement validée
<b>H7</b> : Il existe une corrélation moyennement significative et positive entre la motivation, les aptitudes du propriétaire-dirigeant et les partenaires clés de la PME tandis qu'elle n'est pas significative avec son attitude.	Hypothèse partiellement validée
<b>H8</b> : Il existe une corrélation moyennement significative et positive entre la motivation du propriétaire-dirigeant de la PME et la structure des coûts d'une PME, mais, elle est faible avec les aptitudes.	Hypothèse validée
<b>H9</b> : Il existe une corrélation négative entre la motivation, l'attitude du propriétaire-dirigeant et les flux des revenus mais elle n'est pas significative avec les aptitudes.	Hypothèse validée partiellement

## 6.2.2. Corrélation Business Model Canvas et pérennité de la PME

L'analyse des corrélations entre les neuf blocs du Business Model Canvas et la pérennité de la PME montre bien, dans le tableau n°44, les degrés de significativité et de positivité desdites corrélations.

Tableau 44. Corrélation entre les neuf blocs du Business Model et la pérennité de la PME

Corrélations										
		Segment de clientèle	Proposition de valeur	Canaux de distribution	Relations clients	Ressources clés	Activités clés	Partenaires clés	Structure des coûts	Flux des revenus
Pérennité de la PME	Corrélation de Pearson	,068	,106	-,173	-,027	,058	,339	,071	-,034	,184
	Sig. (bilatérale)	,172	,033	<,001	,585	,248	<,001	,154	,500	<,001

**Hypothèse 10 :** Le résultat d'analyse (voir annexe n°3) montre qu'il existe une corrélation ( $p < 0,05$ ) moyennement significative et positive entre les activités clés ( $p=0,339$ ) et la pérennité de la PME. Elle est faiblement significative entre les flux des revenus ( $p=0,184$ ) et la pérennité de la PME tandis qu'elle est négative entre les canaux ( $p=-0,173$ ) et la pérennité de la PME. En revanche la corrélation n'est pas significative entre les segments de clientèle, les propositions de valeur, les relations clients, les ressources clés, les partenaires clés, la structure des coûts et la pérennité de la PME.

Il revient que, plus le propriétaire-dirigeant de la PME définit bien son modèle d'activités clés les plus importantes, plus la PME aura la possibilité de rester pérenne (augmentation de la rentabilité, du chiffre d'affaires et de la motivation du personnel). Cela est d'autant plus vrai pour les flux des revenus (recettes générées par la PME à partir de chaque segment des clientèles). De ce fait, *l'hypothèse H10 est partiellement validée.*

### 6.2.3. Corrélations aptitudes du propriétaire-dirigeant et pérennité de la PME

L'analyse des corrélations entre la motivation, les aptitudes et l'attitude du propriétaire-dirigeant et la pérennité de la PME montre bien, dans le tableau n°45, les degrés de significativité et de positivité desdites corrélations.

Tableau 45. Corrélation entre motivation, aptitudes, attitude et la pérennité de la PME

		Corrélations		
		Motivation du dirigeant	Aptitudes du dirigeant	Attitude du dirigeant
Pérennité de la PME	Corrélation de Pearson	-,063	-,184	-,050
	Sig. (bilatérale)	,207	<,001	,313

**Hypothèse 11 :** Le résultat de l'analyse (voir annexe n°3) montre qu'il existe une corrélation ( $p < 0,05$ ) négative entre les aptitudes du propriétaire-dirigeant ( $p=-0,184$ ) et la pérennité de sa PME. Cependant, la corrélation n'est pas significative entre la motivation, l'attitude et la pérennité de la PME. Ce résultat montre l'unique lien entre les aptitudes du propriétaire-dirigeant (capacités managériales à travailler intensément et à diriger les collaborateurs, capacités nécessaires en matière de

gestion et expérience dans le domaine des activités de l'entreprise) et la pérennité de la PME (augmentation de la rentabilité du chiffre d'affaires de l'entreprise et de la motivation du personnel). De ce fait, *l'hypothèse H12 est partiellement validée.*

### **6.3. Analyse des effets de l'environnement hostile**

Après les analyses factorielles et les corrélations, il convient maintenant, dans cette section, de vérifier les effets modérateurs de l'environnement hostile, premièrement sur le modèle d'affaires, deuxièmement sur les caractéristiques du propriétaire-dirigeant et, troisièmement sur la pérennité de la PME. Pour y parvenir, les tests d'hypothèses (avec un niveau de signification de 0,05 et les tests de Kruskal-Wallis (avec une valeur  $p < 0,01$ ) sont effectués.

#### **6.3.1. Effets modérateurs de la baisse des marchés**

Dans cette sous-section, il est présenté, les résultats des tests des hypothèses nulles qui ont été rejetées. En effet, sur les treize hypothèses testées, en rapport avec la baisse des marchés, trois hypothèses nulles sont acceptées et huit hypothèses nulles sont à rejeter car présentant une valeur de  $p < 0,001$  tandis que deux autres disposent d'un  $p > 0,001$ .

Tenant compte des huit hypothèses nulles à rejeter, la recherche observe que la baisse des marchés a réellement un effet modérateur sur la motivation, les aptitudes et l'attitude du propriétaire-dirigeant. Elle a aussi un effet sur les segments de clientèle, les relations clients, les partenaires clés, les flux des revenus et la pérennité de la PME. Les effets modérateurs de la baisse des marchés sur les caractéristiques du propriétaire-dirigeant, le Business Model Canvas et la pérennité de la PME sont résumés dans le tableau n° 46 et commentés dans les figures y relatives qui suivent.

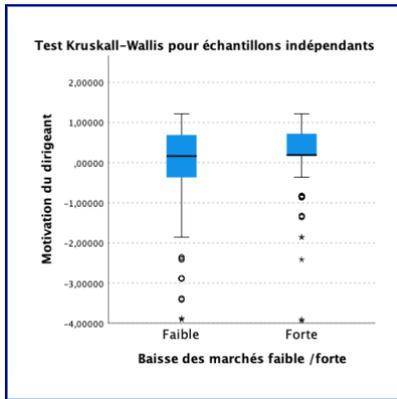
Tableau 46. Effets modérateurs de la baisse des marchés

Récapitulatif du test d'hypothèses				
N°	Hypothèse nulle	Test	Sig. <sup>a,b</sup>	Décision
1	La distribution de la Motivation du dirigeant est la même sur les catégories de Baisse des marchés faible /forte.	Test Kruskall-Wallis pour échantillons indépendants	<,001	Rejeter les hypothèses nulles.
2	La distribution de Aptitudes du dirigeant est la même sur les catégories de Baisse des marchés faible /forte.	Test Kruskall-Wallis pour échantillons indépendants	<,001	Rejeter les hypothèses nulles.
3	La distribution de l'Attitude du dirigeant est la même sur les catégories de Baisse des marchés faible /forte.	Test Kruskall-Wallis pour échantillons indépendants	<,001	Rejeter les hypothèses nulles.
4	La distribution de Segments de clientèles est la même sur les catégories de Baisse des marchés faible /forte.	Test Kruskall-Wallis pour échantillons indépendants	<,001	Rejeter les hypothèses nulles.
5	La distribution de Propositions de valeur est la même sur les catégories de Baisse des marchés faible /forte.	Test Kruskall-Wallis pour échantillons indépendants	,781	Accepter les hypothèses nulles.
6	La distribution de Canaux de distribution est la même sur les catégories de Baisse des marchés faible /forte.	Test Kruskall-Wallis pour échantillons indépendants	<,001	Rejeter les hypothèses nulles.
7	La distribution de Relations clients est la même sur les catégories de Baisse des marchés faible /forte.	Test Kruskall-Wallis pour échantillons indépendants	,001	Accepter les hypothèses nulles.
8	La distribution de Ressources clés est la même sur les catégories de Baisse des marchés faible /forte.	Test Kruskall-Wallis pour échantillons indépendants	,332	Accepter les hypothèses nulles.
9	La distribution de Activités clés est la même sur les catégories de Baisse des marchés faible /forte.	Test Kruskall-Wallis pour échantillons indépendants	,743	Accepter les hypothèses nulles.
10	La distribution de Partenaires clés est la même sur les catégories de Baisse des marchés faible /forte.	Test Kruskall-Wallis pour échantillons indépendants	<,001	Rejeter les hypothèses nulles.
11	La distribution de Flux des revenus est la même sur les catégories de Baisse des marchés faible /forte.	Test Kruskall-Wallis pour échantillons indépendants	<,001	Rejeter les hypothèses nulles.
12	La distribution de Structure des coûts est la même sur les catégories de Baisse des marchés faible /forte.	Test Kruskall-Wallis pour échantillons indépendants	,002	Accepter les hypothèses nulles.
13	La distribution de Pérennité de la PME est la même sur les catégories de Baisse des marchés faible /forte.	Test Kruskall-Wallis pour échantillons indépendants	<,001	Rejeter les hypothèses nulles.
a. Le niveau de signification est de ,050.				
b. La signification asymptotique est affichée.				

### 6.3.1.1. Effets de la baisse des marchés sur la motivation

La figure n° 20 montre qu'il existe un effet de la baisse des marchés sur la motivation du propriétaire-dirigeant (KW 29,548 p<0,001).

Figure 20. Test Kruskal-Wallis de l'effet de la baisse des marchés sur la motivation du P-D

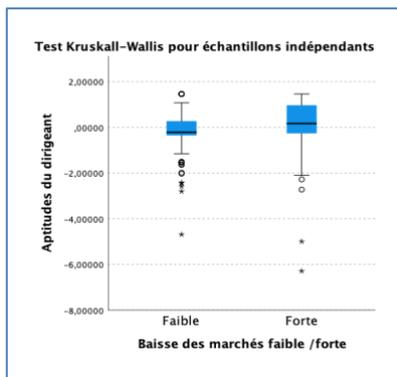


La figure n°20 montre qu'en situation de forte baisse des marchés (forte baisse du chiffre d'affaires, des marges bénéficiaires et de la production), la motivation du propriétaire-dirigeant (volonté d'assurer la survie de son entreprise et de prendre les risques) est élevée à 75% et la distribution est positivement asymétrique. Cette motivation reste tout de même élevée en situation de faible baisse des marchés (50%) mais à une proportion inférieure par rapport à la situation de forte baisse de marché.

### 6.3.1.2. Effets de la baisse des marchés sur les aptitudes

La figure n° 21, montre un effet de la baisse des marchés sur les aptitudes du propriétaire-dirigeant de la PME (KW 16,231  $p < 0,001$ ).

Figure 21 Test Kruskal-Wallis de l'effet de la baisse des marchés sur les aptitudes du P-D

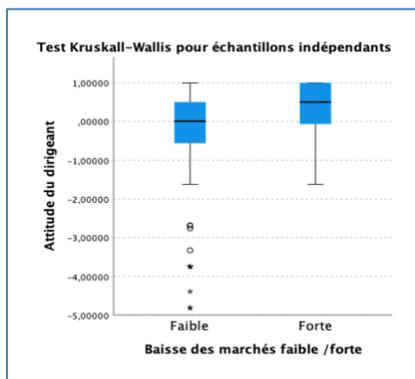


La figure n°21 montre qu'en situation de forte baisse des marchés (forte baisse du chiffre d'affaires, des marges bénéficiaires et de la production), le propriétaire-dirigeant est appelé à renforcer ses capacités managériales en gestion commerciale, ressources humaines et expériences du secteur, pour faire face à ce défi alors qu'en cas de faible baisse des marchés, la situation semble plus homogène.

### 6.3.1.3. Effets de la baisse des marchés sur l'attitude

La figure n° 22, montre un effet de la baisse des marchés sur l'attitude du propriétaire-dirigeant de la PME (KW 26,971  $p < 0,001$ ).

Figure 22 Test Kruskal-Wallis de l'effet de la baisse des marchés sur l'attitude du P-D

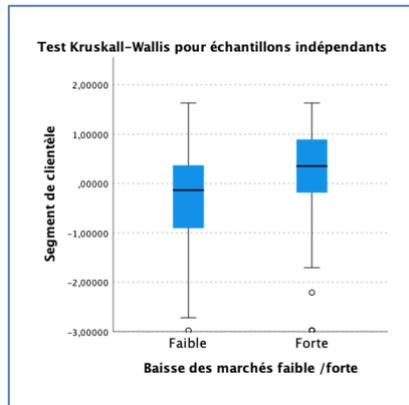


La figure n°22 montre qu'en, situation de forte baisse des marchés (forte baisse du chiffre d'affaires, des marges bénéficiaires et de la production), l'attitude du propriétaire-dirigeant est à 75% déterminante en ce sens qu'il veille de manière permanente, à la réputation de son entreprise et accepte de prendre les risques pour assurer la survie de celle-ci. Tout en restant homogène dans les deux cas, cette attitude chute à 50% en situation de faible baisse des marchés.

### 6.3.1.4. Effets de la baisse des marchés sur les segments de clientèle

La figure n° 23, montre un effet de la baisse des marchés sur les segments de clientèle (KW 26,893  $p < 0,001$ ).

Figure 23 Test Kruskal-Wallis de l'effet de la baisse des marchés sur les segments de clientèle

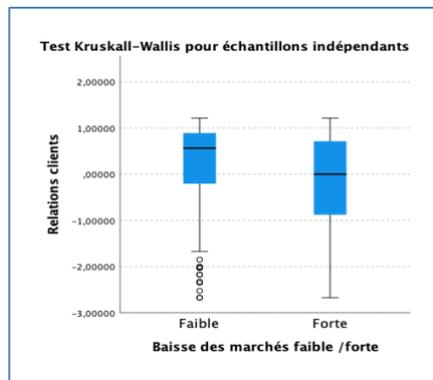


La figure n°23 montre que quand il y a une forte baisse des marchés (forte baisse du chiffre d'affaires, des marges bénéficiaires et de la production), le propriétaire-dirigeant privilégie à 75%, le marché de segment (groupes des clients présentant des besoins similaires), la fidélisation et la personnalisation des relations avec une clientèle bien ciblée. Cette situation reste homogène en situation de forte baisse des marchés qu'en situation de faible baisse des marchés où le résultat est négativement asymétrique (75% en dessous de 0)

### 6.3.1.5. Effets de la baisse des marchés sur les relations clients

La figure n° 24, montre un effet de la baisse des marchés sur les relations clients (KW 12,222  $p < 0,001$ ).

Figure 24. Test Kruskal-Wallis de l'effet de la baisse des marchés sur les relations clients

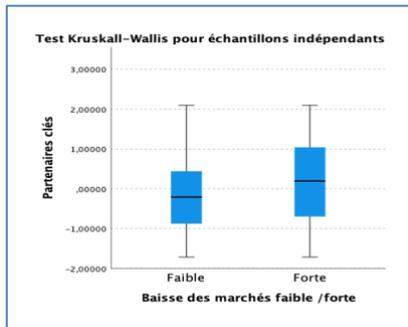


La figure n° 24 montre que lorsque la baisse des marchés est forte (forte baisse du chiffre d'affaires, des marges bénéficiaires et de la production), les relations clients (basées sur les réseaux associatif, religieux, spirituel, familial, amical, culturel et ethnique pour fidéliser les clients) sont de plus en plus détériorées. Mais en situation de faible baisse des marchés, les relations clients s'améliorent. Ces relations clients semblent plus homogènes en situation de forte baisse des marchés dans la mesure où la distribution est positivement asymétrique autour de la médiane. Elle reste asymétrique en situation de faible des marchés.

### 6.3.1.6. Effets de la baisse des marchés sur les partenaires clés

La figure n° 25 montre un effet de la baisse des marchés sur les partenaires clés (KW 11,010  $p < 0,001$ ).

Figure 25. Test Kruskal-Wallis de l'effet de la baisse des marchés sur les partenaires clés

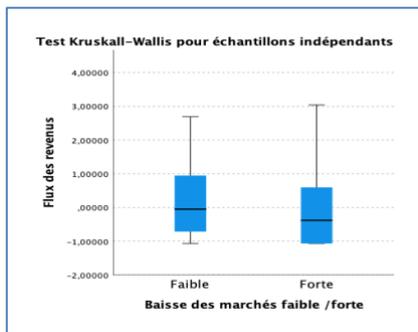


La figure n°25 montre que, plus la baisse des marchés est forte, plus le propriétaire-dirigeant fait recours aux partenaires clés (sous-traitants, fournisseurs, réseaux) pour acquérir les ressources nécessaires et, plus ces derniers ont une place de choix dans les activités de la PME. Mais cette situation reste allégée en situation de faible baisse des marchés. En tout état de cause, dans l'un comme dans l'autre cas, les résultats restent homogènes du fait que les deux distributions restent approximativement symétriques.

### 6.3.1.7. Effets de la baisse des marchés sur les flux des revenus

La figure n° 26 montre un effet de la baisse des marchés sur les flux des revenus.

Figure 26. Test Kruskal-Wallis de l'effet de la baisse des marchés sur les flux des revenus

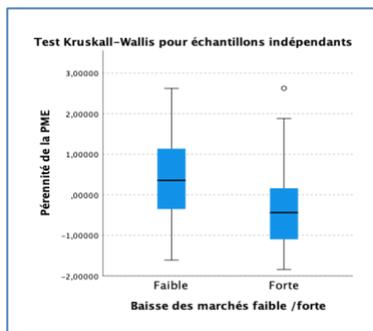


La figure n° 26 montre que lorsque la baisse des marchés est forte (forte baisse du chiffre d'affaires, des marges bénéficiaires et de la production), les flux des revenus (recettes des produits et services) baissent sensiblement (à peu près à 74%). Cette proportion de baisse des flux des revenus s'améliore lorsque la baisse des marchés devient faible. Tout en restant à zéro, la médiane de la boîte à moustache de la baisse des marchés tout de même au-dessus de celle de la forte baisse des marchés.

### 6.3.1.8. Effets de la baisse des marchés sur la pérennité de la PME

La figure n° 27 montre un effet de la baisse des marchés sur la pérennité de la PME (KW 66,105  $p < 0,001$ ).

Figure 27. Test Kruskal-Wallis de l'effet de la baisse des marchés sur la pérennité de la PME



La figure n°27 montre que lorsqu'il y a une forte baisse des marchés (forte baisse du chiffre d'affaires, des marges bénéficiaires et de la production), la pérennité de la PME (rentabilité, chiffre d'affaires et motivation du personnel) est très faible à 75% des données. En revanche quand cette baisse est faible, la pérennité de la PME augmente en partie au-delà de la 50%. Dans les deux cas, en forte comme en faible baisse des marchés, chacune de situation reste homogène avec une distribution approximativement symétrique autour de la médiane.

### 6.3.2. Effets modérateurs de l'intensité de la concurrence

Dans cette sous-section, il est présenté, les résultats des tests des hypothèses nulles à rejeter. En effet, dix hypothèses sur les treize testées, en rapport avec l'intensité de la concurrence, sont acceptées et trois hypothèses nulles sont à rejeter. Le tableau n°47 reprend la situation globale des hypothèses.

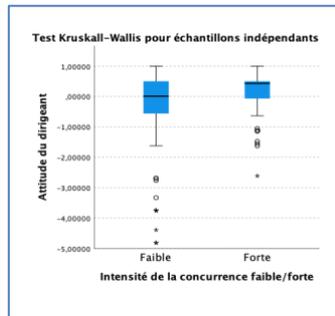
Tableau 47. Effets modérateurs de l'intensité de la concurrence

Récapitulatif du test d'hypothèses				
	Hypothèse nulle	Test	Sig. <sup>a,b</sup>	Décision
1	La distribution de Motivation du dirigeant est la même sur les catégories de Intensité de la concurrence faible/forte.	Test Kruskal-Wallis pour échantillons indépendants	,007	Accepter les hypothèses nulles.
2	La distribution de Aptitudes du dirigeant est la même sur les catégories de Intensité de la concurrence faible/forte.	Test Kruskal-Wallis pour échantillons indépendants	,052	Accepter les hypothèses nulles.
3	La distribution de Attitude du dirigeant est la même sur les catégories de Intensité de la concurrence faible/forte.	Test Kruskal-Wallis pour échantillons indépendants	<,001	Rejeter les hypothèses nulles.
4	La distribution de Segment de clientèle est la même sur les catégories de Intensité de la concurrence faible/forte.	Test Kruskal-Wallis pour échantillons indépendants	,454	Accepter les hypothèses nulles.
5	La distribution de Proposition de valeur est la même sur les catégories de Intensité de la concurrence faible/forte.	Test Kruskal-Wallis pour échantillons indépendants	,967	Accepter les hypothèses nulles.
6	La distribution de Canaux de distribution est la même sur les catégories de Intensité de la concurrence faible/forte.	Test Kruskal-Wallis pour échantillons indépendants	,086	Accepter les hypothèses nulles.
7	La distribution de Relations clients est la même sur les catégories de Intensité de la concurrence faible/forte.	Test Kruskal-Wallis pour échantillons indépendants	,517	Accepter les hypothèses nulles.
8	La distribution de Ressources clés est la même sur les catégories de Intensité de la concurrence faible/forte.	Test Kruskal-Wallis pour échantillons indépendants	,286	Accepter les hypothèses nulles.
9	La distribution de Activités clés est la même sur les catégories de Intensité de la concurrence faible/forte.	Test Kruskal-Wallis pour échantillons indépendants	,518	Accepter les hypothèses nulles.
10	La distribution de Partenaires clés est la même sur les catégories de Intensité de la concurrence faible/forte.	Test Kruskal-Wallis pour échantillons indépendants	,505	Accepter les hypothèses nulles.
11	La distribution de Flux des revenus est la même sur les catégories de Intensité de la concurrence faible/forte.	Test Kruskal-Wallis pour échantillons indépendants	,208	Accepter les hypothèses nulles.
12	La distribution de Structure des coûts est la même sur les catégories de Intensité de la concurrence faible/forte.	Test Kruskal-Wallis pour échantillons indépendants	<,001	Rejeter les hypothèses nulles.
13	La distribution de Pérennité de la PME est la même sur les catégories de Intensité de la concurrence faible/forte.	Test Kruskal-Wallis pour échantillons indépendants	<,001	Rejeter les hypothèses nulles.
a. Le niveau de signification est de ,050.				
b. La signification asymptotique est affichée.				

### 6.3.2.1. Effets de l'intensité de la concurrence sur l'attitude du dirigeant

La figure n° 28 montre un effet de l'intensité de la concurrence sur la pérennité de la PME (KW 11,546  $p < 0,001$ ).

Figure 28. Test Kruskal-Wallis de l'effet de l'intensité de la concurrence sur l'attitude du PD.

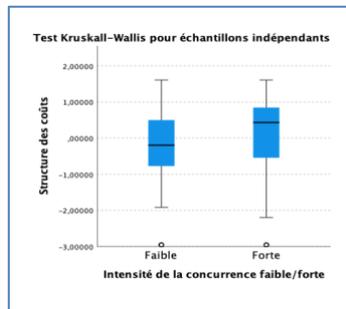


La figure n° 28 montre qu'en situation de forte intensité de la concurrence (lutte pour la part et le positionnement du marché, menace des nouveaux entrants dans le secteur, menace des produits et services livrés par les concurrents et nombre important des PME dans le secteur), le propriétaire-dirigeant veille de plus en plus, dans une proportion de 75% des cas, à la réputation de son entreprise et accepte de prendre les risques pour assurer la survie de son entreprise. En situation de baisse de l'intensité de la concurrence, cette attitude demeure mais, de façon modérée à quasiment à 50%.

### 6.3.2.2. Effets de l'intensité de la concurrence sur la structure des coûts

La figure n° 29 montre un effet de l'intensité de la concurrence sur la structure des coûts (KW 12,278  $p < 0,001$ ).

Figure 29. Test Kruskal-Wallis de l'effet de l'intensité de la concurrence sur la structure des coûts

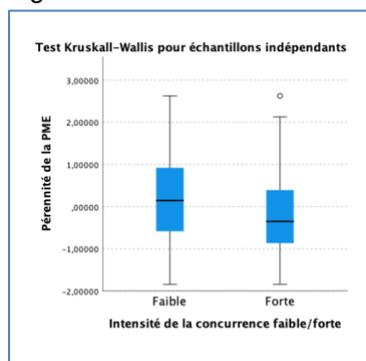


La figure n° 29 montre que dans une situation de forte intensité de la concurrence (lutte pour la part et le positionnement du marché, menace des nouveaux entrants dans le secteur, menace des produits et services livrés par les concurrents et nombre important des PME dans le secteur), la structure des coûts (coûts variables, économie d'échelle) augmente dans une proportion plus élevée (presque 75%) que dans une situation de baisse de l'intensité de la concurrence où la situation est homogène avec une distribution positivement autour de la médiane.

### 6.3.2.3. Effets de l'intensité de la concurrence sur la pérennité de la PME

La figure n°30 montre un effet de l'intensité de la concurrence sur la pérennité de la PME (KW 16,609  $p < 0,001$ ).

Figure 30. Test Kruskal-Wallis de l'effet de l'intensité de la concurrence sur la pérennité de la PME



La figure n°30 montre que la pérennité de la PME (augmentation de la rentabilité, du chiffre d'affaires et de la motivation du personnel) est plus élevée quand l'intensité de la concurrence est faible. Elle devient faible en situation de forte intensité de la concurrence (lutte pour la part et le positionnement du marché, menace des nouveaux entrants dans le secteur, menace des produits et services livrés par les concurrents et nombre important des PME dans le secteur). Toutefois, dans chacun des cas, la situation reste homogène car le résultat reste positivement symétrique (même dispersion autour de la médiane).

### 6.3.3. Effets des restrictions imposées par les marchés

Cette sous-section présente les résultats des tests des hypothèses nulles qui ont été rejetées pour les restrictions imposées par les marchés. Sur les treize hypothèses, dix sont à rejeter. Les effets modérateurs des restrictions imposées par le marché sur les autres variables sont résumés dans le tableau n°48.

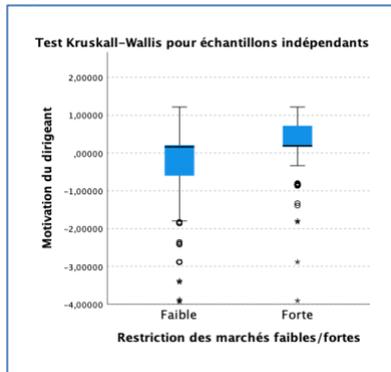
Tableau 48. Effets modérateurs des restrictions imposées par le marché

Récapitulatif du test d'hypothèses				
	Hypothèse nulle	Test	Sig. <sup>a,b</sup>	Décision
1	La distribution de Motivation du dirigeant est la même sur les catégories de Restriction des marchés faibles/fortes.	Test Kruskal-Wallis pour échantillons indépendants	<,001	Rejeter les hypothèses nulles.
2	La distribution de Aptitudes du dirigeant est la même sur les catégories de Restriction des marchés faibles/fortes.	Test Kruskal-Wallis pour échantillons indépendants	<,001	Rejeter les hypothèses nulles.
3	La distribution de Attitude du dirigeant est la même sur les catégories de Restriction des marchés faibles/fortes.	Test Kruskal-Wallis pour échantillons indépendants	<,001	Rejeter les hypothèses nulles.
4	La distribution de Segment de clientèle est la même sur les catégories de Restriction des marchés faibles/fortes.	Test Kruskal-Wallis pour échantillons indépendants	<,001	Rejeter les hypothèses nulles.
5	La distribution de Proposition de valeur est la même sur les catégories de Restriction des marchés faibles/fortes.	Test Kruskal-Wallis pour échantillons indépendants	<,001	Rejeter les hypothèses nulles.
6	La distribution de Canaux de distribution est la même sur les catégories de Restriction des marchés faibles/fortes.	Test Kruskal-Wallis pour échantillons indépendants	<,001	Rejeter les hypothèses nulles.
7	La distribution de Relations clients est la même sur les catégories de Restriction des marchés faibles/fortes.	Test Kruskal-Wallis pour échantillons indépendants	,070	Accepter les hypothèses nulles.
8	La distribution de Ressources clés est la même sur les catégories de Restriction des marchés faibles/fortes.	Test Kruskal-Wallis pour échantillons indépendants	,709	Accepter les hypothèses nulles.
9	La distribution de Activités clés est la même sur les catégories de Restriction des marchés faibles/fortes.	Test Kruskal-Wallis pour échantillons indépendants	<,001	Rejeter les hypothèses nulles.
10	La distribution de Partenaires clés est la même sur les catégories de Restriction des marchés faibles/fortes.	Test Kruskal-Wallis pour échantillons indépendants	<,001	Rejeter les hypothèses nulles.
11	La distribution de Flux des revenus est la même sur les catégories de Restriction des marchés faibles/fortes.	Test Kruskal-Wallis pour échantillons indépendants	,138	Accepter les hypothèses nulles.
12	La distribution de Structure des coûts est la même sur les catégories de Restriction des marchés faibles/fortes.	Test Kruskal-Wallis pour échantillons indépendants	<,001	Rejeter les hypothèses nulles.
13	La distribution de Pérennité de la PME est la même sur les catégories de Restriction des marchés faibles/fortes.	Test Kruskal-Wallis pour échantillons indépendants	<,001	Rejeter les hypothèses nulles.
a. Le niveau de signification est de ,050.				
b. La signification asymptotique est affichée.				

### 6.3.3.1. Effets des restrictions imposées par les marchés sur la motivation

La figure n°31 montre un effet des restrictions des marchés sur la motivation du propriétaire-dirigeant (KW 37,626  $p < 0,001$ ).

Figure 31. Test Kruskal-Wallis de l'effet des restrictions des marchés sur la motivation

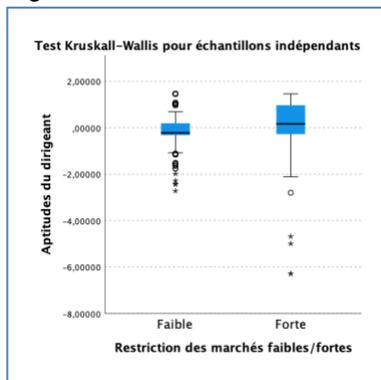


La figure n°31 montre qu'en situation de fortes restrictions des marchés (normes de production, réglementation pour l'acquisition des matières premières très contraignantes et limite les opportunités d'affaires), la motivation du propriétaire-dirigeant (volonté d'assurer la survie de sa PME et acceptation des risques des affaires malgré l'environnement) reste élevée à plus de 75%. En revanche, en situation de faibles restrictions, cette motivation baisse presque dans la même proportion.

### 6.3.3.2. Effets des restrictions imposées par les marchés sur les aptitudes

La figure n°32 montre un effet des restrictions des marchés sur les aptitudes du propriétaire-dirigeant (KW 16,792  $p < 0,001$ ).

Figure 32. Test Kruskal-Wallis de l'effet des restrictions des marchés sur les aptitudes

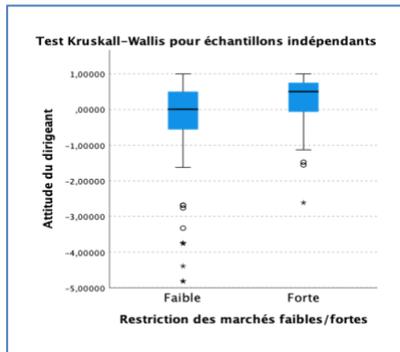


La figure n°32 montre qu'en situation de fortes restrictions des marchés (normes de production, réglementation pour l'acquisition des matières premières très contraignantes et limite les opportunités d'affaires), le propriétaire-dirigeant est obligé de renforcer ses capacités managériales en gestion commerciale, ressources humaines et expériences du secteur, pour faire face à ce défi alors qu'en cas de faibles restrictions des marchés, le niveau d'exigence de ces aptitudes baisse.

### 6.3.3.3. Effets des restrictions imposées par les marchés sur l'attitude

La figure n°33 montre un effet des restrictions des marchés sur l'attitude du propriétaire-dirigeant (KW 32,914  $p < 0,001$ ).

Figure 33. Test Kruskal-Wallis de l'effet des restrictions des marchés sur l'attitude

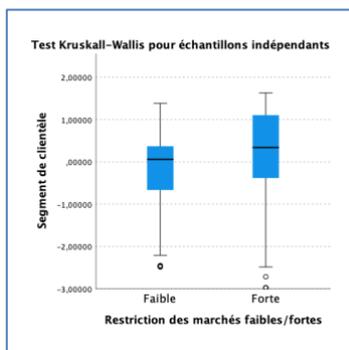


La figure n°33 montre qu'en situation de fortes restrictions des marchés (normes de production, réglementation pour l'acquisition des matières premières très contraignantes et limite les opportunités d'affaires), l'attitude du propriétaire-dirigeant est en 75% orientée vers la veille permanente de la réputation de son entreprise et la prise des risques nécessaires pour assurer la survie de celle-ci. En revanche, en situation de baisse des restrictions des marchés, cette attitude reste homogène en ce sens qu'elle est concentrée autour de 50% entre les valeurs positives et négatives de la médiane.

#### 6.3.3.4. Effets des restrictions des marchés sur les segments de clientèle

La figure n° 34 montre un effet des restrictions imposées par les marchés sur les segments de clientèle (KW 15,514  $p < 0,001$ ).

Figure 34. Test Kruskal-Wallis de l'effet des restrictions sur les segments de clientèle

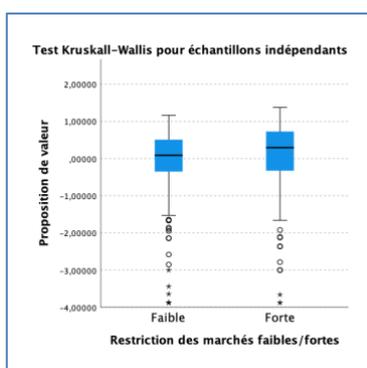


La figure n°34 montre que quand il y a des fortes restrictions des marchés (normes de production, réglementation pour l'acquisition des matières premières très contraignantes et limite les opportunités d'affaires), le propriétaire-dirigeant privilégie à 75%, le marché de segment (groupes des clients présentant des besoins similaires), la fidélisation et la personnalisation des relations avec une clientèle bien ciblée. Cette situation reste homogène en situation de forte baisse des marchés qu'en situation de faible baisse des marchés où le résultat est négativement asymétrique avec presque 50% de valeur en dessous de 0

#### 6.3.3.5. Effets des restrictions des marchés sur les propositions de valeur

La figure n°35 montre un effet des restrictions imposées par les marchés sur les propositions de valeur (KW 11,608  $p < 0,001$ ).

Figure 35. Test Kruskal-Wallis de l'effet des restrictions sur les propositions de valeur

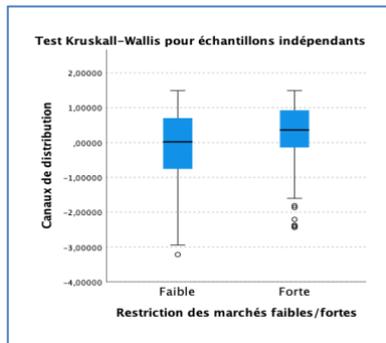


La figure n°35 montre qu'en situation des fortes restrictions des marchés (normes de production, réglementation pour l'acquisition des matières premières très contraignantes et limite les opportunités d'affaires), le propriétaire-dirigeant privilégie, au-delà de 50%, l'amélioration de certains atouts des produits et services (performance, accessibilité, marque, réduction des risques) proposés pour satisfaire les besoins des clients. Cette situation reste homogène tant en situation de fortes comme des faibles restrictions des marchés mais, avec une proportion inférieure pour le dernier cas.

### 6.3.3.6. Effets des restrictions imposées par les marchés sur les canaux

La figure n° 36 montre un effet des restrictions des marchés sur les canaux (KW 14,290  $p < 0,001$ ).

Figure 36. Test Kruskal-Wallis de l'effet des restrictions des marchés sur les canaux

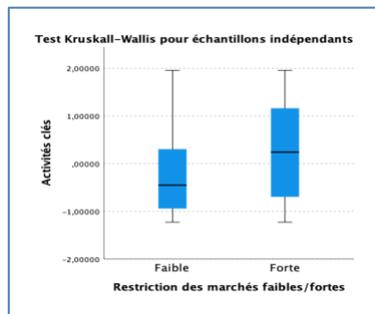


La figure n° 36 montre qu'en situation de fortes restrictions des marchés, le propriétaire-dirigeant privilégie, à 75%, les canaux de distribution, de communication et des ventes basés sur les délais de livraison courts, la sensibilisation des clients et l'évaluation, par les clients, des nouveaux produits et services mis sur le marché. En revanche, en situation de faibles restrictions des marchés, le niveau de préférence de ces canaux baisse dans une proportion homogène que le premier cas, mais à une valeur située à 50%.

### 6.3.3.7. Effets des restrictions imposées par les marchés sur les activités clés

La figure n°37 montre un effet des restrictions des marchés sur les activités clés (KW 14,660  $p < 0,001$ ).

Figure 37. Test Kruskal-Wallis de l'effet des restrictions des marchés sur les activités clés

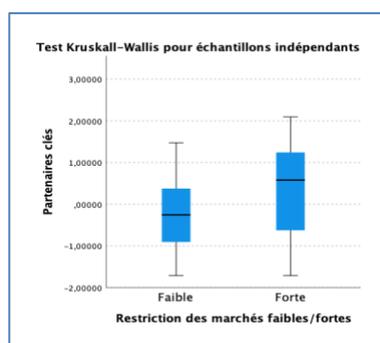


La figure n°37 montre qu'en situation de fortes restrictions des marchés (normes de production, réglementation pour l'acquisition des matières premières très contraignantes et limite les opportunités d'affaires), le propriétaire-dirigeant privilégie, de plus en plus (au-delà de 50%), les activités clés nécessaires pour la survie de l'entreprise (production et services). En situation de faibles restrictions cette préférence baisse approximativement à 50%.

### 6.3.3.8. Effets des restrictions des marchés sur les partenaires clés

La figure n° 38 montre un effet des restrictions des marchés sur les partenaires clés (KW 37,286  $p < 0,001$ ).

Figure 38. Test Kruskal-Wallis de l'effet des restrictions sur les partenaires clés

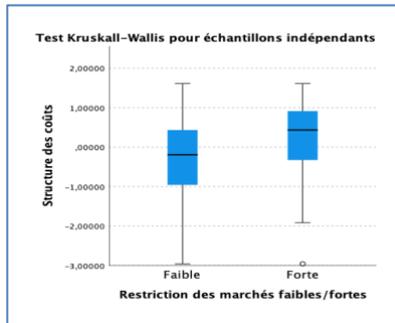


La figure n°38 montre que, plus les restrictions des marchés (normes de production, réglementation pour l'acquisition des matières premières très contraignantes et limite les opportunités d'affaires) sont fortes, plus le propriétaire-dirigeant fait recours aux partenaires clés (sous-traitants, fournisseurs, réseaux) pour acquérir les ressources nécessaires et, plus ces derniers ont une place de choix dans les activités de la PME. Mais cette situation reste allégée en situation de faibles restrictions des marchés et le résultat reste homogène mais faible car en deca de 50%.

### 6.3.3.9. Effets des restrictions des marchés sur la structure des coûts

La figure n°39 montre un effet des restrictions des marchés sur la structure des coûts (KW 37,384  $p < 0,001$ ).

Figure 39. Test Kruskal-Wallis de l'effet des restrictions sur la structure des coûts

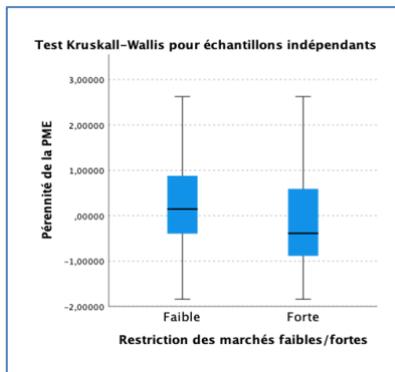


La figure n°39 montre que dans une situation de fortes restrictions des marchés (normes de production, réglementation pour l'acquisition des matières premières très contraignantes et limite les opportunités d'affaires), la structure des coûts de la PME (coûts variables, économie d'échelle) augmente de plus en plus, dans une proportion plus élevée (presque 75%) que dans une situation de faibles restrictions des marchés. Mais dans les deux cas, la situation est homogène avec une distribution positivement symétrique autour de la médiane.

### 6.3.3.10. Effets des restrictions des marchés sur la pérennité de la PME

La figure n°40 montre un effet des restrictions des marchés sur la pérennité de la PME (KW 17,659  $p < 0,001$ ).

Figure 40. Test Kruskal-Wallis de l'effet des restrictions sur la pérennité de la PME



La figure n°40 montre qu'en situation de faibles restrictions des marchés (normes de production, réglementation pour l'acquisition des matières premières très contraignantes et limite les opportunités d'affaires), la pérennité de la PME (augmentation de la rentabilité, du chiffre d'affaires et de la motivation du personnel) est plus élevée (au-delà de 50%) qu'en situation de fortes restrictions des marchés (avec quasi 75%).

## 6.3.4. Effets de la rareté des ressources informationnelles

Dans cette sous-section, il est présenté, les résultats des tests des hypothèses nulles qui ont été rejetées pour la rareté des ressources informationnelles. En effet, sur les treize hypothèses testées, neuf sont acceptées et trois hypothèses nulles sont à rejeter. Les effets modérateurs de la rareté des ressources informationnelles sur les caractéristiques du propriétaire-dirigeant, le Business Model Canvas et la pérennité de la PME sont résumés dans le tableau n°49.

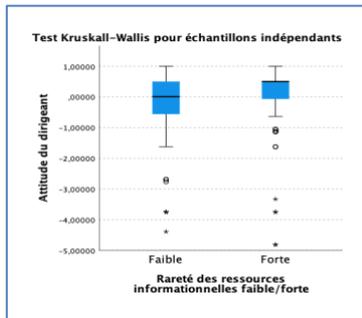
Tableau 49. Effets modérateurs de la rareté des ressources informationnelles

Récapitulatif du test d'hypothèses				
	Hypothèse nulle	Test	Sig. <sup>a,b</sup>	Décision
1	La distribution de Motivation du dirigeant est la même sur les catégories de Rareté des ressources informationnelles faible/forte.	Test Kruskall-Wallis pour échantillons indépendants	,003	Accepter les hypothèses nulles.
2	La distribution de Aptitudes du dirigeant est la même sur les catégories de Rareté des ressources informationnelles faible/forte.	Test Kruskall-Wallis pour échantillons indépendants	,426	Accepter les hypothèses nulles.
3	La distribution de Attitude du dirigeant est la même sur les catégories de Rareté des ressources informationnelles faible/forte.	Test Kruskall-Wallis pour échantillons indépendants	<,001	Rejeter les hypothèses nulles.
4	La distribution de Segment de clientèle est la même sur les catégories de Rareté des ressources informationnelles faible/forte.	Test Kruskall-Wallis pour échantillons indépendants	<,001	Rejeter les hypothèses nulles.
5	La distribution de Proposition de valeur est la même sur les catégories de Rareté des ressources informationnelles faible/forte.	Test Kruskall-Wallis pour échantillons indépendants	,918	Accepter les hypothèses nulles.
6	La distribution de Canaux de distribution est la même sur les catégories de Rareté des ressources informationnelles faible/forte.	Test Kruskall-Wallis pour échantillons indépendants	,569	Accepter les hypothèses nulles.
7	La distribution de Relations clients est la même sur les catégories de Rareté des ressources informationnelles faible/forte.	Test Kruskall-Wallis pour échantillons indépendants	,042	Accepter les hypothèses nulles.
8	La distribution de Ressources clés est la même sur les catégories de Rareté des ressources informationnelles faible/forte.	Test Kruskall-Wallis pour échantillons indépendants	,038	Accepter les hypothèses nulles.
9	La distribution de Activités clés est la même sur les catégories de Rareté des ressources informationnelles faible/forte.	Test Kruskall-Wallis pour échantillons indépendants	<,001	Rejeter les hypothèses nulles.
10	La distribution de Partenaires clés est la même sur les catégories de Rareté des ressources informationnelles faible/forte.	Test Kruskall-Wallis pour échantillons indépendants	,000	Rejeter les hypothèses nulles.
11	La distribution de Flux des revenus est la même sur les catégories de Rareté des ressources informationnelles faible/forte.	Test Kruskall-Wallis pour échantillons indépendants	,079	Accepter les hypothèses nulles.
12	La distribution de Structure des coûts est la même sur les catégories de Rareté des ressources informationnelles faible/forte.	Test Kruskall-Wallis pour échantillons indépendants	,007	Accepter les hypothèses nulles.
13	La distribution de Pérennité de la PME est la même sur les catégories de Rareté des ressources informationnelles faible/forte.	Test Kruskall-Wallis pour échantillons indépendants	,330	Accepter les hypothèses nulles.
a. Le niveau de signification est de ,050.				
b. La signification asymptotique est affichée.				

### 6.3.4.1. Effets de la rareté des ressources informationnelles sur l'attitude

La figure n°41 montre un effet de la rareté des ressources informationnelles sur l'attitude du propriétaire-dirigeant de la PME (KW 21,063  $p < 0,001$ ).

Figure 41. Test Kruskal-Wallis de l'effet de la rareté des ressources sur l'attitude du P-D.

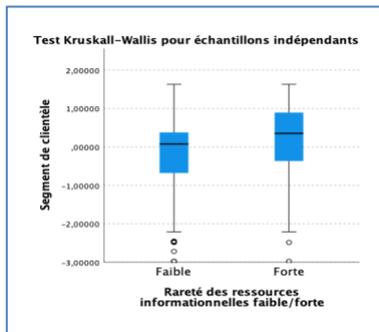


La figure n°41 montre que plus la rareté des ressources informationnelles est forte (difficulté d'obtention, mauvaise qualité et coût élevé d'obtention d'informations nécessaires pour le marché), plus l'attitude du propriétaire-dirigeant est en 75% orientée vers la veille permanente de la réputation de son entreprise et la prise des risques nécessaires pour assurer la survie de celle-ci. En revanche, en situation de faible rareté des ressources informationnelles, cette attitude reste homogène en ce sens qu'elle est concentrée autour de 50% entre les valeurs positives et négatives de la médiane.

### 6.3.4.2. Effets de la rareté des ressources informationnelles sur les segments de clientèles

La figure n°42 montre un effet de la rareté des ressources informationnelles sur les segments de clientèles (KW 17,112  $p < 0,001$ ).

Figure 42. Test Kruskal-Wallis de l'effet de la rareté des ressources sur les segments de clientèles

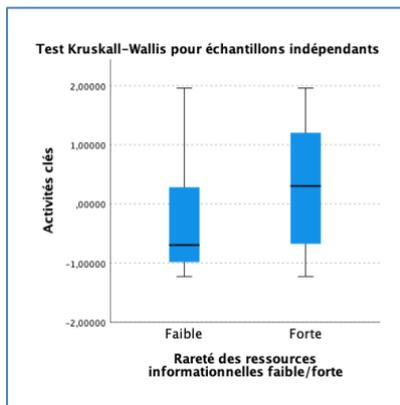


La figure n°42 montre qu'en situation de forte rareté des ressources informationnelles (difficulté, mauvaise qualité et coût élevé d'obtention d'informations sur le marché), le propriétaire-dirigeant privilégie à 75%, le marché de segment (groupes des clients présentant des besoins similaires), la fidélisation et la personnalisation des relations avec une clientèle bien ciblée. Cette situation reste homogène en situation de forte baisse des marchés où le résultat est négativement asymétrique (50% en dessous de la valeur 0).

### 6.3.4.3. Effets de la rareté des ressources informationnelles sur les activités clés

La figure n°43 montre un effet de la rareté des ressources informationnelles sur les activités clés (KW 30,221  $p < 0,001$ ).

Figure 43. Test Kruskal-Wallis de l'effet de la rareté des ressources sur les activités clés



La figure n°43 montre qu'en situation de forte rareté des ressources informationnelles (difficulté d'obtention, mauvaise qualité et coût élevé d'obtention d'informations nécessaires pour le marché), le propriétaire-dirigeant privilégie, de plus en plus (au-delà de 50%), les activités clés nécessaires pour la survie de l'entreprise (production et services). Cependant, cette situation reste homogène en situation de forte rareté des ressources informationnelles (concentration autour de la médiane). En situation de faible rareté des ressources informationnelles cette préférence baisse approximativement à presque 75%.

### 6.3.5. Effets modérateurs de la rareté des ressources financières

Dans cette sous-section, il est présenté, les résultats des tests des hypothèses nulles qui ont été rejetées pour la rareté des ressources financières comme le montre le tableau n°50 qui, sur les treize hypothèses testées, douze sont nulles et une seule hypothèse nulle est à rejeter.

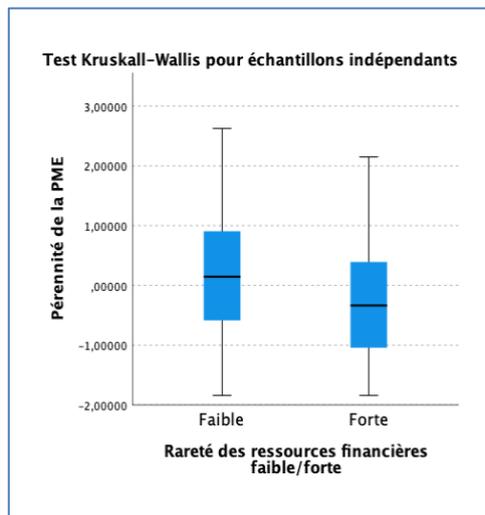
Tableau 50. Effets modérateurs de la rareté des ressources financières

Récapitulatif du test d'hypothèses				
	Hypothèse nulle	Test	Sig. <sup>a,b</sup>	Décision
1	La distribution de Motivation du dirigeant est la même sur les catégories de Rareté des ressources financières faible/forte.	Test Kruskall-Wallis pour échantillons indépendants	,142	Accepter les hypothèses nulles.
2	La distribution de Aptitudes du dirigeant est la même sur les catégories de Rareté des ressources financières faible/forte.	Test Kruskall-Wallis pour échantillons indépendants	,014	Rejeter les hypothèses nulles.
3	La distribution de Attitude du dirigeant est la même sur les catégories de Rareté des ressources financières faible/forte.	Test Kruskall-Wallis pour échantillons indépendants	,057	Accepter les hypothèses nulles.
4	La distribution de Segment de clientèle est la même sur les catégories de Rareté des ressources financières faible/forte.	Test Kruskall-Wallis pour échantillons indépendants	,208	Accepter les hypothèses nulles.
5	La distribution de Proposition de valeur est la même sur les catégories de Rareté des ressources financières faible/forte.	Test Kruskall-Wallis pour échantillons indépendants	,203	Accepter les hypothèses nulles.
6	La distribution de Canaux de distribution est la même sur les catégories de Rareté des ressources financières faible/forte.	Test Kruskall-Wallis pour échantillons indépendants	,844	Accepter les hypothèses nulles.
7	La distribution de Relations clients est la même sur les catégories de Rareté des ressources financières faible/forte.	Test Kruskall-Wallis pour échantillons indépendants	,047	Accepter les hypothèses nulles.
8	La distribution de Ressources clés est la même sur les catégories de Rareté des ressources financières faible/forte.	Test Kruskall-Wallis pour échantillons indépendants	,011	Accepter les hypothèses nulles.
9	La distribution de Activités clés est la même sur les catégories de Rareté des ressources financières faible/forte.	Test Kruskall-Wallis pour échantillons indépendants	,035	Accepter les hypothèses nulles.
10	La distribution de Partenaires clés est la même sur les catégories de Rareté des ressources financières faible/forte.	Test Kruskall-Wallis pour échantillons indépendants	,052	Accepter les hypothèses nulles.
11	La distribution de Flux des revenus est la même sur les catégories de Rareté des ressources financières faible/forte.	Test Kruskall-Wallis pour échantillons indépendants	,153	Accepter les hypothèses nulles.
12	La distribution de Structure des coûts est la même sur les catégories de Rareté des ressources financières faible/forte.	Test Kruskall-Wallis pour échantillons indépendants	,016	Accepter les hypothèses nulles.
13	La distribution de Pérennité de la PME est la même sur les catégories de Rareté des ressources financières faible/forte.	Test Kruskall-Wallis pour échantillons indépendants	<,001	Rejeter les hypothèses nulles.
a. Le niveau de signification est de ,050.				
b. La signification asymptotique est affichée.				

### 6.3.5.1. Effets de la rareté des ressources financières sur la pérennité de la PME

La figure n°44 montre un effet de la rareté des ressources financières sur la pérennité de la PME (KW 16,627  $p < 0,001$ ).

Figure 44. Test Kruskal-Wallis de l'effet de la rareté des ressources sur la pérennité de la PME



La figure n°44 montre que lorsqu'il y a une forte rareté des ressources financières (conditions et accès difficiles au financement, relations d'affaires compliquées avec les prêteurs des fonds), la pérennité de la PME (rentabilité, chiffre d'affaires et motivation du personnel) est très faible à 75% des données. En revanche en situation de faible rareté des ressources financières, la pérennité de la PME augmente en partie au-delà de la 50%. Dans les deux cas, en forte comme en faible de la rareté des ressources financières, chacune de situation reste homogène avec une distribution approximativement symétrique autour de la médiane.

### 6.3.6. Effets modérateurs de la rareté des matières premières

Dans cette sous-section, il est présenté, les effets modérateurs de la rareté des matières premières. Les résultats des tests des hypothèses montrent que, sur les treize hypothèses testées, en rapport avec la rareté des matières premières, sept hypothèses nulles sont gardées et six hypothèses sont à rejeter.

Les effets modérateurs de la rareté des matières premières sur les caractéristiques du propriétaire-dirigeant, le Business Model Canvas et la pérennité de la PME sont résumés dans le tableau n°51.

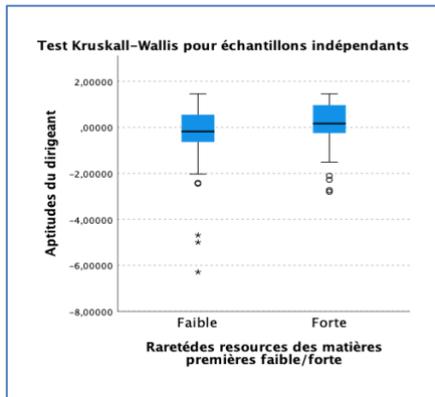
Tableau 51. Effets modérateurs de la rareté des matières premières

Récapitulatif du test d'hypothèse				
	Hypothèse nulle	Test	Sig. <sup>a,b</sup>	Décision
1	La distribution de Motivation du dirigeant est la même sur les catégories de Rareté des ressources des matières premières faible/forte.	Test Kruskall-Wallis pour échantillons indépendants	,040	Accepter les hypothèses nulles.
2	La distribution de Aptitudes du dirigeant est la même sur les catégories de Rareté des ressources des matières premières faible/forte.	Test Kruskall-Wallis pour échantillons indépendants	<,001	Rejeter les hypothèses nulles.
3	La distribution de Attitude du dirigeant est la même sur les catégories de Rareté des ressources des matières premières faible/forte.	Test Kruskall-Wallis pour échantillons indépendants	,676	Accepter les hypothèses nulles.
4	La distribution de Segment de clientèle est la même sur les catégories de Rareté des ressources des matières premières faible/forte.	Test Kruskall-Wallis pour échantillons indépendants	,003	Accepter les hypothèses nulles.
5	La distribution de Proposition de valeur est la même sur les catégories de Rareté des ressources des matières premières faible/forte.	Test Kruskall-Wallis pour échantillons indépendants	<,001	Rejeter les hypothèses nulles.
6	La distribution de Canaux de distribution est la même sur les catégories de Rareté des ressources des matières premières faible/forte.	Test Kruskall-Wallis pour échantillons indépendants	<,001	Rejeter les hypothèses nulles.
7	La distribution de Relations clients est la même sur les catégories de Rareté des ressources des matières premières faible/forte.	Test Kruskall-Wallis pour échantillons indépendants	<,001	Rejeter les hypothèses nulles.
8	La distribution de Ressources clés est la même sur les catégories de Rareté des ressources des matières premières faible/forte.	Test Kruskall-Wallis pour échantillons indépendants	,017	Accepter les hypothèses nulles.
9	La distribution de Activités clés est la même sur les catégories de Rareté des ressources des matières premières faible/forte.	Test Kruskall-Wallis pour échantillons indépendants	,605	Accepter les hypothèses nulles.
10	La distribution de Partenaires clés est la même sur les catégories de Rareté des ressources des matières premières faible/forte.	Test Kruskall-Wallis pour échantillons indépendants	,756	Accepter les hypothèses nulles.
11	La distribution de Flux des revenus est la même sur les catégories de Rareté des ressources des matières premières faible/forte.	Test Kruskall-Wallis pour échantillons indépendants	,296	Accepter les hypothèses nulles.
12	La distribution de Structure des coûts est la même sur les catégories de Rareté des ressources des matières premières faible/forte.	Test Kruskall-Wallis pour échantillons indépendants	<,001	Rejeter les hypothèses nulles.
13	La distribution de Pérennité de la PME est la même sur les catégories de Rareté des ressources des matières premières faible/forte.	Test Kruskall-Wallis pour échantillons indépendants	<,001	Rejeter les hypothèses nulles.
a. Le niveau de signification est de ,050.				
b. La signification asymptotique est affichée.				

### 6.3.6.1. Effets de la rareté des matières premières sur les aptitudes du dirigeant

La figure n°45 montre un effet de la rareté des matières premières sur les aptitudes du propriétaire-dirigeant (KW 11,159 p<0,001).

Figure 45. Test Kruskal-Wallis de l'effet de la rareté des ressources sur les aptitudes du P-D

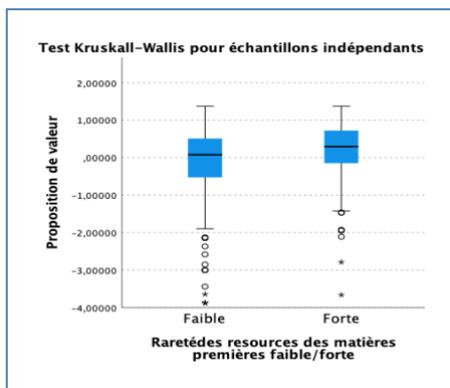


La figure n°45 montre qu'en situation de forte rareté des matières premières (difficulté d'obtention et prix élevé des matières premières), le propriétaire-dirigeant est appelé à renforcer ses capacités managériales en gestion commerciale, ressources humaines et expériences du secteur, pour faire face à ce défi alors qu'en cas de faible rareté des matières premières, les aptitudes du propriétaire-dirigeant restent plus homogènes (concentrées autour de la médiane) mais dans une proportion légèrement faible par rapport à la première situation.

### 6.3.6.2. Effets de la rareté des matières 1ères sur les propositions de valeur

La figure n°46 montre un effet de la rareté des matières premières sur les propositions de valeur (KW 13,725  $p < 0,001$ ).

Figure 46. Test Kruskal-Wallis de l'effet de la rareté des ressources sur les propositions de valeur

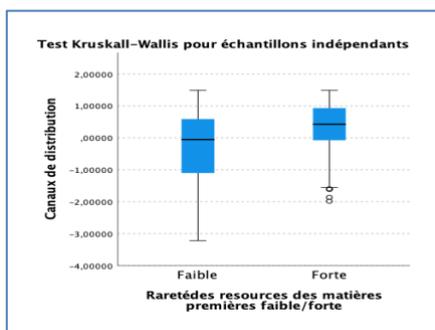


La figure n°46 montre qu'en situation de forte rareté des matières premières (difficulté d'obtention et prix élevé des matières premières), le propriétaire-dirigeant privilégie, au-delà de 75%, l'amélioration de certains atouts des produits et services (performance, accessibilité, marque, réduction des risques) proposés pour satisfaire les besoins des clients. Cette situation reste homogène tant en situation de forte comme de faible rareté des matières premières mais, dans une proportion inférieure (quais 50%) pour le dernier cas.

### 6.3.6.3. Effets de la rareté des matières premières sur les canaux

La figure n°47 montre un effet de la rareté des matières premières sur les canaux (KW 31,524  $p < 0,001$ ).

Figure 47. Test Kruskal-Wallis de l'effet de la rareté des ressources sur les canaux

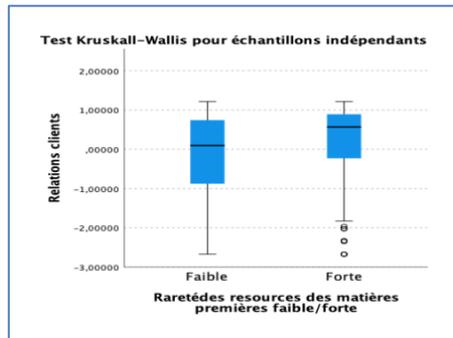


La figure n°47 montre qu'en situation de forte rareté des matières premières (difficulté d'obtention et prix élevé des matières premières), le propriétaire-dirigeant privilégie, à 75%, les canaux de distribution, de communication et des ventes basés sur les délais de livraison courts, la sensibilisation des clients et l'évaluation, par les clients, des nouveaux produits et services mis sur le marché. En revanche, en situation de faible rareté des matières premières, le niveau de préférence de ces canaux baisse dans une proportion homogène que le premier cas, mais à une valeur située à 50%.

### 6.3.6.4. Effets de la rareté des matières premières sur les relations clients

La figure n°48 montre un effet de la rareté des matières premières sur les relations clients (KW 13,788  $p < 0,001$ ).

Figure 48. Test Kruskal-Wallis de l'effet de la rareté des ressources sur les relations clients

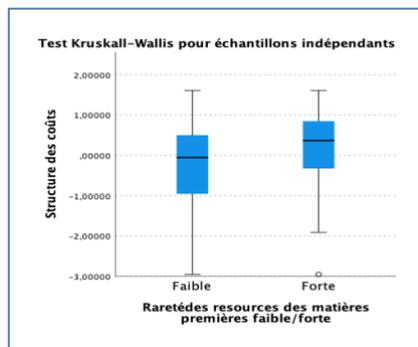


La figure n°48 montre que lorsque la rareté des matières premières est forte, le propriétaire-dirigeant cherche, à 75%, à améliorer les relations clients (basées sur les réseaux associatif, religieux, spirituel, familial, amical, culturel et ethnique pour fidéliser les clients). Mais en situation de faible rareté des matières premières, les relations clients se détériorent à une proportion de 50%.

### 6.3.6.5. Effets de la rareté des matières premières sur la structure des coûts

La figure n°49 montre un effet de la rareté des matières premières sur la structure des coûts (KW 13,073  $p < 0,001$ ).

Figure 49. Test Kruskal-Wallis de l'effet de la rareté des ressources sur la structure des coûts

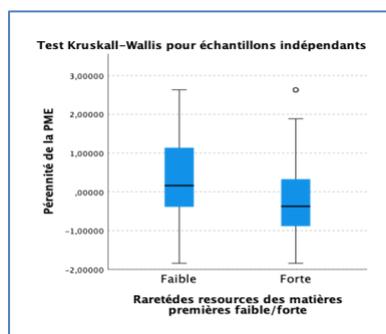


La figure n°49 montre que dans une situation de forte rareté des matières premières (difficulté d'obtention et prix élevé des matières premières), le propriétaire-dirigeant augmente la structure des coûts (coûts variables, économie d'échelle) dans une proportion plus élevée (presque 75%) que dans une situation de faible rareté des matières premières où la structure des coûts baisse dans une proportion de 50%.

### 6.3.6.6. Effets de la rareté des matières premières sur la pérennité de la PME

La figure n°50 montre un effet de la rareté des matières premières sur la pérennité de la PME (KW 30,244  $p < 0,001$ ).

Figure 50. Test Kruskal-Wallis de l'effet de la rareté des matières premières sur la pérennité



La figure n°50 montre que lorsqu'il y a une forte rareté des matières premières, la pérennité de la PME (rentabilité, chiffre d'affaires et motivation du personnel) est très faible à 75% des données. En revanche quand cette rareté est faible, la pérennité de la PME augmente dans une proportion de 75%. Dans les deux cas, en forte comme en faible rareté des matières premières, chacune de situation reste homogène avec une distribution approximativement symétrique autour de la médiane.

## 6.4. Profils des PME selon leurs BMC et zones de pérennité

L'analyse des données amène la recherche à procéder à la classification des 409 PME enquêtées par groupes présentant des profils ou caractéristiques similaires tant au niveau de leurs modèles d'affaires qu'à celui de leur pérennité. Elle cherche aussi à mesurer les effets de cette classification.

### 6.4.1. Classification des PME par fonctions discriminantes

La classification des PME selon leurs modèles d'affaires, par la méthode d'analyse discriminante, obéit à une procédure de classement qui part des 409 PME enquêtées. L'analyse se fait par les coefficients des fonctions discriminantes canoniques standardisées (Lambda de Wilks), c'est-à-dire la sélection est faite, à chaque étape, pour la variable qui minimise le lambda de Wilks. Dans un processus d'essais multiples qui commence avec 10 groupes, le traitement des données continue avec le nombre d'observations (neuf, sept, six, cinq) jusqu'à retenir quatre groupes avec des observations équilibrées telles que présentées dans le tableau n° 52.

Tableau 52. Valeurs associées aux neuf blocs suivant les quatre groupes finaux

Centres de cluster finaux				
	Groupes			
	1	2	3	4
Segments de clientèles	-,478	,554	,481	-,816
Propositions de valeur	-1,208	,259	,420	,179
Canaux de distribution	-,701	-,158	,210	,611
Relations clients	-1,166	-,242	,573	,659
Ressources clés	,134	,277	-,672	,349
Activités clés	-,631	1,002	-,572	-,246
Partenaires clés	-,701	,580	,348	-,573
Flux des revenus	-,518	-,177	,915	-,310
Structure des coûts	-,805	,267	,055	,225

A partir du tableau n° 52, qui présente des valeurs tant négatives que positives pour chaque bloc du Business Model Canvas, il est intéressant de construire un autre tableau avec, essentiellement le signe (positif ou négatif) attribué à chaque valeur. Ces signes permettent déjà d'apprécier la force de chaque bloc dans le Business

Model relatif à chaque groupe en tenant compte de la valeur de référence qui est de 0,5. L'attribution des signes par bloc est reprise au tableau n° 53.

Tableau 53. Valeurs associées à chaque bloc du BMC au regard de chaque groupe

Centres de cluster finaux				
	Cluster			
	1	2	3	4
Segment de clientèle	'-	'++	'+	'--
Proposition de valeur	'--	'0	'+	'0
Canaux de distribution	'--	'0	'0	'++
Relations clients	'--	'0	'++	'++
Ressources clés	'0	'0	'--	'+
Activités clés	'--	'+++	'--	'0
Partenaires clés	'--	'++	'+	'--
Flux des revenus	'--	'-	'++	'-
Structure des coûts	'--	'0	'0	'0

Les blocs du BMC qui présentent des valeurs supérieures (en positif et/ou négatif) par rapport à d'autres sont hachurées pour les isoler aux fins de leur caractérisation. Après ce positionnement de la valeur de chaque bloc du Business Model, il est présenté, au tableau n° 54, la répartition de ces 409 PME dans les quatre groupes.

Tableau 54. Nombre total des PME réparties dans les quatre groupes

Nombre d'observations (PME) dans chaque groupe		
Groupes	1	70,00
	2	121,00
	3	100,00
	4	86,00
Valide		377,00
Manquant		32,00

Sur les 409 PME enquêtées, 32 observations ont eu des données manquantes. Ce faisant, sachant que, dans le logiciel SPSS, les éléments de l'échantillon retenus pour l'analyse discriminante ne doivent pas contenir des valeurs manquantes, les 32 observations sont écartées à l'analyse pour valeurs manquantes ramenant ainsi à 377, les observations à classer. Aussi, comme le montre le tableau n°54, 70 PME sont dans le groupe 1 alors que le groupe 2 comprend 121 PME. Le groupe 3 est composé de 100 PME alors que le groupe 4 dispose de 86 PME.

Après cette répartition des PME dans les quatre groupes, il convient maintenant de calculer les fonctions discriminantes de ces groupes. Le tableau n° 55 donne le résultat de l'analyse discriminante effectuée pour déterminer les fonctions discriminantes canoniques.

Tableau 55. Résultat de l'analyse discriminante

Valeurs propres				
Fonction	Valeur propre	% de la variance	% cumulé	Corrélation canonique
1	1,776 <sup>a</sup>	41,2	41,2	,800
2	1,575 <sup>a</sup>	36,5	77,8	,782
3	,958 <sup>a</sup>	22,2	100,0	,700

a. Les 3 premières fonctions discriminantes canoniques ont été utilisées pour l'analyse.

La première fonction discriminante représente 41,2% de variance avec un pouvoir discriminant de 0,64 supérieur à 0,5. La deuxième fonction discriminante représente 77,8% de variance avec un pouvoir discriminant de 0,61 supérieur à 0,5. La troisième fonction discriminante représente 100% de variance avec un pouvoir discriminant de 0,49 proche de 0,5. Après cela les tests lambda de Wilks sont appliqués pour le degré de signification de cette discrimination. Le tableau n° 56 donne le résultat de ce test.

Tableau 56. Test lambda de Wilks de discrimination de groupes

Lambda de Wilks				
Test de la ou des fonctions	Lambda de Wilks	Khi-carré	ddl	Sig.
de 1 à 3	,071	975,145	27	<,001
de 2 à 3	,198	597,817	16	<,001
3	,511	248,304	7	<,001

La première fonction de lambda de wilks est de 0,071 avec une signification inférieure à 0,001 qui discrimine bien les groupes. La deuxième fonction de lambda de wilks est de 0,198 avec une signification inférieure à 0,001 qui discrimine bien les groupes. La troisième fonction de lambda de wilks est de 0,511 avec une signification inférieure à 0,001 qui discrimine bien les groupes. Aussi, convient-il maintenant de dégager les coefficients des fonctions discriminantes canoniques standardisées. Le tableau n° 57 en donne le résultat.

Tableau 57. Coefficients des fonctions discriminantes canoniques standardisées.

Coefficients des fonctions discriminantes canoniques standardisées			
	Fonction		
	1	2	3
Structure des coûts	-,108	-,008	,186
Segment de clientèle	,558	-,099	-,539
Proposition de valeur	,321	,307	,283
Canaux de distribution	-,319	,306	,047
Relations clients	,115	,530	,531
Ressources clés	-,149	-,370	,336
Activités clés	,721	-,336	,469
Partenaires clés	,300	,004	-,210
Flux des revenus	,182	,521	-,444

Le premier axe discriminant est défini par les activités clés (0,721) et les segments de clientèles (0,558). Il s'agit des domaines d'activités stratégiques. Le 2<sup>ème</sup> facteur discriminant est défini par les relations clients (0,530) et les flux des revenus (0,521). Il donne la valeur de la relation. Le troisième facteur discriminant est défini par les segments de clientèles (-0,539) et les relations clients (0,531). Ces deux constituent des comptes clés. Le tableau n° 58 donne le résultat du classement des 4 groupes.

Tableau 58. Résultats du classement des quatre groupes

Résultats du classement <sup>a</sup>							
		Nombre d'observations de cluster	Appartenance au groupe prévu				Total
			1	2	3	4	
Original	%	1	92,9	1,4	,0	5,7	100,0
		2	,8	94,2	3,3	1,7	100,0
		3	1,0	5,0	92,0	2,0	100,0
		4	2,3	5,8	,0	91,9	100,0

a. 92,8% des observations originales sont classées correctement.

Le tableau n° 58 montre que 92% des observations originales sont classées correctement. Aussi, à partir de cette classification et des valeurs associées aux différents blocs du Business Model Canvas tels que reprises dans les tableaux 52 et 53, il est aisé d'identifier, sommairement, les caractéristiques similaires aux PME appartenant à un même groupe et qui les différencient des autres groupes. Mais avant cela, il convient de mesurer les effets de cette classification.

## 6.4.2. Mesure des effets de la classification des PME

Pour rappel, la classification des PME selon le modèle d'affaires Canvas a permis à la recherche d'identifier quatre groupes des PME. Dans cette section, il est procédé aux tests non paramétriques pour vérifier les effets des différentes sous variables (environnement hostile, caractéristiques du propriétaire-dirigeant et la pérennité de la PME) sur les quatre groupes des PME. Pour cela, les tests d'hypothèses (niveau de signification de 0,05) et les tests de Kruskal-Wallis (valeur  $p < 0,01$ ) sont effectués et donnent les résultats présentés ci-dessous au regard de chaque sous-variable.

### 6.4.2.1. Effets de l'environnement hostile sur les 4 groupes des PME

Mesurer l'effet de l'environnement hostile sur un groupe ou entre plusieurs groupes, revient à mesurer le degré de la sensibilité dudit groupe ou le comparer à d'autres groupes face à la variation de l'environnement. Ainsi, un groupe peut-il être, soit plus sensible à l'hostilité de l'environnement que d'autres groupes, soit moins sensible, soit avoir une sensibilité homogène (lorsqu'il est observé une variation proche de la médiane pour chaque groupe). Ci-dessous, au tableau n° 59, les tests paramétriques utilisés et, en détails dans les figures ad hoc, les effets sur les sous-variables de l'environnement hostile.

Tableau 59. Les tests d'hypothèses des effets de l'environnement hostile sur les 4 groupes

Récapitulatif du test d'hypothèse				
	Hypothèse nulle	Test	Sig. <sup>a,b</sup>	Décision
1	La distribution de la Baisse des marchés est la même sur les catégories de Nombre d'observations de cluster.	Test Kruskal-Wallis pour échantillons indépendants	<,001	Rejeter les hypothèses nulles.
2	La distribution de l'Intensité de la concurrence est la même sur les catégories de Nombre d'observations de cluster.	Test Kruskal-Wallis pour échantillons indépendants	,186	Garder les hypothèses nulles.
3	La distribution des Restrictions des marchés est la même sur les catégories de Nombre d'observations de cluster.	Test Kruskal-Wallis pour échantillons indépendants	<,001	Rejeter les hypothèses nulles.
4	La distribution de la Rareté des ressources informationnelles est la même sur les catégories de Nombre d'observations de cluster.	Test Kruskal-Wallis pour échantillons indépendants	<,001	Rejeter les hypothèses nulles.

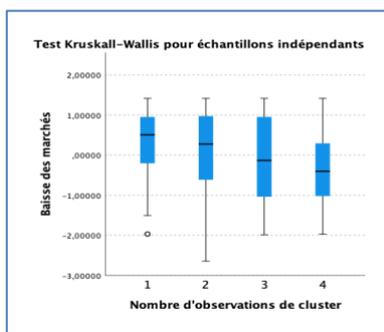
5	La distribution de la Rareté des ressources financières est la même sur les catégories de Nombre d'observations de cluster.	Test Kruskal-Wallis pour échantillons indépendants	,097	Garder les hypothèses nulles.
6	La distribution de la Rareté des ressources matières premières est la même sur les catégories de Nombre d'observations de cluster.	Test Kruskal-Wallis pour échantillons indépendants	<,001	Rejeter les hypothèses nulles.
a. Le niveau de signification est de ,050.				
b. La signification asymptotique est affichée.				

Pour ce qui concerne l'environnement hostile, les tests des hypothèses appliqués permettent de rejeter les hypothèses nulles ( $p < 0,001$ ) pour la baisse des marchés, les restrictions des marchés, la rareté des ressources informationnelles et la rareté des matières premières tandis que l'intensité de la concurrence (0,186) et la rareté des ressources financières (0,097) ne permettent pas de différencier les groupes.

#### A. Effets de la sensibilité de la baisse des marchés sur les 4 groupes

La figure n° 51 montre qu'il existe un effet différemment exprimé de la baisse des marchés sur les quatre groupes des PME (KW 22,852  $p < 0,001$ ).

Figure 51. Test Kruskal-Wallis de l'effet de la sensibilité de la baisse des marchés sur les groupes

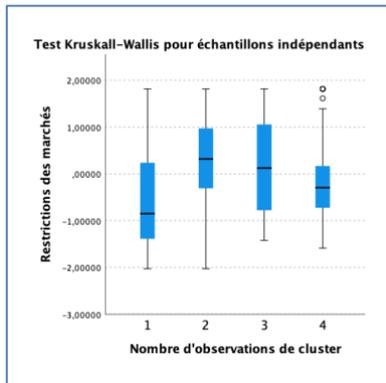


*Les PME du groupe 1 sont les plus sensibles à la baisse des marchés suivies des PME du groupe 2. La sensibilité des PME du groupe 3 est homogène (asymétrique ou proche de la médiane) alors que les PME du groupe 4 sont les moins sensibles à la baisse des marchés.*

#### B. Effets des restrictions imposées par les marchés sur les 4 groupes

La figure n°52 montre qu'il existe un effet de restrictions imposées par le marché différemment exprimés sur les quatre groupes des PME (KW 40,110  $p < 0,001$ ).

Figure 52. Test Kruskal-Wallis de l'effet des restrictions des marchés sur les groupes

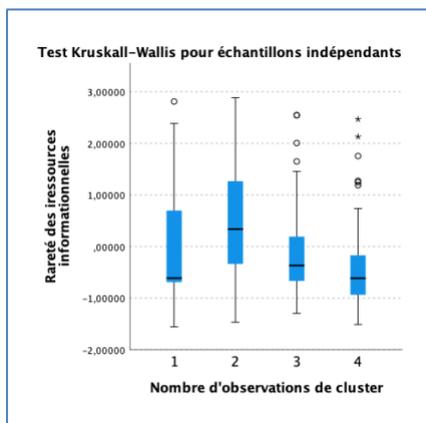


*Les PME du groupe 2 sont les plus sensibles aux restrictions des marchés suivies des PME du groupe 3 dont la sensibilité est aussi homogène (asymétrique). En revanche, les PME du groupe 1 sont les moins sensibles aux restrictions des marchés comme aussi les groupe 4 dont la sensibilité est homogène.*

### C. Effets de la rareté des ressources informationnelles sur les 4 groupes

La figure n° 53 montre qu'il existe un effet différemment exprimé de la rareté des ressources informationnelles sur les quatre groupes des PME (KW 48,517  $p < 0,001$ ).

Figure 53. Test Kruskal-Wallis de l'effet de la rareté des ressources informationnelles sur les groupes

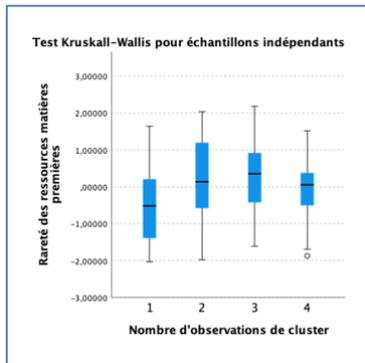


*Les PME du groupe 2 sont les plus sensibles à la rareté des ressources informationnelles tandis que les PME du groupe 3 et les PME du groupe 4 sont les moins sensibles à cette rareté. Les PME du groupe 1 sont aussi moins sensibles (sensibilité dissymétrique ou éloigné de la médiane) à la rareté des ressources informationnelles.*

### D. Effets de la rareté des matières premières sur les 4 groupes

La figure n° 54 montre qu'il existe un effet de la rareté des matières premières différemment exprimé, sur les quatre groupes des PME (KW 26,363  $p < 0,001$ ).

Figure 54. Test Kruskal-Wallis de l'effet de la rareté des matières premières sur les groupes

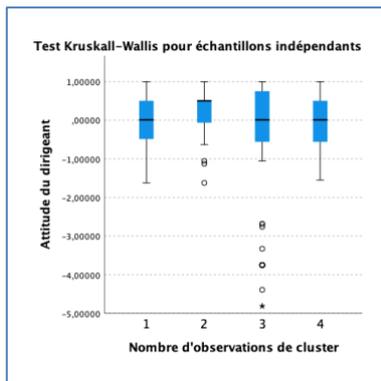


Les PME du groupe 2 sont les plus sensibles à la rareté des matières premières suivies des PME du groupe 3. Les PME groupe 1 sont les moins sensibles à cette rareté (avec une sensibilité homogène) tandis que les PME du groupe 4 sont aussi moins sensible à la rareté des matières premières (avec une sensibilité dissymétrique).

#### 6.4.2.2. Effets de l'attitude du propriétaire-dirigeant sur les 4 groupes

La figure n° 55 montre qu'il existe un effet de l'attitude de propriétaire-dirigeant sur les quatre groupes des PME (KW 17,502  $p < 0,001$ ).

Figure 55. Test Kruskal-Wallis de l'effet de l'attitude du propriétaire-dirigeant sur les groupes

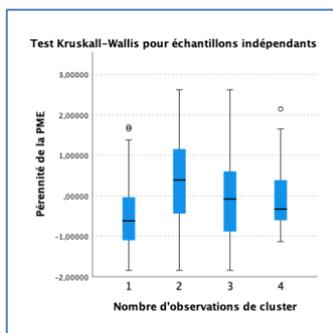


Les PME des groupes 1, 2, 3 et 4 sont toutes sensibles à l'attitude du propriétaire-dirigeant bien celles groupe 3 restent les plus sensibles. La sensibilité des PME des groupes 1, 3 et 4 reste homogène (asymétrique ou proche de la médiane) alors que celle des PME du groupe 2 reste dissymétrique (éloigné de la médiane).

#### 6.4.2.3. Effets de la pérennité sur les quatre groupes des PME

La figure n° 56 indique qu'il existe un effet de la pérennité différemment exprimé sur les quatre groupes des PME (KW 35,887  $p < 0,001$ ).

Figure 56. Test Kruskal-Wallis de l'effet de la pérennité de la PME sur les groupes



Les PME du groupe 2 sont les plus sensibles à la pérennité de la PME suivies des PME du groupe 3. Les PME du groupe 1 sont les moins sensibles à la pérennité, suivies des PME du groupe 4. Cependant la sensibilité des PME des groupes 1, 2 et 3 reste homogène tandis que celle des PME du groupe 4 est dissymétrique.

#### 6.4.2.4. Effets de l'identité du propriétaire-dirigeant sur les quatre groupes des PME

Il est procédé aux tableaux croisés pour mesurer les effets de l'identité du propriétaire-dirigeant sur les quatre groupes des PME. La mesure de l'effet de signification est fixé toujours à inférieure à 0,05 sur base des tests de khi-carré. Cette identification se fait sur base de neuf composantes d'identification du propriétaire-dirigeant. Il est présenté, ci-dessous, chaque catégorie d'identification, puis un tableau synthèse de l'ensemble d'identification. Il faut signaler que les effets du sexe, de l'âge (Khi-deux 23,141 ;  $p = 0,006$ ), d'état-civil (Khi-deux 3,588 ;  $p = 0,875$ ), de l'appartenance religieuse (Khi-deux 20,450 ;  $p = 0,155$ ), du niveau de formation professionnelle (Khi-deux 6,018 ;  $p = 0,111$ ) et de l'entourage entrepreneurial (Khi-deux 15,582 ;  $p = 0,211$ ) des propriétaires-dirigeants ne sont pas significatifs. Mais les effets du niveau d'études, d'appartenance linguistique et d'expérience dans les affaires sont quant à eux significatifs.

##### A. Identification des propriétaires-dirigeants : niveau d'études

Le tableau croisé et le test du khi-carré montre la situation reprise au tableau n° 60.

Tableau 60. Tableau croisé du niveau d'études propriétaires-dirigeants

Tableau croisé						
% dans Nombre d'observations de cluster						
		Nombre d'observations de cluster				Total
		1	2	3	4	
Niveau d'études	(Bac et moins)	20,0%	18,2%	6,0%	8,1%	13,0%
	Bac+3	27,1%	32,2%	32,0%	27,9%	30,2%
	Bac+5 et plus	52,9%	49,6%	62,0%	64,0%	56,8%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Le niveau d'études des propriétaires-dirigeants des PME est lié à la classification des PME (Khi 13,662 avec  $p=0,034$ ). Les personnes ayant moins que le Bac sont sous-représentées dans tous les groupes, celles qui ont le Bac + 3 sont légèrement représentées tandis que ceux ayant le Bac + 5 et plus sont surreprésentés.

##### B. Identification des propriétaires-dirigeants : appartenance linguistique

Le tableau croisé et le test du khi-carré montre la situation reprise au tableau n° 61.

Tableau 61. Tableau croisé de l'appartenance linguistique du propriétaire-dirigeant

Tableau croisé						
% dans Nombre d'observations de cluster						
		Nombre d'observations de cluster				Total
		1	2	3	4	
Identification du dirigeant 7 : Quelle est votre appartenance linguistique ?	Swahiliphone	30,0%	18,2%	23,0%	18,6%	21,8%
	Lingalaphone	47,1%	22,3%	25,0%	25,6%	28,4%
	Lubaphone	11,4%	14,9%	21,0%	16,3%	16,2%
	Kikongophone	5,7%	32,2%	30,0%	38,4%	28,1%
	Autre	5,7%	12,4%	1,0%	1,2%	5,6%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

L'appartenance linguistique des propriétaires-dirigeants et la classification des PME sont dépendantes (khi 50,234  $p=0,001$ ). Il apparaît que les propriétaires-dirigeants d'expression lingalaphone sont surreprésentés dans les PME du groupe 1 tandis que le kikongo l'est dans les PME des groupes 2, 3 et 4.

### C. Identification des propriétaires-dirigeants : expérience des affaires

Le tableau croisé et le test du khi-carré montre la situation suivante au regard de chaque tableau n° 62.

Tableau 62. Tableau croisé de l'expérience dans les affaires du propriétaire-dirigeant

Tableau croisé						
% dans Nombre d'observations de cluster						
		Nombre d'observations de cluster				Total
		1	2	3	4	
Identification du dirigeant 9 : Quelle est votre expérience dans les affaires ?	0 à 5 ans	21,4%	12,4%	16,0%	23,3%	17,5%
	6 à 10 ans	32,9%	30,6%	43,0%	46,5%	37,9%
	11 à 15 ans	21,4%	30,6%	28,0%	20,9%	26,0%
	plus de 15 ans	24,3%	26,4%	13,0%	9,3%	18,6%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

L'expérience, dans les affaires, des propriétaires-dirigeants et la classification des PME sont dépendantes avec (khi 22,186,  $p =0,008$ ). Les propriétaires-dirigeants ayant une expérience de moins de 5 ans sont sous-représentés dans tous les groupes tandis que ceux ayant entre 6 et 10 ans sont surreprésentés dans les PME du groupe 1, les PME du groupe 2, les PME du groupe 3 et les PME du groupe 4. Cependant, ceux qui ont entre 11 et 15 ans sont surreprésentés au même rang que les PME du groupe 2. Les propriétaires-dirigeants de plus de 15 ans sont sous-représentés dans tous les groupes.

#### D. Tableau synthèse d'identification des propriétaires-dirigeants

Il ressort des différents tableaux croisés d'identification des propriétaires-dirigeants et ceux des tests du khi-carré la situation telle que résumée dans le tableau n° 63.

Tableau 63. Tableau croisé de la synthèse d'identification du propriétaire-dirigeant

Identification	PME du groupe 1	PME du groupe 2	PME du groupe 3	PME du groupe 4
Niveau d'études	Bac + 5 et plus	Bac + 5 et plus	Bac + 5 et plus	Bac +5 et plus
Appartenance linguistique	Lingalaphone	Kikongophone	Kikongophone	Kikongophone
Expérience professionnelle	6 à 10 ans	De 6 à 10 ans 11 à 15 ans	6 à 10 ans	De 0 à 5 ans De 6 à 10 ans

#### **6.4.2.5. Effets de l'identité de la PME sur les quatre groupes**

Il est procédé aux tableaux croisés pour mesurer les effets de l'identification de la PME sur les quatre groupes. La mesure de la signification est fixée toujours à inférieure à 0,05 sur base des tests de khi-carré. Sur les huit composantes d'identité de la PME, trois seulement sont significatifs, à savoir, le secteur d'activités, l'âge de la PME et la valeur totale de ses actifs. Les autres ne sont pas significatifs, à savoir, la forme juridique, le chiffre d'affaires, l'effectif du personnel et le champ d'activité et la zone d'activités. Il est présenté, ci-dessous, les trois catégories d'identification.

#### A. Effets du secteur d'activité de la PME

Tableau 64. Tableau croisé des effets du secteur d'activités de la PME

Tableau croisé						
% dans Nombre d'observations de cluster						
		Nombre d'observations de cluster				Total
		1	2	3	4	
Secteur d'activités	Industrie	12,9%	50,0%	11,1%	30,2%	28,3%
	Commerce	34,3%	6,7%	18,2%	41,9%	22,9%
	Service	52,9%	43,3%	70,7%	27,9%	48,8%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Le secteur d'activités des PME et la classification des PME sont dépendants (Khi 86,945 ;  $p < 0,001$ ). Les PME du groupe 1 dominant dans le secteur de service (52,9%), tandis que celles du groupe 2 dominant dans l'industrie. Les PME du

groupe 3 dominant dans le service alors que celles du groupe 4 le sont dans le commerce.

### B. Effets de l'âge de la PME

Tableau 65. Tableau croisé des effets de l'âge de la PME

<b>Tableau croisé</b>						
% dans Nombre d'observations de cluster						
		Nombre d'observations de cluster				Total
		1	2	3	4	
Age de la PME	0 à 5 ans	30,4%	29,8%	42,4%	48,2%	37,4%
	6 à 10 ans	29,0%	38,8%	46,5%	40,0%	39,3%
	11 à 15 ans	20,3%	13,2%	6,1%	5,9%	11,0%
	15 ans et plus	20,3%	18,2%	5,1%	5,9%	12,3%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

L'âge de la PME et la classification sont dépendants (Khi 33,568 ;  $p < 0,001$ ). Il apparaît que le groupe 1 est dominé par les PME de moins de 5 ans. Les groupes 2 et 3 sont dominés par les PME d'au moins 10 ans tandis que le groupe 4 est dominé par les PME de moins de 5 ans.

### C. Effets de la valeur totale des actifs de la PME

Tableau 66. Tableau croisé des effets de la valeur des actifs totaux de la PME

<b>Tableau croisé</b>						
% dans Nombre d'observations de cluster						
		Nombre d'observations de cluster				Total
		1	2	3	4	
Actifs totaux	1 à 100.000 \$	31,8%	20,8%	23,2%	18,8%	23,0%
	101 à 350.000 \$	50,0%	25,5%	25,3%	25,9%	30,1%
	351 à 500.000 \$	12,1%	17,0%	21,2%	16,5%	17,1%
	Plus de 500.000 \$	6,1%	36,8%	30,3%	38,8%	29,8%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

La valeur totale des actifs des PME et la classification sont dépendantes (Khi 32,352 ;  $p < 0,001$ ). Les PME avec la valeur des actifs de moins de 100.000 Usd sont sous-représentées dans tous les groupes ainsi que celles qui ont la valeur totale des actifs située entre 101.000 et 350.000 Usd. Les PME qui ont une valeur totale des actifs située entre 351.000 et 500.000 Usd sont surreprésentées dans les PME

du groupe 3 tandis que celles qui ont une valeur totale des actifs de plus de 500.000 usd sont surreprésentées chez les PME du groupe 2 et les PME du groupe 3.

#### D. Tableau synthèse de l'identification de la PME

Tableau 67. Tableau synthèse d'identification de la PME

N°	IDENTIFICATION	GROUPE 1	GROUPE 2	GROUPE 3	GROUPE 4
1	Secteur d'activités	Service	Industrie	Services	Commerce
2	Age de l'entreprise	0 à 5 ans	6 à 10 ans	6 à 10 ans	0 à 5 ans
3	Valeur totale des actifs	101.000 à 350.000	De 350.000 à 500.000	De 350.000 à 500.000	De 350.000 à 500.000

En résumé, l'observation des différents tableaux ci-dessus sur les effets multiples de l'environnement hostile, des caractéristiques du propriétaire-dirigeant et des caractéristiques des PME sur les quatre groupes peuvent être résumés dans le tableau n°68 pour permettre la qualification de chaque groupe.

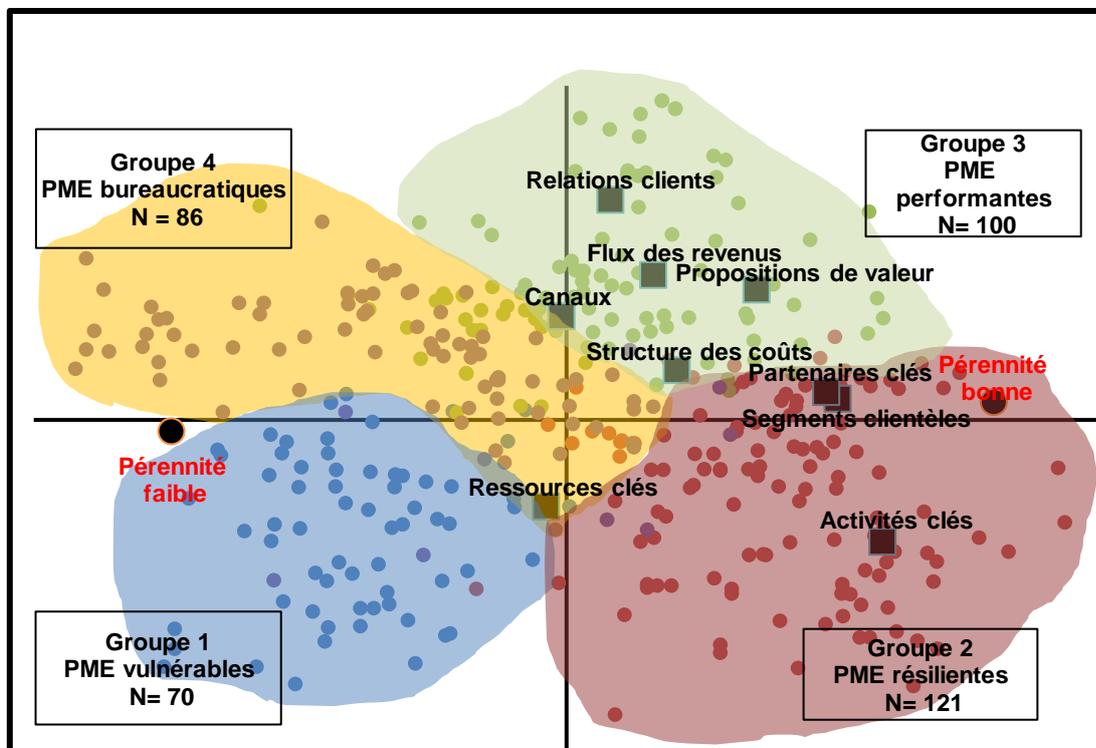
Tableau 68. Synthèse des effets sur les quatre groupes des PME

N°	RNature d'effet	Groupe 1	Groupe 2	Groupe 3	Groupe 4
1	Effets de la baisse des marchés	Très sensible à la baisse des marchés	Sensible à la baisse des marchés	Sensibilité homogène à la baisse des marchés	Moins sensible à la baisse des marchés
2	Effets des restrictions imposées par le marché	Moins sensible aux restrictions imposées par le marché	Très sensible aux restrictions imposées par le marché	Sensible aux restrictions imposées par le marché	Sensibilité homogène aux restrictions imposées par le marché
3	Effets de la rareté des ressources informationnelles	Sensible à la rareté des ressources informationnelles	Très sensible à la rareté des ressources informationnelles	Moins sensible à la rareté des ressources informationnelles	Moins sensible à la rareté des ressources informationnelles
4	Effets de la rareté des matières premières	Moins sensible à la rareté des matières premières	Très sensible à la rareté des matières premières	Sensible à la rareté des matières premières	Moins sensible à la rareté des matières premières
5	Effets de l'attitude du propriétaire-dirigeant	Sensible à l'attitude du propriétaire-dirigeant	Très sensible à l'attitude du propriétaire-dirigeant	Très sensible à l'attitude du propriétaire-dirigeant	Sensible à l'attitude du propriétaire-dirigeant
6	Effets de la baisse des marchés sur la pérennité	Moins sensible à l'effet de la baisse des marchés sur la pérennité	Très sensible à l'effet de la baisse des marchés sur la pérennité	Sensible à l'effet de la baisse des marchés sur la pérennité	Moins sensible à l'effet de la baisse des marchés sur la pérennité
7	Effets du niveau d'études du propriétaire-dirigeant	53% du niveau Bac+5 et plus	50% du niveau Bac+5 et plus	62% du niveau Bac+5 et plus	64% du niveau Bac+5 et plus
8	Effets de l'appartenance linguistique du propriétaire-dirigeant	47% d'expression lingalophone	32% d'expression kikongophone	30% d'expression kikongophone	38% d'expression kikongophone
9	Effets de l'expérience du propriétaire-dirigeant dans les affaires	6 à 10 ans d'expérience	6 à 10 ans et 11 à 15 ans d'expérience	6 à 10 ans d'expérience	6 à 10 ans d'expérience
10	Effets du secteur d'activités des PME	Secteur de service	Secteur d'industrie	Secteur de service	Secteur de commerce
11	Effets de l'âge de la PME	0 à 5 ans	6 à 10 ans	6 à 10 ans	0 à 5 ans
12	Effets de la valeur des actifs	101 à 350.000 Usd	Plus de 500.000 Usd	Plus de 500.000 Usd	Plus de 500.000 Usd

### 6.4.3. Classification des PME suivant la carte perceptuelle

L'analyse des données à l'aide des logiciels SPSS et excel, permet d'élaborer une carte perceptuelle en croissant le modèle d'affaires et la pérennité de la PME. La carte perceptuelle, par une représentation graphique, permet aussi de positionner les quatre groupes des PME en fonction de leurs modèles d'affaires et de leur zone de pérennité. Cette carte perceptuelle reprise à la figure n° 57 permet de positionner chaque groupe des PME dans sa zone de pérennité en fonction de son modèle d'affaires. Elle permet ainsi d'avoir une idée sur la tendance de chaque groupe des PME vis-à-vis de la pérennité et du Business Model Canvas et d'identifier ses lacunes et ses opportunités pour sa pérennisation. Elle comprend quatre segments composant les quatre groupes des PME suivant le modèle Canvas. Cette classification des PME reprise dans la carte perceptuelle est présentée à la figure n° 57.

Figure 57. Carte perceptuelle des PME selon le modèle de Canvas



L'observation de cette carte permet d'identifier d'emblée quatre groupes des PME se trouvant dans les zones qui croissent le modèle d'affaires et la pérennité de la PME, à savoir :

- Groupe 1. Zone de faible pérennité et modèle d'affaires inadapté : PME vulnérables.
- Groupe 2. Zone de bonne pérennité et modèle d'affaires inadapté. : PME résilientes.
- Groupe 3. Zone de bonne pérennité et modèle d'affaires adapté : PME performantes.
- Groupe 4. Zone de faible pérennité et modèle d'affaires adapté : PME bureaucratiques.

Les résultats de toutes les analyses ci-haut indiquées sont discutées au chapitre suivant.

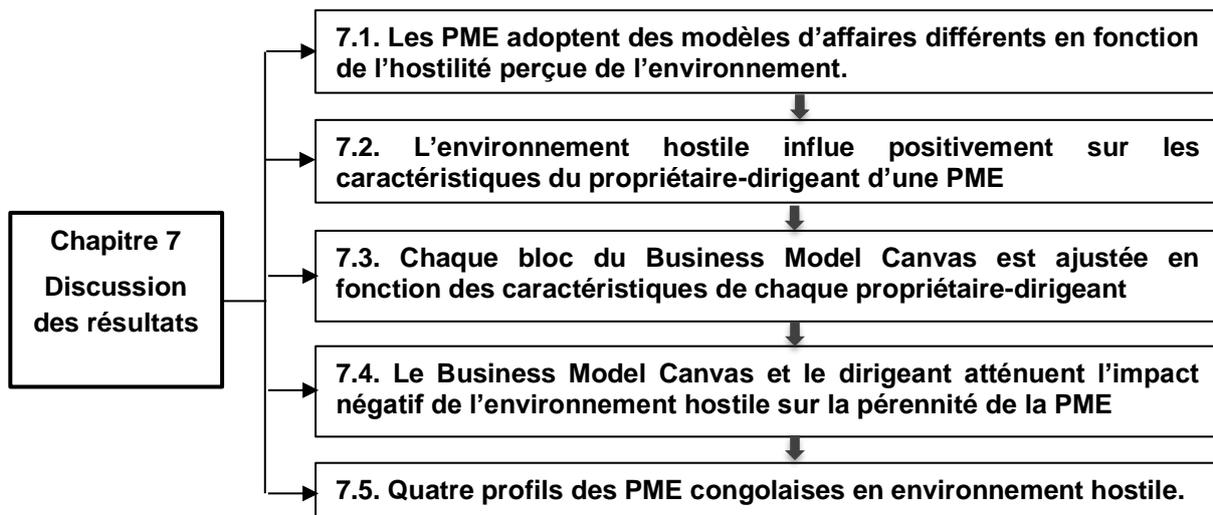
## Conclusion du chapitre six

Le chapitre six montre que l'analyse des données aboutit aux quatre résultats essentiels, à savoir les résultats de l'analyse factorielle des variables étudiées, des corrélations entre lesdites variables, des effets multiples de l'environnement hostile et la classification des PME en groupes présentant des caractéristiques communes. L'analyse factorielle des variables étudiées montre que sur 118 items utilisés dans l'enquête, 54 seulement, soit 46%, expliquent, pour l'essentiel les variables étudiées, à savoir, l'environnement hostile, le Business Model Canvas, les caractéristiques du propriétaire-dirigeant et la pérennité de la PME. Deuxièmement, l'analyse montre qu'il y a une corrélation significative entre la motivation, les aptitudes et l'attitude du propriétaire-dirigeant et les segments de clientèles, d'une part, la structure des coûts et les ressources clés d'autre part. De même il existe un lien significatif entre la motivation, les aptitudes du propriétaire-dirigeant et les canaux d'une part et, d'autre part avec les propositions de valeur et les partenaires clés. L'analyse établit aussi une corrélation significative entre la motivation et l'attitude du propriétaire-dirigeant avec, d'une part les activités clés et d'autre part, les flux des revenus. Troisièmement, l'analyse montre qu'il y a un effet de la baisse des marchés sur la motivation, les aptitudes, l'attitude, les segments de clientèles, les relations, les partenaires, les flux des revenus et la pérennité. L'intensité de la concurrence a un effet sur l'attitude du propriétaire-dirigeant, la structure des coûts et la pérennité. Les restrictions imposées par le marché ont un effet sur la motivation, les aptitudes, l'attitude du propriétaire-dirigeant, les segments de clientèles, les propositions de

valeur, les canaux, les activités clés, les partenaires clés, la structure des coûts et la pérennité. La rareté des ressources informationnelles a un effet sur l'attitude du propriétaire-dirigeant et les activités clés. De même, la rareté des ressources financières a un effet sur la pérennité de la PME. La rareté des matières a un effet sur les aptitudes, les propositions de valeur, les canaux, les relations clients, la structure des coûts et la pérennité. Les résultats de l'analyse des données se termine par la classification des PME, en quatre groupes, suivant le modèle d'affaires Canvas, à savoir les PME vulnérables, les PME résilientes, les PME performantes et les PME bureaucratiques. Le prochain chapitre fait la discussion des résultats obtenus de l'analyse et de traitement des données.

## Chapitre 7 : Discussion des résultats

Ce chapitre est consacré à la discussion des résultats issus de l'analyse des données faites au chapitre précédent et aux liens avec la question de recherche, la revue de la littérature et le schéma d'analyse. Ce faisant, la démarche adoptée est celle de discuter d'abord, les liens, suivant les contingences internes et/ou externes, entre toutes les variables du modèle de recherche, ensuite, les effets de l'environnement hostile sur le BMC et la pérennité de la PME. La classification des PME, suivant leurs modèles d'affaires clôture enfin cette discussion. A chaque étape, la discussion confronte la revue de la littérature, aux résultats d'analyse pour en dégager les constats ou contributions de la recherche. La structure de ce chapitre est reprise ci-dessous.



### 7.1. Les PME adoptent des modèles d'affaires différents en fonction de l'hostilité perçue de l'environnement

La présente recherche identifie les caractéristiques et les effets de l'environnement hostile sur les blocs du Business Model Canvas. Elle identifie aussi les différents modèles d'affaires mis en place par ces PME pour faire face à l'hostilité de leur environnement. Sachant qu'à chaque sous-variable de l'environnement hostile correspondent des modèles d'affaires appropriés, il est indiqué de présenter des modèles d'affaires en fonction de chaque sous-variable avant de présenter un modèle transversal.

### 7.1.1. Spécificités de l'hostilité de l'environnement d'affaires des PME congolaises

L'environnement d'affaires des PME congolaises présentent des caractéristiques différentes selon qu'il s'agit de la baisse des marchés, de l'intensité de la concurrence, des restrictions imposées par les marchés ou de la rareté des ressources.

#### 7.1.1.1. Caractéristiques de la baisse des marchés des PME congolaises

S'agissant de la baisse des marchés, les chercheurs évoquent un marché en décroissance, un marché qui change sa taille, sa forme de niche environnementale et qui baisse sa capacité de production, etc. Ils évoquent aussi l'aggravation des coûts de production, la baisse de la productivité des actifs, du chiffre d'affaires, du nombre de clients, la détérioration des marges, des relations clients, la réduction des prix, la suppression de certaines gammes des produits et la dépendance à un nombre limité de clients. (Kach et al, 2016 ; Varian, 2014 ; Davis-Sramek, Mentzer et Stank, 2008 ; Khandwalla, 1997 ; Cameron, Kim et Whetten, 1987).

Parmi les éléments ci-dessus caractéristiques de la baisse des marchés identifiés par la revue de la littérature (voir tableau 18), les résultats de la présente recherche, en dénombre trois éléments qui constituent la menace la plus importante à la pérennité des PME congolaises, à savoir, **la baisse du chiffre d'affaires, la détérioration des marges bénéficiaires et la baisse de la production des biens et services**. Autrement dit, en situation de baisse des marchés, les propriétaires-dirigeants des PME congolaises perçoivent leur environnement d'affaires comme étant hostile lorsque ces trois indicateurs sus mentionnés se manifestent.

En effet, Ces indicateurs qui montrent déjà la difficulté de pérennisation des PME Congolaises, se situent aux antipodes des indicateurs de la pérennité de la PME, notamment, l'augmentation du chiffre d'affaires, de la rentabilité et de la qualité des produits de l'entreprise. Il en découle ainsi que la baisse des marchés compromet sérieusement la pérennité de la PME congolaise en détruisant ce qui peut lui créer de la valeur.

### 7.1.1.2. Caractéristiques de l'intensité de la concurrence des PME congolaises

Quelques recherches établissent les caractéristiques de l'intensité de la concurrence : lutte pour la part et le positionnement au marché, compétition pour l'obtention des ressources, nombre important d'entreprises présentes dans le même secteur d'activités, menace des produits de substitution ou produits génériques, menace des nouvelles PME entrantes, des produits et services de ses concurrents, pression des fournisseurs, etc. Il s'en suit, de la part des entrepreneurs, le déploiement permanent des efforts pour se procurer la part de marché et pour faire face à la rivalité accrue des concurrents (Khandwalla, 1997 ; Kach et al, 2016).

La présente recherche observe que l'intensité de la concurrence, dans le contexte de l'environnement des PME congolaises, est définie par quatre composantes essentielles, à savoir, ***la rude concurrence dans la lutte pour la part et le positionnement du marché ; la menace, dans le secteur d'activités, des nouvelles PME entrants ; le nombre des produits et services livrés par les PME concurrentes et le nombre important des PME dans le secteur d'activités.***

En République Démocratique du Congo, il est observé ce comportement suiviste des PME qui ont tendance à investir dans les affaires alléchantes dès lors qu'elles constatent que leurs futurs concurrents font de bonnes affaires dans ce domaine. Ce comportement d'imitation pousse parfois ces PME à se lancer toutes dans une activité à la mode et à gain conjoncturel. Aussi, dès qu'un nouveau produit ou service à succès apparaît au marché, tout le monde s'y jette à nouveau. D'où le nombre important des PME présentes dans le secteur. Il n'est donc pas étonnant que les PME congolaises soient soumises à la rude lutte pour la part et le positionnement du marché. Il s'agit d'une concurrence intra sectorielle assortie des menaces de nouveaux entrants et celle des produits de substitution. Il y a donc lieu de conclure qu'en situation d'intense concurrence, les PME congolaises adoptent le comportement d'imitation et de mode qualifié par la littérature de stratégie de fragmentation.

### 7.1.1.3. Caractéristiques des restrictions imposées par les marchés congolais

Les recherches antérieures établissent que les caractéristiques des restrictions imposées par les marchés sont l'un des aspects des contingences externes qui impactent les activités de la PME par l'effet de limitation : limitation des achats de fournitures et produits, limitation de développement des produits et des procédés, limitation de la production, des approvisionnements et de la livraison et limitation des opportunités des affaires, réglementations contraignantes, laxisme dans certaines pratiques opaques, difficulté d'accès aux marchés publics, infrastructures peu favorables (Tang et Hull, 2012 ; Madrid-Guijarro et al, 2009 ; Khandwalla, 1997).

La présente recherche établit que ***les PME congolaises souffrent de plus en plus des restrictions de normes de production, de la réglementation contraignante pour l'acquisition des matières premières et de la limitation des opportunités d'affaires.*** Cette volonté du législateur congolais à imposer des normes que les PME jugent contraignantes, impacte négativement la performance et, par surcroît, la pérennité de celles-ci et limite aussi le degré de leur liberté opérationnelle, en termes de production, d'approvisionnement en matières premières et d'exploitation facile des nouvelles opportunités d'affaires.

En République Démocratique du Congo comme d'autres pays du sud, la mauvaise qualité des infrastructures (route, voie ferrée et navigable), l'accès difficile à l'énergie, à l'eau, aux équipements de production et aux nouvelles technologies d'information et de communication, font partie des restrictions qui, non seulement augmentent les coûts d'exploitation de ces PME, mais aussi et surtout ne favorisent pas l'exploitation des nouvelles opportunités d'affaires. Parmi les caractéristiques les plus remarquables des restrictions imposées par les marchés, on trouve aussi l'intrusion gouvernementale excessive (lois fiscales, lourdeur des règlements), le manque de protection juridique des PME (dispositif de protection contre le copiage des suiveurs), l'incertitude politique et voire des agitations sociales ou de guerre. Face à cette situation, les conséquences sont la contre-performance de la PME à court et à long termes et son impact sur la pérennité.

#### 7.1.1.4. Caractéristiques de la rareté des ressources chez les PME congolaises

La littérature s'est aussi penchée sur les caractéristiques de la rareté des ressources chez les PME et évoque, essentiellement, l'environnement pauvre dépourvu des ressources et le nombre limité des acheteurs et des offreurs (Katila et Shane, 2005 ; Castro Giovanni, 2002 ; Khandwalla, 1997). Les conséquences qui s'ensuivent sont, notamment, les difficultés de choisir les possibilités supplémentaires de ce que la PME doit offrir à ses clients, la limite des choix disponibles en termes de l'offre et de la demande, les difficultés d'établir des relations étroites avec les fournisseurs et les clients, la hausse des prix des fournitures et des matières premières, la contre-performance de la PME à court et long termes et l'impact négatif sur la pérennité de la PME (Azadejan, Patel et Prida, 2013 ; Tang et Hull, 2012 ; Khandwalla, 1997).

Au-delà de l'ensemble des ressources (humaines, technologiques, informationnelles, financières, logistiques, etc.), la présente recherche observe que **les PME congolaises sont plus éprouvées par la rareté des ressources informationnelles, financières et des matières premières**. Cette rareté des ressources comprend, spécialement, la difficulté et le coût élevé d'obtention, la mauvaise qualité des informations nécessaires sur le marché, l'accès difficile au financement extérieur, les relations d'affaires compliquées avec les prêteurs des fonds, les conditions difficiles d'obtention du financement, la difficulté d'obtention des matières premières et le prix élevé de celles-ci.

La recherche observe que les aspects liés aux ressources humaines et technologiques ne semblent pas impacter, de manière préjudiciable, les PME congolaises. Cela peut s'expliquer par le fait que, généralement elles ont un niveau d'activités bas orienté vers l'artisanat, le commerce, les services et l'industrie n'exigeant pas une haute technologie, ni un personnel très qualifié du fait que celui-ci, formé sur le tas, suffirait. Une étude de la Banque Mondiale (2019) montre d'ailleurs que le coût élevé des matières premières constitue le poste le plus important des dépenses de PME congolaises. De même 50% des PME d'Afrique centrale estiment manquer d'informations nécessaires pour le marché (CPCCAI, 2019).

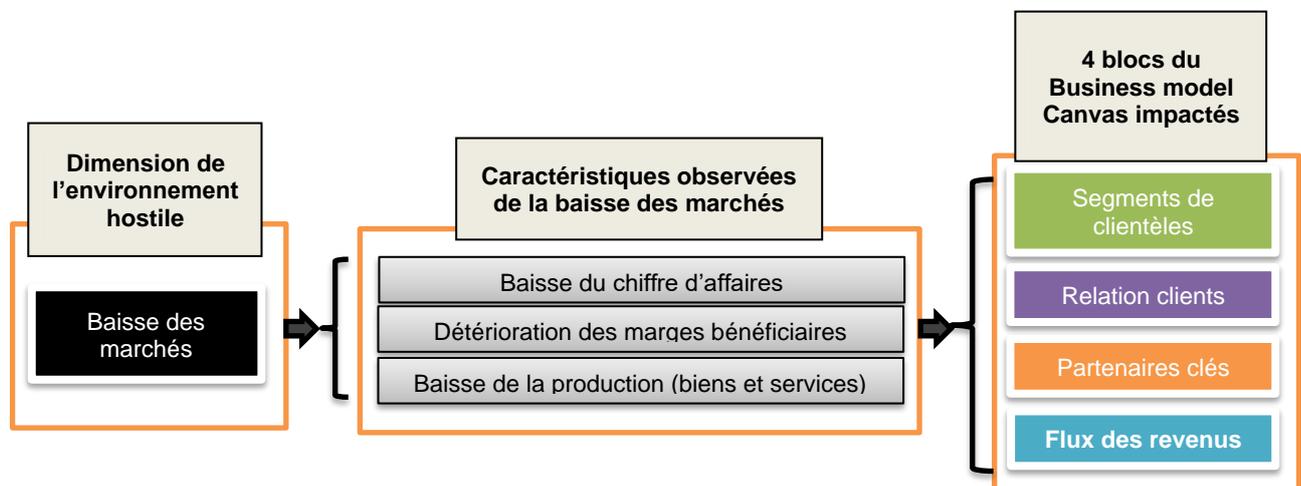
## 7.1.2. Les neuf blocs du BMC sont impactés différemment par les quatre sous-variables de l'environnement hostile

La présente recherche observe que les neuf blocs du Business Model Canvas sont impactés différemment par la pression de différentes composantes de l'environnement hostile, selon qu'il s'agit de la baisse des marchés, d'intensité de la concurrence, des restrictions imposées par le marché ou de la rareté des ressources.

### 7.1.2.1. La baisse des marchés exerce des effets négatifs sur quatre blocs du BMC

Les résultats de la recherche (voir point 6.3.1.) montrent qu'en situation de baisse des marchés, quatre blocs du Business Model Canvas sont négativement impactés par rapport à d'autres. D'où, la nécessité de les ajuster en priorité en réaction à la pression de l'environnement hostile. Il s'agit des segments de clientèles, des relations clients, des partenaires clés et des flux des revenus. Cette situation est schématisée dans la figure n° 58.

Figure 58 : Blocs du Business Model Canvas impactés par la baisse des marchés



La figure n° 58 montre qu'à la suite de la baisse des marchés, les quatre (4) blocs du Business Model Canvas sont impactés de la manière suivante :

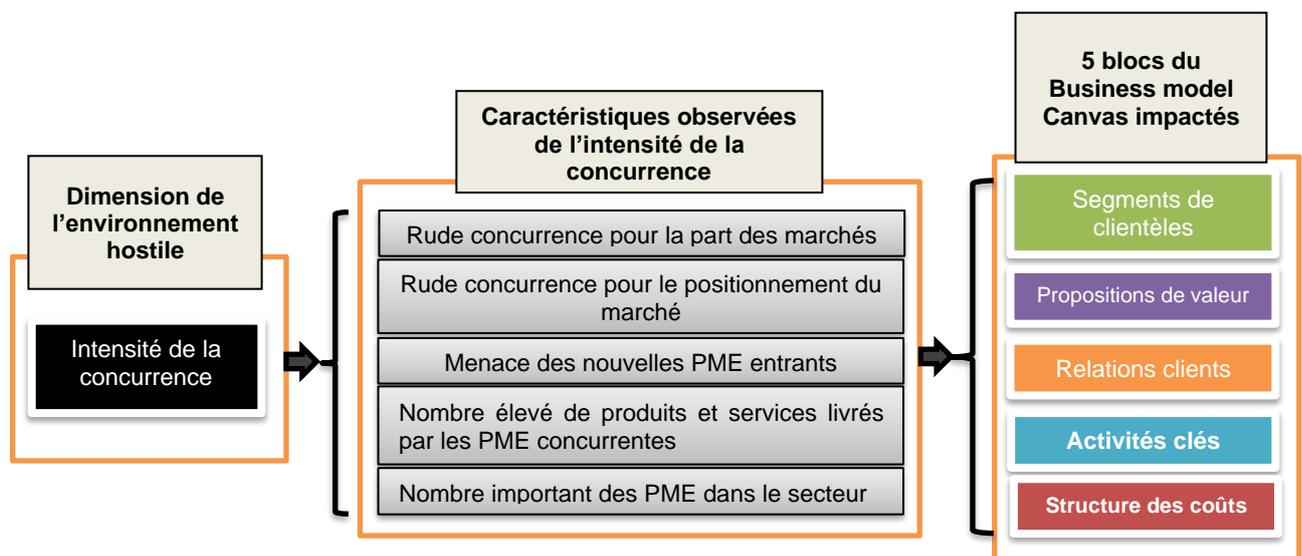
- Les segments de clientèles : la PME ne sait plus servir toute sa demande. Certains clients n'étant plus atteints, elle a du mal à créer ainsi de la valeur. Il s'en suit principalement la perte de la fidélité des clients.

- Les relations clients : les relations clients basées sur les réseaux (associatif, religieux, spirituel, familial, amical, culturel et ethnique) pour fidéliser les clients, se détériorent de plus en plus.
- Les partenaires clés : la PME aura de plus en plus besoin des partenaires les plus importants (fournisseurs, sous-traitants, réseaux) pour acquérir les ressources nécessaires et se préserver contre les menaces à sa pérennité.
- Les flux des revenus : il est observé une baisse sensible des flux des revenus (recettes des produits et services).

### 7.1.2.2. L'intensité de la concurrence exerce des effets négatifs directs sur cinq blocs du BMC

S'agissant des liens entre l'intensité de la concurrence et les blocs du Business Model Canvas, la recherche observe que cinq blocs du Business Model Canvas sont impactés par l'intensité de la concurrence. Ces liens sont schématisés dans la figure n° 59.

Figure 59 : Blocs du Business Model Canvas impactés par l'intensité de la concurrence



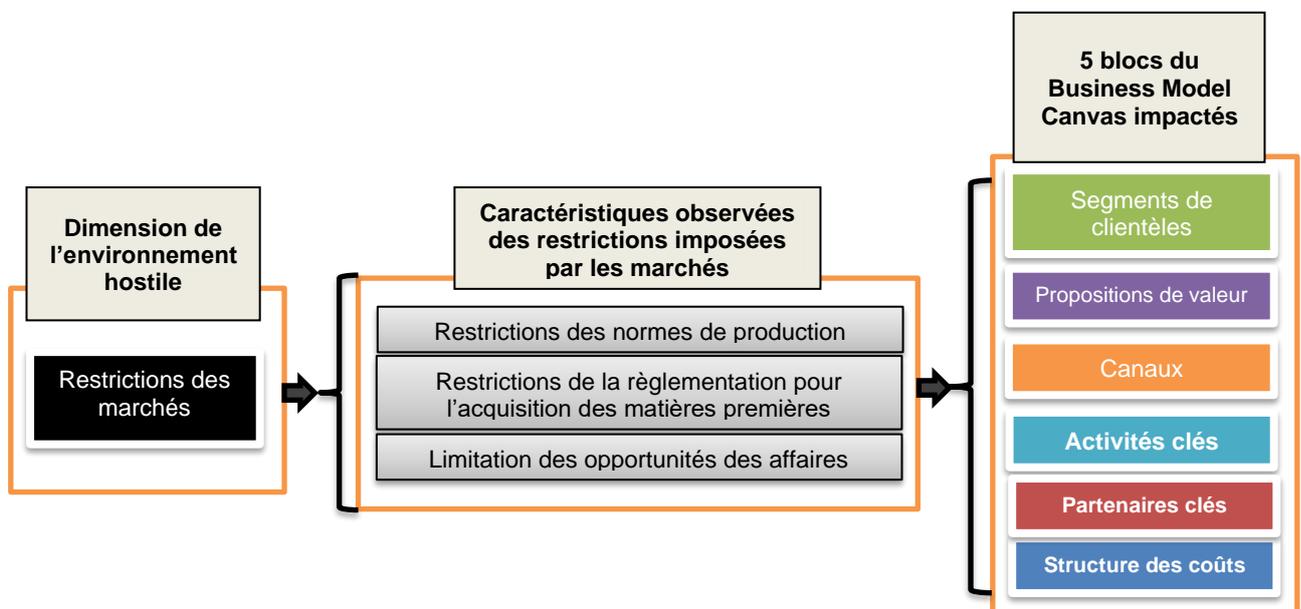
La figure n° 59 montre qu'en situation d'intensité de la concurrence, les PME congolaises sont appelées à ajuster en priorité cinq blocs du Business Model Canvas, à savoir, les segments de clientèles, les propositions de valeur, les activités clés, les relations clients et la structure des coûts. Les autres blocs sont, certes, la conséquence directe ou indirecte d'ajustements apportés à ces blocs principaux. Il

est évident, par exemple, qu'une bonne proposition de valeur aboutisse à l'amélioration des flux des revenus en termes d'encaissements.

### 7.1.2.3. Les restrictions des marchés exercent des effets négatifs sur six blocs du BMC

La recherche établit aussi que les restrictions imposées par le marché impactent directement six blocs du Business Model Canvas, à savoir, les segments de clientèles, les propositions de valeur, les activités clés, les partenaires clés, les canaux et la structure des coûts. Ces liens sont schématisés dans la figure n° 60.

Figure 60 : Blocs du Business Model Canvas impactés par les restrictions de marché

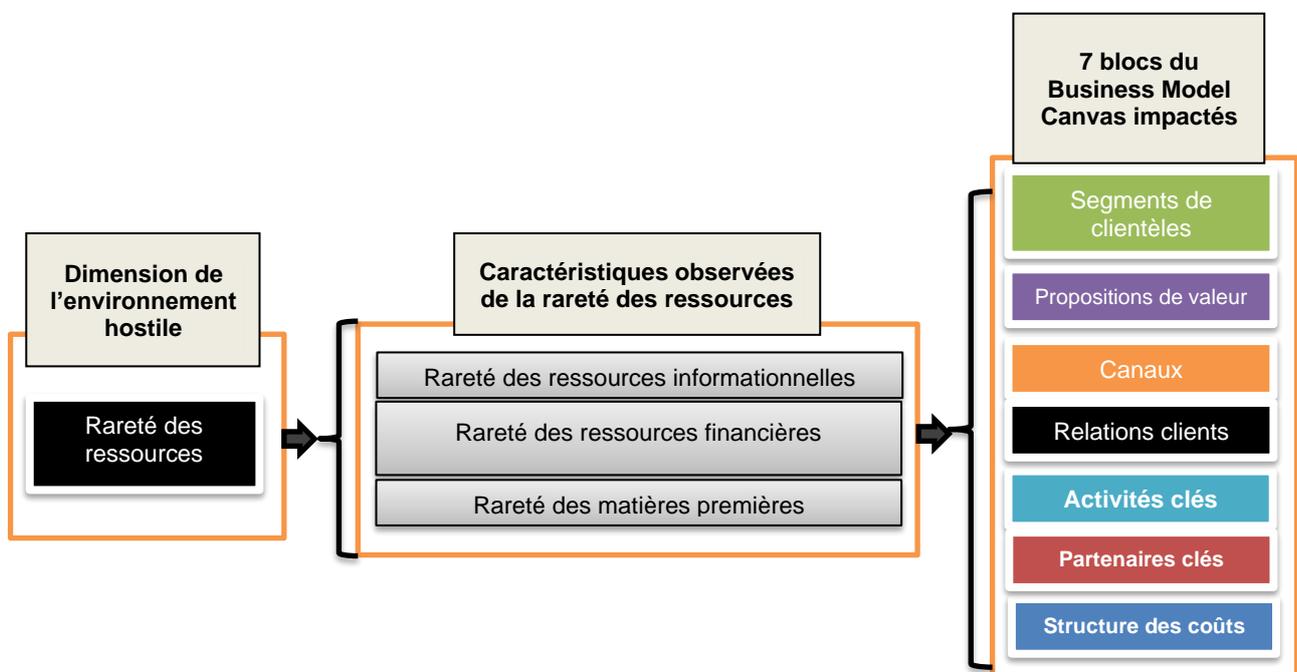


La figure n° 60 montre que les restrictions imposées par les marchés impactent négativement six blocs du BMC, à savoir, les segments de clientèles, les propositions de valeur, les canaux, les activités clés, les partenaires clés et la structure des coûts. Cela montre que les restrictions entraînent des limitations dans ce sens qu'elles entament les niveaux de production (propositions de valeur), de ventes (segments de clientèles), d'activités de l'entreprise (activités clés) et voire des canaux de distribution et des ventes. Tout cela se répercute sur la structure des coûts qui augmente et la détérioration du partenariat avec les différentes parties prenantes.

#### 7.1.2.4. La rareté des ressources exerce des effets négatifs sur sept blocs du BMC.

S'agissant des liens entre la rareté des ressources et le Business Model Canvas, la recherche constate que, parmi les différentes ressources de la PME (tangibles et intangibles), il est établi plus, les liens entre la rareté des ressources informationnelles, financières et des matières premières et les sept blocs du Business Model Canvas, à savoir, les segments de clientèles, les activités clés, les partenaires clés, les propositions de valeur, les canaux, les relations clients et la structure des coûts. Ces liens sont schématisés dans la figure n° 61.

Figure 61 : Blocs du Business Model Canvas impactés par la rareté des ressources



La figure n° 61 montre que la rareté des ressources impacte sept blocs du Business Model Canvas, à savoir, les segments de clientèles, les propositions de valeur, les canaux, les relations clients, les activités clés, les partenaires clés et la structure des coûts. Il convient d'abord de noter que chaque bloc du Business Model Canvas nécessite les ressources, c'est-à-dire celles qui permettent à la PME de créer et de fournir une proposition de valeur, d'atteindre des segments de marché, d'entretenir des relations avec les clients, de faire des recettes, etc. Bref les ressources clés constituent un bloc transversal qui est à la fois dépendant des autres (qui l'alimentent), mais aussi pourvoyeur de leurs capacités opérationnelles (fournir les moyens).

### 7.1.3. Modèles d'affaires mis en œuvre par les PME congolaises en environnement hostile

La littérature montre que le modèle d'affaires est né à la suite de l'hostilité de l'environnement et un modèle d'affaires adapté pour une PME est celui qui est construit en tenant compte du contexte, du caractère dynamique et du degré d'hostilité de son environnement considéré comme perturbé et fortement concurrentiel (Verstraete, Krémer et Jouison-Laffite, 2012 ; Coste, 2012 ; St-Pierre, Audet et Claude, 2003 ; Gummensson, 2002 ; Linder et Cantrell, 2000). Comme souligné précédemment, d'emblée, il y a donc un lien fort entre l'environnement hostile et le Business Model Canvas. Il convient de rappeler d'abord que, selon Osterwalder et Pigneur (2010), la construction d'un Business Model peut être faite sans nécessairement suivre un ordre quelconque, ni forcément se concentrer sur tous les blocs si les besoins ne l'exigent pas. Cette recherche fait le même constat dans ce sens que, par la suite des menaces d'une ou de l'ensemble des sous-variables de l'environnement hostile, les propriétaires-dirigeants des PME sont amenés à ajuster en priorité, seulement quelques blocs de leurs modèles d'affaires (implicites ou explicites).

En outre, la présente recherche observe que les modèles d'affaires mis en œuvre par les PME congolaises sont fonction de chacune des quatre sous-variables de l'environnement hostile. De même, les propriétaires-dirigeants des PME congolaises ajustent les neuf blocs du Business Model Canvas, en fonction de chaque sous-variable de l'environnement hostile, mais de la même façon et par les mêmes dispositions. Autrement dit, si chaque sous-variable de l'environnement hostile impacte différemment (en nombre) les différents blocs du Business Model Canvas, les propriétaires-dirigeants les ajustent presque de la même manière. Le tableau n° 37 au chapitre six montre les éléments émergents dans les modèles d'affaires des PME congolaises en environnement hostile.

En effet, pour faire face à l'environnement hostile, s'agissant **des segments de clientèles**, les propriétaires-dirigeants privilégient le marché de segment, c'est-à-dire, le marché destiné aux groupes des clients avec des besoins similaires chacun. Ils privilégient aussi la fidélisation et la personnalisation des relations avec une

clientèle bien ciblée et donnent priorité à un marché diversifié. Bref, le modèle d'affaires des PME congolaises en environnement hostile peut se résumer en : segment de marché, fidélisation des clients et marché diversifié. Concernant **les propositions de valeur**, les propriétaires-dirigeants des PME congolaises mettent l'accent sur la performance des produits, l'accessibilité des produits aux clients, la réduction des risques des produits et services, la promotion de la marque pour attirer les clients et les fidéliser. Bref, un modèle d'affaires basé sur la satisfaction de besoins des clients par la performance et la réduction des risques du produit.

S'agissant des **canaux**, les propriétaires-dirigeants des PME congolaises préfèrent mettre en place des canaux de distribution, de communication et des ventes qui reposent sur trois éléments essentiels : les délais de livraison courts, la sensibilisation des clients sur les produits et services mis sur le marché et l'évaluation des nouveaux produits et services à mettre sur le marché. Pour renforcer **les relations clients** et les fidéliser, les propriétaires-dirigeants des PME congolaises s'appuient essentiellement sur la personnalisation des relations avec les clients et ce, en se servant des réseaux associatifs, religieux, spirituels, familiaux, amicaux, culturels et ethniques. Bref un modèle d'affaires des relations clients basées sur la personnalisation desdites relations par les réseaux que par les données techniques (service après-vente par exemple).

S'agissant **des ressources clés**, les propriétaires-dirigeants déclarent vouloir détenir suffisamment, à la fois, les ressources physiques et financières propres et adéquates que celles d'emprunt. Vu la difficulté d'obtention des crédits, le modèle d'affaires des PME est celui basé sur les ressources propres. Pour les propriétaires-dirigeants des PME congolaises, **les activités clés** (importantes pour la survie de la PME) sont constituées essentiellement de la production, la recherche et développement. Mais il faut souligner que la notion de recherche et développement qui vise l'innovation ici, ne porte pas sur les grandes inventions technologiques pour le développement de nouveaux produits mais, dans le contexte d'un environnement pauvre, elle concerne plus « la façon de promouvoir les idées, les pensées, les processus et la recherche afin de fournir de meilleurs services aux clients, accroître l'efficacité et la valeur ajoutée des partenaires externes (Chesbrough, 2003).

S'agissant **des partenaires clés** (importants pour l'acquisition des ressources nécessaires à la survie de la PME), les propriétaires-dirigeants des PME congolaises déclarent faire davantage recours aux réseaux avec les fournisseurs et les sous-traitants. Il s'agit encore une fois, d'un modèle d'affaires basé sur les réseaux des partenaires clés. Quant à **la structure des coûts**, les propriétaires-dirigeants des PME soutiennent qu'elle est caractérisée, essentiellement par une forte proportion des coûts variables et d'économie d'échelle en vue de réduire l'impact des coûts élevés (coûts de production par exemple) dus à l'hostilité de l'environnement. Pour les propriétaires-dirigeants des PME congolaises, **les flux des revenus** sont composés essentiellement des recettes des commissions, loyers, abonnements et honoraires. Bref, il est question des recettes issues des activités des services et celles issues des clients les plus importants.

En résumé, en environnement hostile, les modèles d'affaires des PME congolaises peuvent être résumés dans la figure n° 62 qui fait la synthèse de quatre types de modèles d'affaires mis en œuvre pour faire face, respectivement, à la baisse des marchés, à l'intensité de la concurrence, aux restrictions imposées par les marchés, à la rareté des ressources et ce, en fonction de leurs impacts sur chaque bloc.

Figure 62. Business Model Canvas transversal des PME congolaises en environnement hostile

<b>Partenaires clés</b> <i>(Réseaux des fournisseurs et sous-traitants)</i>	<b>Activités clés</b> <i>(Production ; Recherche et développement)</i>	<b>Propositions de valeur</b> <i>(Performance ; Accessibilité, Attractivité des produits ; Réduction des risques)</i>	<b>Relations Clients</b> <i>(Réseaux ; Fidélisation ; Personnalisation)</i>	<b>Segments clientèles</b> <i>(Segments de marché ; Marché diversifié ; Clientèles ciblées)</i>
	<b>Ressources clés</b> <i>(Ressources physiques propres et fiables ; Ressources financières et informationnelle adéquates)</i>		<b>Canaux</b> <i>(Délais de livraison courts ; Évaluation des produits ; Sensibilisation des clients)</i>	
<b>Structure des coûts</b> <i>(Économie d'échelle ; Gestion rationnelle des intrants ; coûts variables)</i>			<b>Flux des revenus</b> <i>(Commissions ; loyers ; Honoraires ; Abonnements ; Recettes des clients importants)</i>	

#### **7.1.4. Modèles d'affaires qui conviennent pour les PME congolaises en environnement hostile**

La revue de la littérature et l'analyse des modèles d'affaires ci-dessus, formels ou informels, mis en œuvre par les PME congolaises, pousse la recherche à suggérer, ci-dessous, des modèles d'affaires améliorés, résilients et contingents à l'hostilité de chaque sous-variable de l'environnement et susceptibles de pérenniser la PME.

##### **7.1.4.1. Modèles d'affaires qui conviennent aux PME en situation de baisse des marchés**

Eu égard toutes les conséquences de la baisse des marchés évoquées en termes de chute du chiffre d'affaires, de la production et des marges bénéficiaires, les modèles d'affaires qui conviennent aux PME confrontées à cette triste réalité sont ceux basés prioritairement, sur six axes, à savoir, l'ajustement de la capacité de production à la taille du marché ; la réduction des coûts ; les segments de clientèle basés sur les clients les plus importants et bien ciblés ; les relations de fidélisation des clients ; l'alliance avec les partenaires clés et la proactivité du propriétaire-dirigeant. En outre, les PME devront mettre en place des modèles d'affaires de résilience qui s'attaquent en priorité, aux quatre blocs BMC les plus impactés : les segments des clientèles, les relations clients, les partenaires clés et les flux des revenus.

Pour rentabiliser ses segments de clientèle, le propriétaire-dirigeant devra choisir les segments cibles pour lesquels concentrer ses efforts, des segments basés sur les besoins spécifiques des clients les plus importants et cibler les niches des marchés s'adressant à des segments de clientèle spécifiques et spécialisés. Les PME devront orienter les propositions de valeur vers la réponse aux exigences d'un segment de clientèle spécifique, notamment par la nouveauté, la performance et la personnalisation des produits ou services. La fidélisation des clients les plus importants par la personnalisation des relations est aussi une priorité en situation de baisse des marchés. Cela implique de privilégier, non seulement les réseaux, la communauté des clients, la fidélisation et la personnalisation des clients en vue de les maintenir, mais, au-delà de ces considérations cognitives, il faudra s'appuyer aussi aux considérations d'ordre techniques tels que, les self-services, le service après-vente, l'assistance personnelle, l'évaluation des produits et services, etc.

Pour acquérir les ressources nécessaires en vue de faire face à la baisse des marchés et susceptibles de générer des flux des revenus issus des recettes par segments de clients, les propriétaires-dirigeants devront faire recours aux **partenaires clés** et leur donner une place de choix dans les activités de la PME. Pour faire face à l'augmentation des coûts de vie et à la baisse de la productivité des actifs, Ils devront aussi développer, outre les réseaux, les **alliances stratégiques** avec les entreprises non-concurrentes ou le partenariat pour l'économie d'échelle afin de réduire les coûts par le partage des infrastructures. Parmi ces partenaires se trouvent en premier lieu, non seulement, les fournisseurs et les sous-traitants, mais l'ensemble des parties prenantes aux activités des PME. Ces derniers devront l'aider à ne pas être en rupture des besoins nécessaires pour les activités de la PME (production et vente par exemple). Par ailleurs, Les propositions de valeur, les canaux de distribution, de communication et des ventes et les relations clients devront tous adaptés aux exigences spécifiques de ce marché. En effet, la PME devra envisager de développer la capacité de produire et d'offrir des biens et services à moindre coûts (économie d'échelle) et adaptés aux besoins directs et spécifiques des clients les plus importants d'abord et les autres clients bien ciblés après. Ce Business Model Canvas type à mettre en œuvre à la suite de la baisse des marchés est schématisé à la figure n° 63.

Figure 63. Business Model Canvas type des PME à la suite de la baisse des marchés

Partenaires clés (Réseaux ; Alliances stratégiques)	Activités clés (Capacité de production ajustée)	Propositions de valeur (Performance ; Nouveauté ; Produits orientés vers les exigences des clients les plus importants)	Relations Clients (Réseaux ; Fidélisation et Personnalisation des clients importants)	Segments clientèles (Segments cibles ; Marché spécialisé ; Clientèle spécifique)
	Ressources clés (Ressources nécessaires)		Canaux (Délais courts)	
Structure des coûts (Économie d'échelle ; coûts faibles)			Flux des revenus (Recettes importantes)	

#### **7.1.4.2. Modèles d'affaires qui conviennent aux PME en situation d'intense concurrence**

En situation d'intense concurrence, les propriétaires-dirigeants des PME congolaises devront développer des modèles d'affaires axés, en priorité sur six points, à savoir, l'ajustement des structures des coûts (économie d'échelle) ; l'ajustement des prix ; la pénétration des nouveaux marchés ; le positionnement de l'entreprise ou du produit au marché existant ; la promotion de l'innovation et les alliances ou compromis avec les concurrents et/ou non-concurrents (Zandoval et Zilber, 2014 ; Nicholls-Nixon, Cooper et Woo, 2000 ; Segars et Grover, 1995). En situation de concurrence intense, les propriétaires-dirigeants des PME congolaises préfèrent se concentrer uniquement sur la structure des coûts car les menaces de la concurrence occasionnent l'augmentation de ces coûts. Mais, en observant, la situation, d'autres blocs sont réellement impactés, à savoir ; les segments de clientèles, les activités clés, les propositions de valeur et les relations clients.

La lutte pour la part et le positionnement du marché pousse les propriétaires-dirigeants des PME à revoir leur politique de prix (ajustement des prix), de coût, d'amélioration de la qualité des produits et de sa prestation. Le modèle de prix et le modèle de coût sont les plus indiqués en situation d'intensité de la concurrence pour les PME.

Pour les activités clés, les propriétaires-dirigeants devront choisir entre plusieurs options, notamment, le modèle de proximité (activité basée sur l'offre de tous les produits et services dans un domaine donné), le modèle de commodité (activité basée sur la valorisation d'un aspect des produits), le modèle d'expérience (activité basée sur la valorisation de la tendance, marque ou service rendu), le modèle des canaux (activité basée sur la différenciation par rapport à ses concurrents) et le modèle de confiance (activité basée sur l'expérience, la renommée et l'expertise). Aussi, s'agissant des propositions de valeur, les propriétaires-dirigeants doivent s'imprégner qu'à chaque activité clé correspond une offre de valeur à choisir par l'entreprise. Ils peuvent aussi choisir, notamment, entre l'offre des produits génériques à très faibles coûts pour le modèle de prix, l'offre des produits standardisés pour le modèle de proximité, l'offre des produits standardisés apportant

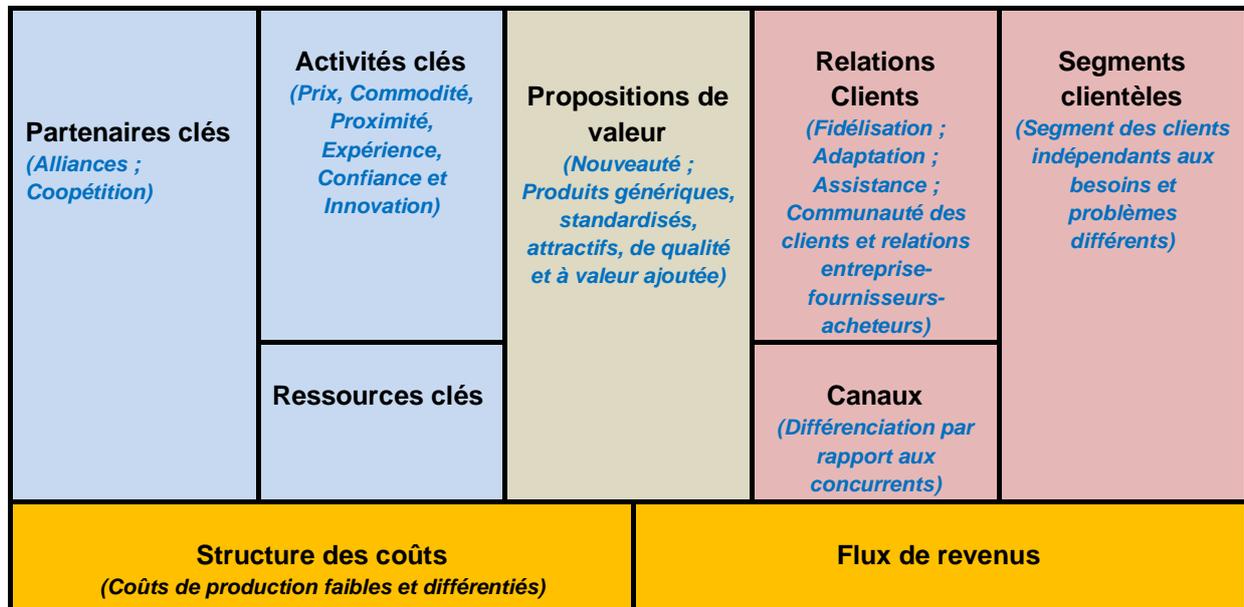
un plus dans l'utilisation pour le modèle de commodité, l'offre des produits à valeur ajoutée psychologique pour le modèle d'expérience, l'offre des produits attractifs pour un public cible pour le modèle canaux, l'offre des produits de qualité pour le modèle de confiance et l'offre des produits uniques en son genre (nouveau, performance) pour le modèle d'innovation. La PME peut adopter la stratégie de positionnement des produits en orientant ses activités, non seulement vers les gains à court terme (prix et coût de production différencié), mais aussi vers le gain à long terme, notamment par la diversification des marchés et la croissance ferme.

Certaines recherches confirment que l'innovation augmente la performance de la PME et son avantage concurrentiel à long terme (Kandwalla, 1977 ; Kach et al, 2014). S'agissant de l'innovation, la recherche observe que les propriétaires-dirigeants congolais n'y sont pas très ancrés alors qu'en situation d'intense concurrence, l'innovation est un atout majeur pour faire la différence. C'est pour cela qu'il est important que les PME envisagent aussi l'option de long terme. La présente recherche propose un modèle d'affaires basé sur l'innovation des produits telle qu'expliquée précédemment, des procédés ou d'organisation et la recherche et développement des idées.

La PME peut, en conformité avec Ansoff (1957), soit chercher à pénétrer le marché (marché connu avec des produits bien établis), soit développer le produit (se développer sur un marché connu avec des produits nouveaux), soit développer le marché (développer un nouveau marché avec des produits établis), soit diversifier le marché (développer un nouveau marché avec les produits nouveaux). Les propriétaires-dirigeants devront développer des alliances stratégiques de coopération avec leurs concurrents pour réduire les risques de la concurrence. Ces alliances entre PME concurrentes peuvent aller vers la construction des accords tels que, faire des compromis (exemple, chacun reste dans son monde de transaction), trouver des solutions nouvelles et communes, co-construire, résoudre les conflits de manière coopérative, trouver un arrangement, fonctionner les réseaux pour la pérennisation collective de leurs affaires (Aliout Boualem, 2014 ; Amblar, 2000 ; Gueguen, 2004). Le modèle de compromis, quant à lui, permet, dans le souci de pérenniser collectivement leurs affaires, de faire face à la pression de l'environnement.

Pour les relations avec la clientèle, les propriétaires-dirigeants devront se préoccuper de fidéliser les clients en influant sur l'expérience globale de la clientèle et de développer des relations clients qui visent à gagner et booster les ventes. Parmi ces relations on peut citer, l'assistance personnelle, l'assistance personnelle dédiée, le self-service, la communauté des clients, la co-crédation de la valeur, etc. Ils devront aussi développer des relations entreprise-acheteurs-fournisseurs. S'agissant des segments de clientèles, les propriétaires-dirigeants devraient se concentrer sur des segments de clientèle indépendants avec des besoins et des problèmes différents. Le Business Model Canvas type à mettre en œuvre en situation d'intensité de la concurrence est repris dans la figure n° 64.

Figure 64. Business Model Canvas type des PME à la suite de l'intensité de la concurrence



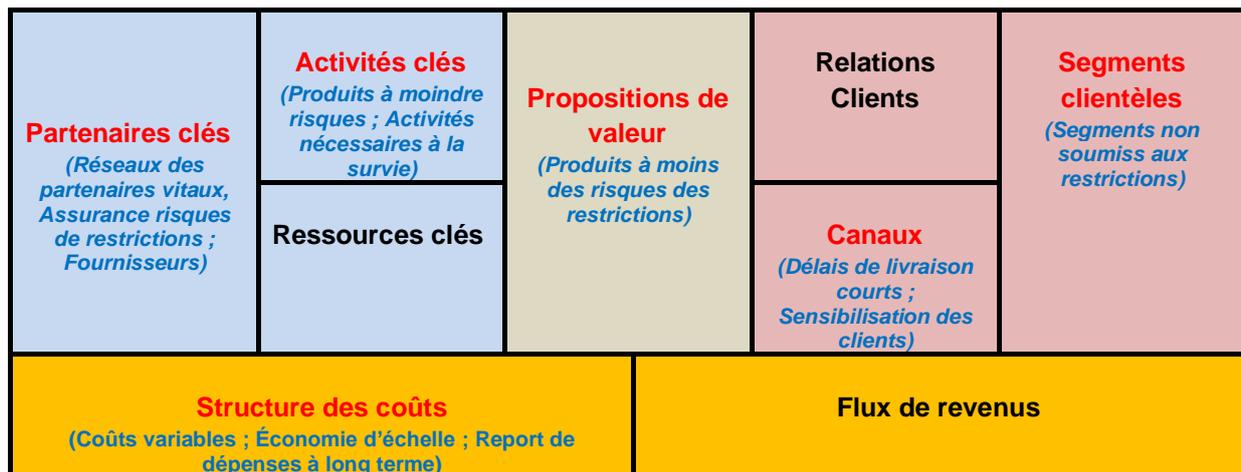
#### 7.1.4.3. Modèles d'affaires qui conviennent aux PME congolaises en situation des restrictions des marchés

D'emblée, en situation de fortes restrictions imposées par les marchés, la stratégie des propriétaires-dirigeants des PME congolaises devra être celle de limiter et de gérer les risques liés auxdites restrictions. Ainsi, les modèles d'affaires les plus pertinents pour la pérennisation des PME congolaises en situation des restrictions imposées par les marchés sont ceux qui tiennent compte des contraintes liées aux normes réglementaires en matière de production, d'acquisition des matières premières et d'exploitation des opportunités d'affaires. Ces modèles seront ainsi axés sur trois points essentiels, à savoir, la limitation et la gestion des risques liés

aux restrictions imposées par les marchés ; le report des dépenses à long terme et le partenariat pour la sécurisation collective des affaires, etc. Les modèles d'affaires devront ainsi se concentrer sur les blocs du Business Model Canvas suivants : les segments de clientèles, les propositions de valeur, les partenaires clés, les canaux, les activités clés et la structure des coûts.

Les propriétaires-dirigeants des PME devront définir et chercher à maîtriser les segments de clientèles cibles pour lesquels l'offre de la PME est soumise aux restrictions et y concentrer les efforts ainsi que les segments de clientèle qui nécessitent différents types de relations. Les propositions de valeur devront être orientées vers les produits qui présentent moins des risques de restrictions réglementaires. Les propriétaires-dirigeants devront aussi construire des réseaux des partenaires impliqués dans la solution aux problèmes liés aux restrictions des marchés en vue de réduire les risques et l'incertitude y relatifs. Ils peuvent développer le partenariat avec les sociétés d'assurance, par exemple, pour se prémunir du risque lié aux restrictions (Galia et Legros, 2004). Le Business Model Canvas type à mettre en œuvre en situation des restrictions des marchés est schématisé dans la figure n° 65.

Figure 65. Business Model Canvas type des PME à la suite des restrictions des marchés



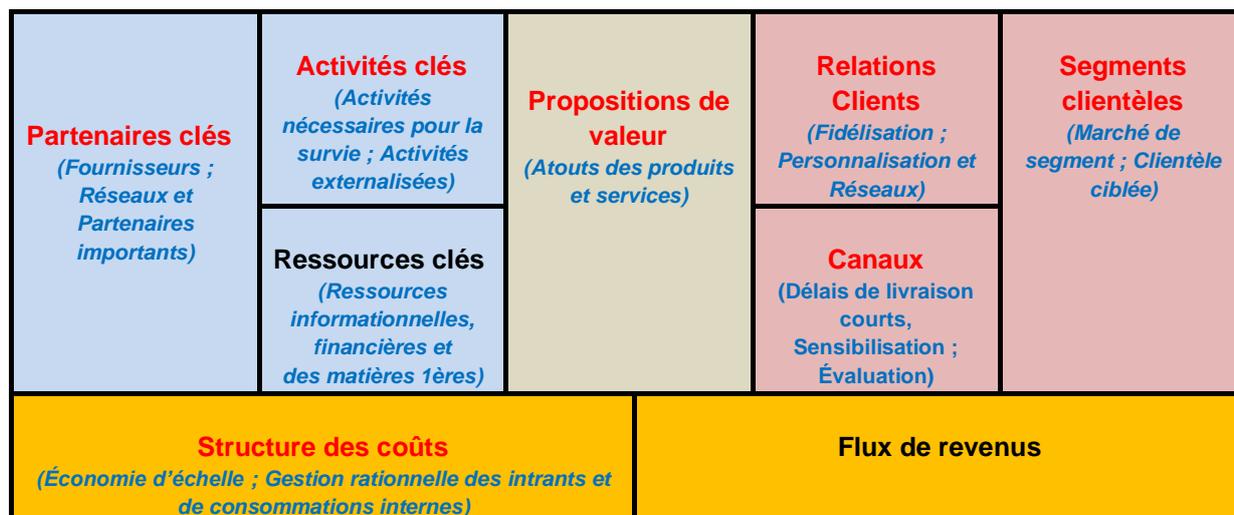
#### **7.1.4.4. Modèles d'affaires qui conviennent aux PME congolaises en situation de rareté des ressources.**

En situation de rareté des ressources, notamment, informationnelles, financières et des matières premières, pour pérenniser les PME congolaises, il faudra un modèle d'affaires qui tienne compte et se concentre sur ces trois éléments essentiels de la rareté des ressources. Il revient que, les actions prioritaires sont, notamment, la gestion rationnelle des intrants et des consommations internes, l'identification, la valorisation et l'économie des ressources, l'innovation des processus, la réduction des coûts, le soutien, en permanence, des effets internes nécessaires à la survie de la PME et la construction des réseaux et du partenariat dans l'acquisition des ressources (Kach et al, 2016 ; Galia et Legros, 2004 ; Kreiser et al, 2002). Outre les actions ci-dessus, les modèles d'affaires à mettre en œuvre en situation de rareté des ressources devraient se concentrer sur les blocs du Business Model Canvas les plus impactés par cette rareté des ressources. Il s'agit des segments de clientèle, des propositions de valeur, des activités clés, des canaux, des relations clients, des partenaires clés et de la structure des coûts.

Les partenaires clés comprennent le réseau de fournisseurs et des partenaires qui font fonctionner le modèle d'affaires en livrant des ressources que la PME ne détient pas et le partenariat pour l'allocation desdites ressources. La structure des coûts est adaptée à la hauteur des ressources disponibles. La rationalisation des coûts contribue à l'économie des ressources. Il faudra aussi procéder à l'ajustement des propositions de valeur (en choisissant bien ce qu'il faut offrir à ses clients), les canaux de distribution, les relations clients et la structure des coûts.

Le Business Model Canvas type à mettre en œuvre en situation de rareté des ressources informationnelles, financières et des matières premières, est présenté à la figure n° 66.

Figure 66. Business Model Canvas type des PME à la suite de la rareté des ressources



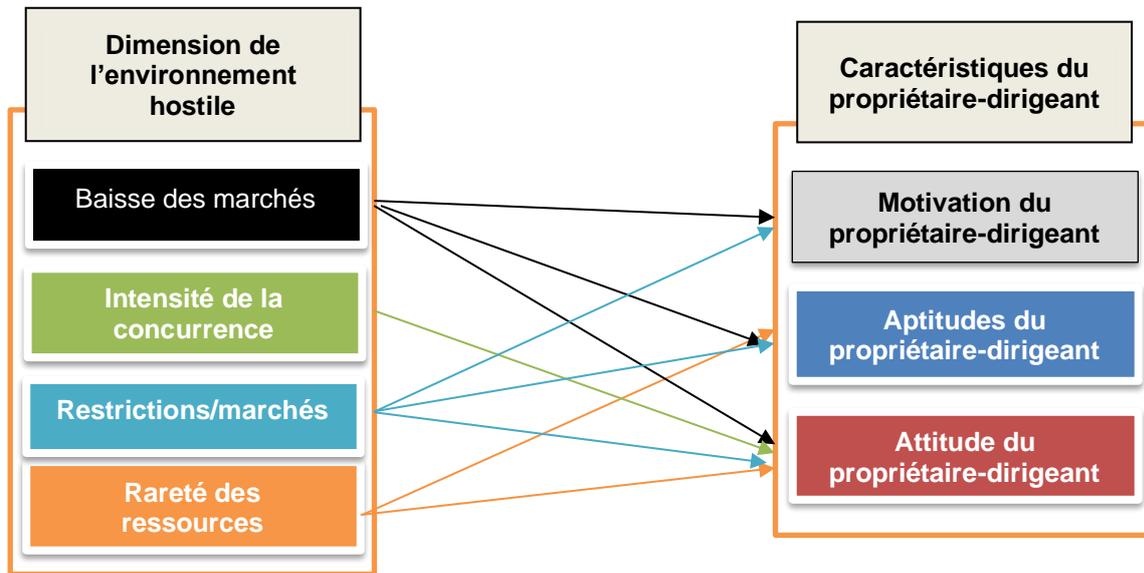
## 7.2. L'environnement hostile influe positivement sur les caractéristiques du propriétaire-dirigeant d'une PME

Les études sur les liens entre les quatre sous-variables de l'environnement hostile et les caractéristiques du propriétaire-dirigeant sont rares. Mais face, à l'environnement hostile, la littérature soulève quelques questions en lien avec la motivation, les aptitudes et l'attitude du propriétaire-dirigeant en environnement hostile, notamment :

- La question de maintien et d'entretien d'une vision de pérennisation de son entreprise (Mignon, 2002 ; Fillion, Schmitt et Ananou, 2012 ; Sage, 1993).
- La question de ses valeurs, sa crédibilité personnelle et financière vis-à-vis de ses partenaires clés, détenteurs des ressources, clients et fournisseurs (Fragar, 2011 ; Terrel, 2012 ; Marchesnay, 1988 ; Schott-Seraudie, Yanat et Zouhair, 2008).
- La question de sa capacité d'être proactif pour maîtriser les menaces de son écosystème, d'exploiter les opportunités qui s'offrent à lui et de prendre les risques d'affaires et de bonnes décisions (Loué et Baronet, 2015 ; Petterson, 2006 ; Chalus-Sauvannet et Noguera, 2010 ; Estay et al, 2013).

La figure n° 67 donne les liens entre les quatre sous-variables de l'environnement hostile et les trois caractéristiques du propriétaire-dirigeant de la PME.

Figure 67 : Liens entre environnement hostile et caractéristiques du propriétaire-dirigeant



La figure n° 67 montre les liens entre l'environnement hostile et les caractéristiques du propriétaire-dirigeant de la PME. En effet, il est observé que :

- L'intensité de la concurrence influe directement et positivement sur l'attitude du propriétaire-dirigeant de la PME.
- La rareté des ressources influe directement et positivement sur les aptitudes et attitude du propriétaire-dirigeant de la PME.
- La baisse des marchés influe directement et positivement sur la motivation, les aptitudes et l'attitude du propriétaire-dirigeant de la PME.
- Les restrictions imposées par les marchés influent directement et positivement sur la motivation, les aptitudes et l'attitude du propriétaire-dirigeant de la PME.

La littérature évoque les traits de personnalité du propriétaire-dirigeant comme un facteur clé de succès des PME en environnement hostile. Cette attitude positive comprend le fait d'avoir une vision de pérennité, une intentionnalité et une philosophie centrale, un équilibre entre son volontarisme et le contexte de l'environnement (Mignon, 2002 ; Moreno et Casillas, 2008 ; Kreiser et al, 2013 ; Miller et Freisen, 1982). La littérature indique aussi la nécessité, pour le propriétaire-dirigeant, de développer des aptitudes (compétences) et de les faire évoluer avec le temps à la suite des contraintes environnementales (Laviolette et Loué, 2006 ; Zarifian, 1999 ; Loué et Baronet, 2015). Ces aptitudes comprennent la faculté de mobiliser les réseaux d'acteurs (Zarifian, 1999), la capacité d'élaborer des plans

d'affaires, d'identifier les opportunités d'affaires, de mobiliser les ressources en réseaux (Milton, 1989 ; Hambrick et Crozier, 1984). Bref, il s'agit de développer les compétences à la fois managériales (travailler intensément et diriger les hommes), entrepreneuriales (identifier et exploiter les opportunités d'affaires), en gestion des ressources humaines, en gestion commerciale et marketing, en gestion financière et des compétences comportementales.

La présente recherche montre que, du fait d'une forte rareté des ressources informationnelles, l'attitude du propriétaire-dirigeant est fortement orientée vers la veille permanente de la réputation de son entreprise et la prise des risques nécessaires pour assurer la survie de celle-ci. Contrairement au courant de recherche qui soutient une relation non significative entre l'hostilité de l'environnement et l'attitude entrepreneuriale (Rosenbrusch, Rauch et Bausch, 2013), la présente recherche s'aligne au courant de la théorie qui soutient que l'attitude du propriétaire-dirigeant est fonction de l'hostilité de l'environnement (Miller, 1983 ; Khandalla, 1977 ; Kreiser, Marino et Weaver, 2002). Il en est de même pour la prise des risques. La présente recherche s'aligne aussi au courant qui soutient la relation positive entre l'hostilité de l'environnement à la prise des risques (Miller et Friesen, 1978 ; Kreiser, Marino et Weaver, 2002 ; Miles, Arnold et Thompson, 1993). La recherche montre, de même, qu'en situation de forte rareté des matières premières, le propriétaire-dirigeant est appelé à renforcer ses capacités managériales en gestion commerciale, ressources humaines et expériences du secteur, pour faire face à ce défi.

La recherche montre qu'en situation de baisse des marchés et restrictions imposées par les marchés, la motivation du propriétaire-dirigeant, exprimée en termes de volonté d'assurer la survie de son entreprise et de prendre les risques, est élevée. Il va sans dire que la baisse et les restrictions imposées par les marchés affectent positivement la motivation, les aptitudes et l'attitude du propriétaire-dirigeant. Ce constat corrobore bien avec la littérature antérieure qui soutient qu'en environnement hostile, le succès ou l'échec de l'entreprise dépend de la motivation de son propriétaire-dirigeant, c'est-à-dire de son niveau d'engagement et de détermination (Smida et Khélil, 2010 ; Wiklund et Shepherd, 2001 ; Mountassif et Larhrisi, 2019).

Cette motivation renvoie, notamment à la prise des risques, la volonté d'assurer ou non la croissance, la cohérence de sa motivation et les objectifs de croissance (Gundry et Welsch, 2001 ; Morris et al, 2006), la logique d'action caractérisée par la confiance en soi (Estay et al, 2013).

Loin de se décourager, les obstacles aux activités de sa PME (baisse de confiance à la suite de l'hostilité de l'environnement) augmentent d'avantage la motivation du propriétaire-dirigeant, le pousse à renforcer ses compétences et à avoir une attitude déterministe en vue de la pérennisation de sa PME. A cet effet, ils optent pour des décisions à court terme et négligent celles qui génèrent les bénéfices à long terme (Kach et al, 2013). Les recherches de Kach et al (2016) ont abouti aussi aux mêmes résultats.

En résumé, la recherche établit qu'en environnement hostile, le propriétaire-dirigeant de la PME :

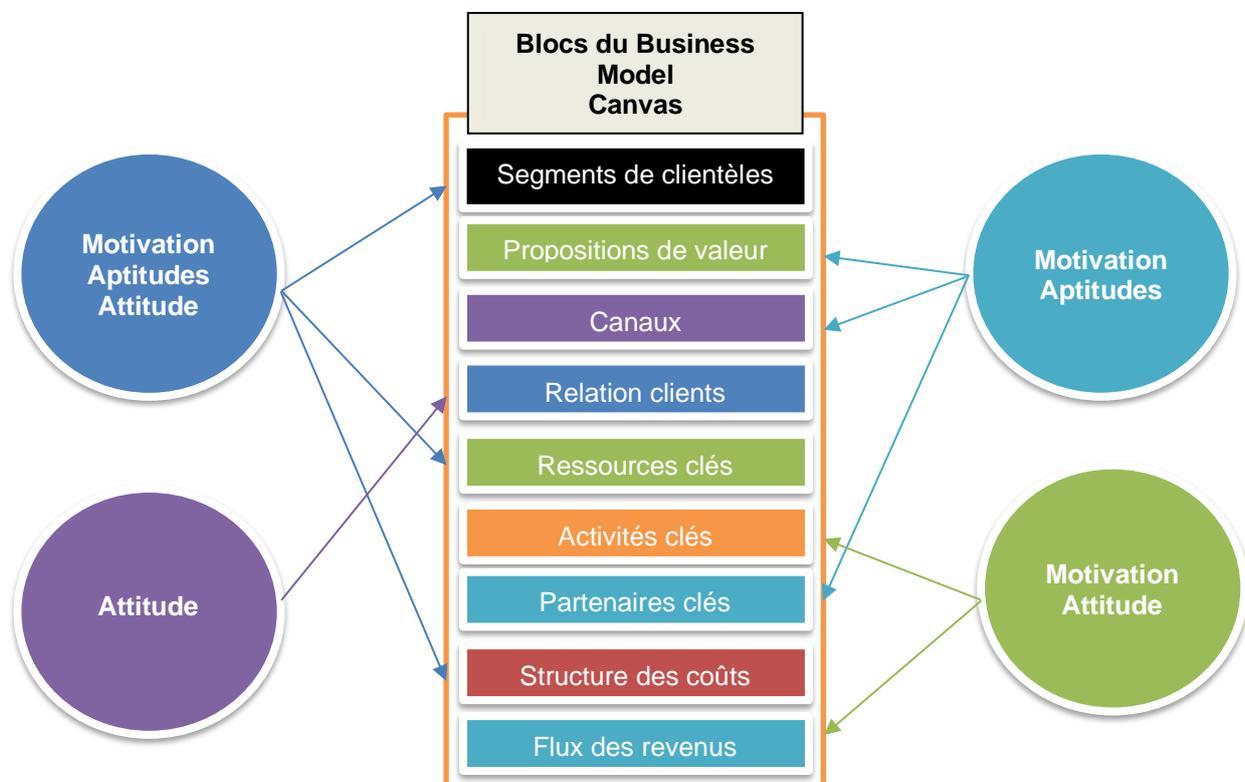
- Veille en permanence à la réputation de son entreprise (attitude positive).
- Prend les risques dans les affaires pour assurer la survie de son entreprise (attitude positive).
- Renforce ses capacités managériales en gestion commerciale et en ressources humaines (Aptitude émergente).
- S'appuie sur son expérience dans son secteur d'activité (Aptitude émergente).
- Fait preuve d'un niveau élevé d'engagement et de détermination à la pérennisation de son entreprise (Motivation).
- Développe la logique d'action liée aux objectifs de croissance (Motivation).

### **7.3. Chaque bloc du BMC est ajusté en fonction des caractéristiques propres à chaque propriétaire-dirigeant.**

Si le propriétaire-dirigeant est l'un des facteurs de pérennité de son entreprise, la recherche insiste notamment, sur ses compétences. Il en revient que mettre en place un modèle d'affaires est un indicateur de compétence pour le propriétaire-dirigeant de la PME dans la mesure où il traduit son savoir et son savoir-faire. Le propriétaire-dirigeant peut gérer sa PME sans un modèle d'affaires, certes, mais en réalité, ce modèle existe toujours, même de manière informelle car, il ne peut être mis à l'écart

dans un schéma de gestion. En matière de gestion d'une PME avec l'outil « modèle d'affaires », le propriétaire-dirigeant n'est pas ligoté mais il est tout de même lié. Autrement dit, le modèle Canvas, sans être une obligation (strictement formalisée car parfois non formalisée), il est incontournableement lié au succès d'une PME opérant surtout en environnement hostile. Le défaut de formalisation de la stratégie est l'une des reproches souvent faites aux propriétaires-dirigeants des PME. A cet effet, certains chercheurs avancent que « pour prendre leurs décisions, les dirigeants de PME s'appuieraient plutôt sur les sources d'informations externes que sur les sources internes, sur les sources informelles que sur les sources formelles, sur les sources non financières que sur les sources financières » (Mintzberg, 2006 ; Beldi et Cheffi, 2005 ; Bescos et Mendoza, 1998). Bref, la mise en œuvre du Business Model Canvas constitue un pas vers la formalisation de la stratégie de gestion. La recherche établit les liens entre la motivation, les aptitudes, l'attitude du propriétaire-dirigeant de la PME et les neuf blocs du Business Model Canvas tels que schématisés à la figure n° 68.

Figure 68 : Liens entre motivation, aptitudes, attitude du propriétaire-dirigeant et BMC



La figure n° 68 montre que le succès dans la gestion :

- des segments de clientèles, des ressources clés et de la structure des coûts est fonction de la motivation, des aptitudes et de l'attitude du propriétaire-dirigeant de la PME.
- des propositions de valeur, des canaux et des partenaires clés est fonction de la motivation et des aptitudes du propriétaire-dirigeant de la PME.
- des relations clients est fonction de l'attitude du propriétaire-dirigeant de la PME.
- des activités clés et des flux des revenus est fonction de la motivation et de l'attitude du propriétaire-dirigeant de la PME.

**La capacité de gestion des segments de clientèles, des ressources clés et de la structure des coûts est fonction de la motivation, des aptitudes et de l'attitude du propriétaire-dirigeant de la PME.**

La recherche établit que, lorsque le niveau d'engagement du propriétaire-dirigeant à répondre aux besoins des clients, pour la survie de son entreprise en environnement hostile, est élevé, et qu'il fait preuve des capacités managériales et expériences nécessaires (aptitudes) à relever ce défi, et que sa volonté de sauvegarder sa réputation (attitude) face à sa clientèle est forte, il en découle que ses clients (segments de clientèles) seront nombreux et regroupés en fonction de ce volontarisme positif observé. Aussi, va-t-il privilégier de plus en plus le marché destiné aux groupes des clients avec des besoins similaires (marchés de segment), la fidélisation et la personnalisation des relations avec une clientèle ciblée. La recherche observe aussi que, lorsque la motivation, les aptitudes et l'attitude du propriétaire-dirigeant sont importantes, les ressources clés se consolident dans l'entreprise. En plus, en environnement hostile, la capacité du propriétaire-dirigeant à privilégier l'économie d'échelle et à accepter une forte proportion des coûts variables pour créer la valeur, est fonction de sa motivation, ses aptitudes et son attitude. Pour maintenir les relations clients et générer les recettes, le propriétaire-dirigeant devra avoir une forte volonté d'assurer la survie de l'entreprise que la peur de sa faillite, des capacités nécessaires en matière de gestion et surtout accepter de prendre les risques et veiller à la réputation de l'entreprise. En résumé, la bonne motivation, les bonnes aptitudes et l'attitude positive du propriétaire-dirigeant de la PME lui attirent

la clientèle, lui offre des ressources supplémentaires nécessaires et lui permet de maîtriser la structure des coûts.

**La capacité de gestion des propositions de valeur, des canaux et des partenaires clés dépend plus de la motivation et des aptitudes du propriétaire-dirigeant que de son attitude.**

Si la motivation et les aptitudes du propriétaire-dirigeant impactent les propositions de valeur, il n'en reste pas moins pour son attitude. En effet, la recherche observe que, les attributs des produits et services proposés par le propriétaire-dirigeant de la PME pour satisfaire ses clients sont, notamment fonction de sa motivation (niveau d'engagement et de détermination) et de ses aptitudes (compétences professionnelle et connaissance du secteur).

La recherche observe aussi que la motivation et les aptitudes du propriétaire-dirigeant sont corrélées aux canaux de distribution, de communication et des ventes mais l'attitude ne l'est pas. Lorsque le propriétaire-dirigeant sera motivé à préserver la survie de son entreprise, il sera poussé à disposer des capacités (aptitudes) nécessaires à matière de gestion commerciale et marketing et va privilégier les canaux de distribution basés sur les délais courts, les canaux de communication assis sur l'évaluation, par les clients, des nouveaux produits et services sur le marché et les canaux des ventes axés sur la sensibilisation aux produits et services. De même, plus la volonté du propriétaire-dirigeant à assurer la pérennité de son entreprise sera élevée ainsi que ses capacités d'opérer des choix stratégiques (choix des partenaires par exemple), plus il sera capable de mobiliser les réseaux efficaces des partenaires vitaux pour sa PME. Il pourra ainsi obtenir des partenaires qui permettront d'optimiser l'allocation des ressources particulières et de réduire les risques et l'incertitude de l'environnement hostile. En résumé, les bonnes motivations et aptitudes du propriétaire-dirigeant de la PME lui permettent de bien proposer les produits et services, d'avoir d'influence sur ses partenaires clés et d'utiliser à bon escient les canaux de distribution, de communication et des ventes.

**Les relations avec les clients sont fonction de l'attitude du propriétaire-dirigeant que de sa motivation et ses aptitudes.**

Si l'attitude du propriétaire-dirigeant est significativement liée aux relations clients, en revanche, la motivation et les aptitudes n'en sont pas liées. Ainsi, moins le propriétaire-dirigeant aura une attitude négative, plus ses relations clients s'améliorons. Autrement dit, l'attitude positive du propriétaire-dirigeant exprimée par une veille permanente de sa réputation et une acceptation de prendre les risques dans un environnement hostile, influence directement et positivement la valeur ajoutée apportée par ses réseaux dont il s'appuie pour fidéliser ses clients, à savoir, les réseaux associatifs, religieux, familiaux, amicaux, culturels et ethniques. Aussi, dit-on, la bonne attitude du propriétaire-dirigeant de la PME crée les bonnes relations d'affaires.

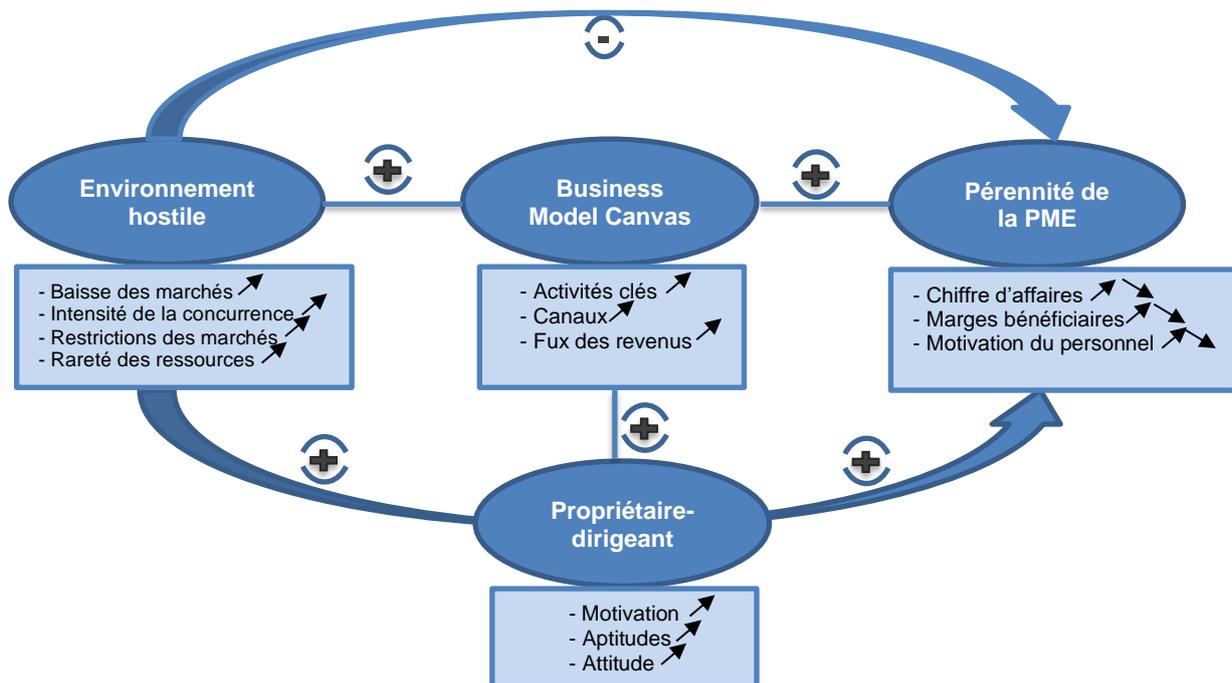
**La maîtrise des activités clés et des flux des revenus sont fonction de la motivation et de l'attitude du propriétaire-dirigeant que de ses aptitudes.**

Si la motivation et l'attitude du propriétaire-dirigeant sont significativement liées aux activités clés, il n'en est pas de même pour les aptitudes de ce dernier. Il revient que, plus le propriétaire-dirigeant sera motivé à assurer la survie de son entreprise et à prendre les risques dans un environnement hostile (confiance en ses capacités, vision de pérennité), plus il va développer les activités clés (production, conception, services, livraison et autres) les plus importantes pour faire fonctionner l'entreprise et permettre ainsi d'atteindre les marchés, de maintenir les relations clients et de faire des recettes. Si la motivation et l'attitude du propriétaire-dirigeant sont significativement liées aux flux des revenus, il n'en existe pas moins pour les aptitudes. Donc, plus le propriétaire-dirigeant est motivé à réagir au plus vite aux changements de l'environnement, que sa logique d'action est caractérisée par une confiance en soi, plus il développe une volonté centrale de sauvegarder les composantes essentielles de la pérennité de sa PME, plus celle-ci pourra générer les recettes à partir de chaque segment de clientèle issus des propositions de valeur. En résumé, la bonne motivation et attitude du propriétaire-dirigeant de la PME engendre les bons produits et services et génèrent les revenus attendus.

## 7.4. Le BMC et le dirigeant atténuent l'impact négatif de l'environnement hostile sur la pérennité de la PME

La recherche observe les effets négatifs de l'environnement hostile sur la pérennité de la PME. Mais elle observe aussi, les atouts du modèle d'affaires et des caractéristiques du propriétaire-dirigeant de la PME comme outils efficace de résilience en environnement hostile. Le degré et le sens (positif ou négatif) de ces corrélations entre les trois variables et la pérennité ont pour conséquences directes, la détérioration ou la consolidation de la pérennité de la PME. Ce n'est pas l'ensemble de sous-variables (de l'environnement hostile, des caractéristiques du Propriétaire-dirigeant et du Business Model Canvas) qui influence directement la pérennité de la PME. Certaines dimensions ont une forte influence sur la pérennité que d'autres dont la corrélation n'est pas significative. Ces liens sont schématisés dans la figure n° 69.

Figure 69 : Liens environnement hostile – propriétaire-dirigeant – BMC et pérennité de la PME



En observant la figure n° 69 on constate trois éléments essentiels, à savoir :

- Les quatre dimensions de l'environnement hostile impactent directement et négativement la pérennité de la PME mais, elles impactent indirectement et positivement la pérennité suite à la qualité du Business Model Canvas et aux caractéristiques du propriétaire-dirigeant.

- Les trois blocs du Business Model Canvas (activités clés, canaux et flux des revenus) impactent, le plus positivement possible et directement la pérennité de la PME et indirectement via le propriétaire-dirigeant.
- Les caractéristiques du propriétaire-dirigeant (motivation, aptitudes et attitude) impactent directement et positivement la pérennité de la PME et indirectement via le Business Model Canvas).

#### **7.4.1. La rareté des ressources et les restrictions des marchés impactent le plus la pérennité des PME.**

Les recherches démontrent que, les entreprises qui réussissent (entreprises pérennes notamment), sont celles qui s'adaptent aux contraintes environnementales internes et externes (Hannan et Freeman, 1977, 1984 et 1989 ; Aldrich et Martinez, 2001 ; Nabil, Smida et Zaouaoui, 2012 ; St-Pierre, Foleu, Noun et Nomo, 2015). La présente recherche observe que les quatre sous-variables de l'environnement hostile impactent à des degrés divers et diversifiés, la pérennité de la PME. S'agissant de la baisse des marchés, la recherche note que lorsque cette baisse est forte, la pérennité de la PME devient faible et vice-versa. Quelques études démontrent que la taille de la PME a une influence sur les effets de l'hostilité de son environnement et confirment que, plus la taille de l'entreprise est petite, plus elle subit les effets de l'hostilité de son environnement (en termes de moyens d'action). De même, plus grande sera ses marges de manœuvres en termes de liberté d'actions dans les choix à effectuer et moins elle subira les dommages de manque des moyens d'action (Gueguen, 2004 ; Merz et Sauber, 1995 ; Hebiniak et Joyce, 1985).

La recherche observe aussi que la pérennité de la PME se consolide d'avantage lorsque l'intensité de la concurrence est faible. Elle baisse en situation de forte intensité de la concurrence. En outre, en environnement hostile caractérisé par des faibles restrictions des marchés, la pérennité de la PME est plus élevée qu'en situation de fortes restrictions des marchés. La recherche observe enfin, que les trois types des ressources qui impactent le plus la pérennité des PME congolaises sont les ressources informationnelles, les ressources financières et les matières premières. Aussi, lorsqu'il y a une forte rareté des ressources financières, la pérennité de la PME est très faible. En revanche en situation de faible rareté des

ressources financières, la pérennité de la PME augmente en partie au-delà de la moyenne. La recherche observe aussi qu'en situation de forte rareté des matières premières, la pérennité de la PME est très faible. En revanche quand cette rareté est faible, la pérennité de la PME augmente dans une proportion élevée. Dans l'ensemble, vu dans l'angle du BMC, la rareté des ressources et les restrictions imposées par les marchés impactent le plus, la pérennité de la PME car la recherche démontre qu'à la suite de leur survenance, le propriétaire-dirigeant de la PME est obligé d'ajuster au moins six blocs de son modèle d'affaires.

#### **7.4.2. Les activités clés, les canaux et les flux des revenus impactent le plus la pérennité de la PME**

Certains chercheurs pensent que la mise en place d'un modèle d'affaires ne garantit pas le succès d'un projet. De même, son absence ne signifie pas forcément que l'entreprise n'a en pas fait usage car il peut exister sans que la conscience nous l'ait révélé (Verstraete, Krémer et Jouison-Laffite, 2012). Le modèle Canvas est inscrit dans une vision dans le temps comme le concept de pérennité lui-même. Le Business Model Canvas répond à la logique de pérennisation de la PME en s'inscrivant dans ce schéma de la flexibilité de la stratégie suivant les variations des contraintes (exigences des parties prenantes), d'adaptation au contexte environnemental et de proaction (apporter des innovations nécessaires si possibles).

S'agissant des PME congolaises, la recherche établit les liens significatifs entre les canaux, les activités clés, les flux des revenus et la pérennité de la PME. En revanche, étonnement ces liens ne sont pas significatifs entre les segments de clientèle, les propositions de valeur, les relations clients, les ressources clés, les partenaires clés, la structure des coûts et la pérennité de la PME. La recherche constate ainsi que les canaux sont l'un des blocs qui impactent plus la pérennité des PME congolaises en environnement hostile. Cela revient à confirmer que, lorsque les activités clés, les canaux de distribution, de communication et des ventes et les flux des revenus ne fonctionnent pas de manière efficace et efficiente, cela entame directement la pérennité de la PME en environnement hostile. Il s'avère que ce sont effectivement les activités clés qui crée les propositions de valeur, permettent d'atteindre les marchés, de maintenir les relations clients et de faire les recettes. A

cet effet, si elles ne sont pas bien conçues, la pérennité de la PME s'en trouve réellement entamée. Les flux des revenus sont des recettes générées par la PME à partir de chaque segment des clientèles. Dans le contexte des PME congolaises, ils sont plus fluides par le fait de l'augmentation de la rentabilité, du chiffre d'affaires et de la motivation du personnel. Aussi, entraînent-ils la pérennité de la PME.

#### **7.4.3. La pérennité d'une PME est plus fonction des aptitudes que de la motivation et de l'attitude de son propriétaire-dirigeant.**

Très souvent, les propriétaires-dirigeants préfèrent les schémas informels de gestion que de s'appuyer sur les outils rigoureux et complexes (Chapellier et Dupuy, 2014). De même l'objectif de pérennisation d'une PME ne peut se réaliser sans que le propriétaire-dirigeant ait co-construit son écosystème d'affaires avec le concours des parties prenantes à chaque niveau (Schmitt, 2016). La nature de relations que le propriétaire-dirigeant peut avoir avec les parties prenantes (Schott-Seraudie, Yanat et Zouchair, 2010), le degré de sa motivation vis-à-vis aux objectifs de croissance de son entreprise, ses aptitudes et attitude influencent l'existence pérenne de sa PME. Dans un environnement hostile, la probabilité de réussite pourra être réduite pour une PME si le propriétaire-dirigeant ne se constitue pas un réseau de partenariat en décidant d'évoluer seule. Mais une stratégie collective peut l'aider à s'en sortir. La littérature confirme que les choix stratégiques opérés par le propriétaire-dirigeant impactent positivement la pérennité de sa PME (Van Gelbeen et al, 2000 ; Roper, 1999 ; Brunel, Clarysse et Wright, 2009).

En comparant les effets de la motivation, des aptitudes et d'attitude du propriétaire-dirigeant sur la pérennité de sa PME, le résultat de la présente recherche établit les liens significatifs entre les aptitudes du propriétaire-dirigeant et la pérennité de la PME, tandis que ces liens ne sont pas vraiment significatifs entre la motivation, l'attitude et la pérennité de la PME. La recherche observe ainsi que les aptitudes du propriétaire-dirigeant sont l'élément le plus important et le plus déterminant pour la pérennisation de la PME en environnement hostile. Autrement dit, bien que motivé et avec une attitude positive, si le propriétaire-dirigeant de la PME congolaise ne possède pas des aptitudes avérées pour piloter sa PME, la pérennité s'en trouvera immédiatement et directement entamées. Rappelons que les aptitudes dont il est

question ici font appel, selon la recherche, d'abord aux capacités managériales du propriétaire-dirigeant à travailler intensément, ensuite à ses capacités à diriger ses collaborateurs vers l'objectif de pérennisation de l'entreprise et, enfin à ses capacités nécessaires en matière de gestion et expérience dans le domaine des activités de son entreprise. En dehors de la nécessité d'avoir des aptitudes, la recherche observe aussi qu'en environnement hostile, la survie de la PME et la prise des risques sont deux éléments essentiels de la motivation qui viennent après les aptitudes du propriétaire-dirigeant de la PME congolaise.

## 7.5. Quatre profils des PME congolaises en environnement hostile

En environnement d'affaires congolais hostile pour les PME, la recherche identifie quatre (4) groupes ou profils des PME présentant, chacun, des caractéristiques communes quant à leur vulnérabilité face à cet environnement (pérennité) mais aussi leurs modèles d'affaires mis en œuvre. Il ressort des analyses faites au chapitre six, que les quatre groupes peuvent être résumés dans le tableau n° 69 de la manière suivante :

Tableau 69. Profils des PME congolaises en environnement hostile

<b>Zone de Pérennité</b> <b>Zone de modèle d'affaires</b>	<b>Faible pérennité</b>	<b>Bonne pérennité</b>
<b>Modèle d'affaires inadapté</b>	<b><i>PME vulnérables</i></b> <b>(Groupe 1)</b>	<b><i>PME résilientes</i></b> <b>(Groupe 2)</b>
<b>Modèle d'affaires adapté</b>	<b><i>PME bureaucratiques</i></b> <b>(Groupe 4)</b>	<b><i>PME performantes</i></b> <b>(Groupe 3)</b>

Outre l'analyse des données ayant permis la classification des PME en quatre groupes en fonction de leurs différentes zones de pérennité et la nature de leurs modèles d'affaires respectifs (adapté ou pas à l'environnement hostile), il est intéressant d'associer à cette analyse, l'appréciation par rapport aux six valeurs déterminantes d'un bon modèle d'affaires proposées par Osterwalder et Pigneur (2010), à savoir, la création de valeur, la proposition de valeur, la délivrance de valeur, la capture de valeur, la chaîne de valeur et le modèle des revenus. Pour rappel, selon ces deux chercheurs :

- La création de valeur est définie par les activités clés, les partenaires clés et les ressources clés.
- La proposition de valeur est définie par les propositions de valeur et les segments de clientèle.
- La délivrance de valeur est définie par les segments de clientèle, les relations clients et les canaux.
- La capture de valeur se fait par la structure des coûts et les flux des revenus.
- La chaîne de valeur est définie par les partenaires clés, les activités clés, les ressources clés et la structure des coûts.
- Le modèle des revenus, cependant comprend les canaux, les relations clients et les flux des revenus.

Partant du principe que, tout bloc du Business Model Canvas qui porte un signe négatif présente une faiblesse pouvant impacter l'ensemble du modèle d'affaires, un bloc faible exprimerait ainsi une composante du modèle d'affaires inadapté tandis que celle qui est positive exprime un élément du modèle d'affaires adapté à l'environnement. Aussi, les six valeurs déterminantes du modèle d'affaires sont évaluées au regard des signes (négatifs ou positifs) qui leurs sont rattachés (voir tableau n° 68). Ce faisant, le tableau n° 70 reprend les six facteurs sus-mentionnés élaborés sur base des valeurs (signes positifs ou négatifs) attribuées à chaque bloc en référence du tableau n° 68.

Tableau 70. Caractéristiques des quatre groupes des PME en fonction de leurs modèles d'affaires

	<b>Groupe 1 PME vulnérables</b>	<b>Groupe 2 PME résilientes</b>	<b>Groupe 3 PME performantes</b>	<b>Groupe 4 PME bureaucratiques</b>
<b>Création de valeur</b>	-Activités clés (-) -Partenaires clés (-) -Ressources clés (-)	-Activités clés(+) -Partenaires clés(+) -Ressources clés(+)	-Activités clés(-) -Partenaires clés(+) -Ressources clés(-)	-Activités clés(-) -Partenaires clés(-) -Ressources clés(+)
	Très faible création de valeur	Très bonne création de valeur	Faible création de valeur	Faible création de valeur
<b>Proposition de valeur</b>	-Proposition de valeur (-) -Segments clientèle (-)	-Proposition de valeur(+) -Segments clientèle(+)	-Proposition valeur(+) -Segments clientèle(+)	-Proposition de valeur(+) -Segments clientèle(-)
	Très faible proposition de valeur	Très bonne proposition de valeur	Très bonne proposition de valeur	Proposition de valeur moyenne
<b>Délivrance de valeur</b>	-Segments clientèle(-) -Relations clients(-) -Canaux(-)	-Segments clientèle(+) -Relations clients(-) -Canaux(-)	-Segments clientèle(+) -Relations clients(+) -Canaux(+)	-Segments clientèle(-) -Relations clients(+) -Canaux(+)
	Très faible délivrance de valeur	Délivrance de valeur faible	Très bonne délivrance de valeur	Bonne délivrance de valeur
<b>Capture de valeur</b>	-Structure des coûts(-) -Flux des revenus(-)	-Structure des coûts(+) -Flux des revenus(-)	-Structure des coûts(+) -Flux des revenus(+)	-Structure des coûts(+) -Flux des revenus(-)
	Très faible capture de	Capture de valeur	Très bonne capture de	Capture de valeur

	valeur	moyenne	valeur	moyenne
<b>Chaîne de valeur</b>	-Partenaires clés(-) -Activités clés(-) -Ressources clés(0) -Structure des coûts(-)	-Partenaires clés(+) -Activités clés(+) -Ressources clés(+) -Structure des coûts(+)	-Partenaires clés(+) -Activités clés(-) -Ressources clés(-) -Structure des coûts(+)	-Partenaires clés(-) -Activités clés(-) -Ressources clés(+) -Structure des coûts(+)
	Très faible chaîne de valeur	Très bonne chaîne de valeur	Chaîne de valeur moyenne	Chaîne de valeur moyenne
<b>Modèle des revenus</b>	-Canaux(-) -Relations clients(-) -Flux des revenus(-)	-Canaux(-) -Relations clients(-) -Flux des revenus(-)	-Canaux(+) -Relations clients(+) -Flux des revenus(+)	-Canaux(+) -Relations clients(+) -Flux des revenus(-)
	Très faible modèle des revenus	Très faible modèle des revenus	Très bon modèle des revenus	Bon Modèle des revenus

Eu égard à tout ce qui précède, les quatre profils des PME congolaises, au regard de leurs modèles d'affaires et pérennité, en environnement hostile sont discutées ci-après.

### 7.5.1. Groupe des PME dites « vulnérables »

Le premier groupe des PME est qualifié de « vulnérables ». En effet, sur 377 PME classées, ce premier groupe est composé de 70 PME (soit 18,5%) présentant des caractéristiques similaires quant à la nature de leur modèle d'affaires mis en œuvre en fonction de la sensibilité et en résilience aux effets de l'environnement hostile. Ce groupe des PME présente, sur l'ensemble de neuf blocs du modèle d'affaires Canvas, huit blocs avec des valeurs négatives. Il présente des faiblesses dans les propositions de valeur (-1,208), les segments de clientèles (-0,478), les relations clients (-1,166), la structure des coûts (-0,805), les partenaires clés (-0,701), les activités clés (-0,631), les flux des revenus (-0,518) et les canaux de distribution, de communication et de vente (-0,701). Un seul bloc est minimalement positif à savoir, les ressources clés (0,134). L'analyse montre que ces PME, en majorité, âgées de moins de dix ans (59,4%) et dirigées par les diplômés universitaires (80%), d'expression linguistique lingalophone (47,1%) et swahiliphone (30%), sont généralement dans le secteur de service (52,9%) et de commerce (34,3%) et présentent une valeur des actifs totaux de moins de 350.000 Usd (81,8%). La recherche qualifie ces PME de « vulnérables » car d'abord, elles présentent des modèles d'affaires inadaptés dans la mesure où ils exigent le réajustement de la quasi-totalité de leurs blocs en environnement hostile. Ensuite, sur la carte perceptuelle, elles sont situées dans la zone de faible pérennité et de Business Model inadapté. Face à l'environnement hostile, elles sont très sensibles ou très affectées par la baisse des marchés, la rareté des ressources informationnelles et

l'attitude du propriétaire-dirigeant. Elles sont plus exposées aux menaces à l'hostilité de l'environnement que les autres PME et devront ajuster absolument la quasi-totalité des blocs de leurs modèles d'affaires (soit 8 sur 9) pour rester pérennes. Cette vulnérabilité tient enfin au fait que ces PME affichent une très faible création de valeur, une très faible proposition de valeur, une très faible possibilité de capture et de délivrance de valeur, une très faible chaîne de valeur et un très faible modèle des revenus. Ce qui les prédispose aux risques de faillite à la moindre sensibilité de l'hostilité de l'environnement. La faiblesse de ses ressources clés confirme aussi cette position. Cette vulnérabilité se comprend aussi dans le sens qui lui donnent Schott, Yanat et Zouhair (2008), c'est-à-dire, toute action de l'environnement hostile peut engendrer toute une série de conséquences sur la pérennité de ces PME. Ces PME restent tout de même moins sensibles aux restrictions des marchés et à la rareté des matières premières et à la pérennité. Le fait qu'elles soient moins sensibles à la pérennité, ces PME, malgré leur vulnérabilité, parviennent tout de même à atteindre dix ans de vie. Eu égard à ce qui précède, ces PME doivent absolument améliorer leurs modèles d'affaires pour améliorer, par voie de conséquence, leur pérennité. Pour ce faire, elles disposent des atouts au regard du niveau d'études universitaires de leurs propriétaires-dirigeants malgré leur faible expérience dans les affaires car 59,4% d'entre-eux ont moins de 10 ans dans les affaires.

### **7.5.2. Groupe des PME dites « résilientes »**

Sur **377 PME** ayant fait l'objet du classement, ce deuxième groupe est composé de 121 PME (soit 32%) présentant des caractéristiques similaires quant à la nature de leurs modèles d'affaires mis en œuvre en fonction de la sensibilité et en résilience aux effets de l'environnement hostile. Ces PME sont représentées, dans la carte perceptuelle, par les nuages de couleur rouge bordeaux et se trouve dans la zone de bonne pérennité mais d'un Business Model inadapté. En effet, les PME de ce groupe présentent six blocs de leurs modèles d'affaires avec des valeurs positives, à savoir, les activités clés (1,002), les partenaires clés (0,580), les segments de clientèles (0,554), les ressources clés (0,277), les propositions de valeur (0,259), et la structure des coûts (0,267). Cependant elles présentent des faiblesses dans ses relations clients (-0,242), ses canaux de distribution, de communication et des ventes (-0,158)

et ses flux des revenus (-0,177). Il revient que ces PME présentent des très bonnes créations de valeur, des très bonnes propositions de valeur et des très bonnes chaînes de valeur. Mais, elles accusent des faiblesses dans la délivrance de la valeur, une capture de la valeur moyenne. Le modèle des revenus de ces PME reste aussi très faible (canaux, relations clients et flux des revenus). Ce groupe reste aussi très sensible à la baisse des marchés, aux restrictions imposées par les marchés, à la rareté des ressources informationnelles et des matières premières, à l'attitude des propriétaires-dirigeants, à la variation de l'hostilité de leur environnement d'affaires et à la pérennité. Par ailleurs, la majorité des propriétaires-dirigeants de ce groupe des PME dispose d'un niveau d'études universitaires (81,8%), sont d'expression kikongophone (32,2%) et Lingalophone (22,3%), avec une expérience des affaires qui ne dépasse pas 15 ans (73,6%). Ce groupe est dominé par les PME du secteur de l'industrie (50%) et des services (43,3%) ayant un âge d'au moins 10 ans (68,6%) avec la valeur totale des actifs plus de 350.000 Usd (53,8%). Ces points constituent donc des atouts pouvant les permettre de pérenniser les PME par l'amélioration de l'efficacité de leurs modèles d'affaires.

Ces PME sont qualifiées de « **PME résilientes** » d'abord parce qu'elles présentent des très bonnes créations de valeur, propositions de valeur et chaînes de valeur mais avec des très faibles modèles des revenus. Autrement dit, bien que se trouvant dans une zone de bonne pérennité, son modèle d'affaires, du reste inadapté, ne lui permet pas d'améliorer son flux des revenus et reste donc un modèle d'affaires orientée vers l'objectif de la résistance à l'hostilité de l'environnement sans toutefois faire rebondir les flux des revenus. Le fait de se trouver dans la zone de bonne pérennité avec un Business Model peu efficace démontre de sa politique de résilience face à l'environnement hostile. Sans chercher à améliorer ses flux des revenus, ces PME ressemblent à des PME pérennes mais qui ne veulent pas la croissance que Mignon qualifie de « pérennité sans croissance ». Sachant que leurs propriétaires-dirigeants disposent d'un niveau d'études universitaires et d'une bonne expérience dans les affaires qui constituent des atouts, ces PME peuvent améliorer d'avantage leurs modèles d'affaires en l'orientant, non seulement, vers les objectifs de pérennisation sans croissance, mais aussi et peut être, vers des objectifs de pérennisation avec croissance s'ils le veulent.

### 7.5.3. Groupe des PME dites « performantes »

Sur 377 PME classées, le troisième groupe, représenté par les nuages de couleur verte, est composé de 100 PME (soit 26,5%) qui se trouvent dans la zone de bonne pérennité et d'un Business Model Canvas adapté à l'environnement hostile. Ce groupe présente des signes positifs pour l'ensemble de ses blocs, à savoir, la structure des coûts (0,055), les flux des revenus (0,915), les segments de clientèles (0,481), les propositions de valeur (0,420), les relations clients (0,573), les canaux (0,210), les partenaires clés (0,348). Toutefois, deux blocs présentent des signes négatifs, à savoir, les activités clés (-0,572) et les ressources clés (-0,672). La majorité des propriétaires-dirigeants de ces PME disposent d'un niveau d'études universitaires (94%) et sont d'expression kikongophone (30%) et lingalaphone (25%). Les propriétaires-dirigeants de ce groupe disposent d'une expérience dans les affaires ne dépassant pas 15 ans (80,7%). Ces PME sont, en majorité, plus présentes dans le secteur de service (70,7%) avec une durée de vie de moins de 10 ans (88,9%) et une valeur des actifs totaux de plus de 350.000 Usd (51,5%).

Les PME de ce groupe sont moins sensibles à la baisse des marchés et à la rareté des ressources informationnelles. La recherche les qualifie de « **PME performantes** » car, d'une part, elles sont positionnées dans la zone de bonne pérennité et de modèle d'affaires adapté. Autrement dit, ces PME présentent un Business Model de qualité axé sur la maîtrise des relations avec les clients, des flux des revenus, des propositions de valeur, des canaux de distribution, de communication et des ventes, de la structure des coûts, des partenaires clés et des segments de clientèles. Ensuite, ces PME présentent aussi, des très bonnes propositions de valeur, délivrance de valeur, capture de valeur et modèle des revenus, même si sa chaîne de valeur reste moyenne et une faible création de valeur. Bien que sensibles à la rareté des matières premières et à l'attitude des propriétaires-dirigeants, ces PME s'adaptent et assurent leur pérennité en mettant en œuvre des modèles d'affaires dynamiques adaptés à l'hostilité de leur environnement. Ces acquis sont à préserver. Elles doivent, cependant améliorer leur création et chaîne de valeur (activités clés et ressources clés surtout).

#### 7.5.4. Groupe des PME dites « bureaucratiques »

Le quatrième groupe comprend 86 PME (soit 22,8%) et est représenté par les nuages de couleur jaune qui se trouvent dans la zone de modèle d'affaires adapté à l'environnement hostile, mais d'une faible pérennité. Sans réunir l'unanimité sur tous les blocs, ce groupe présente des signes minimalement positifs sur cinq blocs, à savoir, les ressources clés (0,349), les propositions de valeur (0,179), les relations clients (0,659), les canaux (0,611) et la structure des coûts (0,225). Cependant la valeur de quatre autres blocs reste négative, à savoir, les partenaires clés (-0,573), les activités clés (-0,246), les segments de clientèles (-0,816) et les flux des revenus (-0,310). Le groupe des PME bureaucratiques est essentiellement composé des propriétaires-dirigeants qui ont un niveau d'études universitaires (91,9%), d'une appartenance linguistique kikongophone (38,4%) et lingalophone (25,6%) et disposant d'une expérience professionnelle dans les affaires ne dépassant pas 15 ans (90,7%). Ces PME sont essentiellement dans le secteur de commerce (41,9%) et d'industrie (30,2) avec une durée de survie de moins de 10 ans (88,2%) et une valeur totale des actifs de plus de 350.000 Usd (55,3%).

Il revient que ces PME présentent des situations moyennes faibles et fortes en même temps : faible création de valeur, propositions de valeur moyennes, bonne délivrance de valeur, capture de valeur moyenne, chaîne de valeur moyenne et bon modèle des revenus. Ce qui dénote le caractère flexible de leurs modèles d'affaires. En outre, ces PME sont moins sensibles à la baisse des marchés, aux restrictions imposées par les marchés, à la rareté des ressources informationnelles et des matières premières et à la pérennité. Bref malgré un modèle d'affaires tant soit peu bon, celui-ci semble être plus un document de travail mis en place, mais sans effets réels sur terrain. Cela ressemble à un modèle d'affaires bien élaboré mais, moins bien appliqué sur terrain. D'où la faible pérennité de ces PME qui résistent moins à l'hostilité de leur environnement. C'est ce qui explique que ces PME soient qualifiées de « **bureaucratiques** », car elles mettent en place des modèles d'affaires adaptés à l'environnement hostile mais sans impact sur la pérennité des PME dans le temps. Il s'agit donc des modèles d'affaires de bureau et non de terrain. Ces PME devront bien se servir de leurs modèles d'affaires bien élaborés pour les mettre en œuvre sur

terrain de manière efficace en visant l'amélioration à la fois de la création de valeur, des propositions de valeur de la capture et de la délivrance de valeur ainsi que de la chaîne de valeur.

## Conclusion du septième chapitre

Au-delà du fait de confirmer les liens significatifs entre l'environnement hostile et le Business Model Canvas, la recherche observe, d'une part que, les quatre sous-variables de l'environnement hostile impactent différemment la construction du Business Model Canvas et, d'autre part, pour faire face à l'environnement hostile, il y a nécessité de construire ou d'ajuster, en priorité, les blocs du Business Model Canvas les plus impactés au regard de chaque sous-variable de l'environnement hostile.

Au-delà du fait de l'existence des liens significatifs entre l'environnement hostile et les caractéristiques du propriétaire-dirigeant d'une PME, la recherche observe d'une part, que ces liens sont différemment exprimés lorsqu'il s'agit de quatre sous-variables de l'environnement hostile et, d'autre part, lorsqu'il s'agit de trois caractéristiques du propriétaire-dirigeant (motivation, aptitudes et attitude). De même, la recherche observe des liens significatifs et positifs, mais différemment exprimés entre les caractéristiques du propriétaire-dirigeant et le Business Model Canvas d'une PME élaboré en environnement hostile.

Dans l'ensemble, l'environnement hostile, le Business Model Canvas et le propriétaire-dirigeant impactent différemment la pérennité de la PME. La recherche observe que les quatre blocs de l'environnement hostile impactent négativement, directement la pérennité de la PME et indirectement via le Business Model Canvas et le propriétaire-dirigeant. Les trois blocs du Business Model Canvas (activités clés, canaux et flux des revenus) impactent, le plus positivement possible, directement la pérennité de la PME et indirectement via le propriétaire-dirigeant. Les caractéristiques du propriétaire-dirigeant (motivation, aptitudes et attitude) impactent positivement et directement la pérennité de la PME et indirectement via le Business Model Canvas.

Pour terminer, les PME congolaises opérant en environnement hostile sont classifiées en quatre groupes suivant leurs caractéristiques communes (modèles d'affaires, sensibilités à l'environnement hostile, propriétaires-dirigeants et secteurs d'activités). S'agissant de ces groupes, les PME vulnérables méritent de réajuster complètement leurs modèles tandis que les PME résilientes ont l'obligation d'envisager une pérennité avec croissance ou sinon améliorer leurs modèles des revenus. Quant aux PME performantes, elles sont déjà dans une zone de pérennité favorable et avec des modèles d'affaires adéquats mais il leur faudra encore envisager d'améliorer leurs modèles des revenus pour plus de performance pérenne. Les PME bureaucratiques devront quitter leur zone d'inconfort des travaux et stratégies de bureaux pour s'affirmer réellement sur terrain avec des actions devant amener leurs modèles d'affaires (de bureaux) de produire de la valeur.

A la fin de ce chapitre de la partie empirique, il convient maintenant de faire une conclusion générale de cette recherche. Mais avant cela, il est fait une conclusion de cette partie de la recherche.

## Conclusion de la deuxième partie

Cette deuxième partie de la recherche consacrée à l'étude empirique comprend quatre chapitres qui portent respectivement sur la présentation des PME congolaises et leurs particularités, la démarche méthodologique, l'analyse descriptive des données, la présentation et la discussion des résultats. La démarche de la recherche dans cette partie, est celle de présenter d'abord les PME congolaises et le contexte de leur environnement, de définir la méthodologie de collecte, de traitement, d'analyse des données et de présentation des résultats pour les discuter avant de conclure la recherche.

Sans pourtant conclure l'ensemble des résultats de la recherche, il convient de retenir seulement quelques évidences qui découlent de cette seconde partie. D'abord, les PME congolaises opèrent réellement dans un environnement hostile et présentent des spécificités qui sont communes aux entreprises de petite taille en Afrique centrale. Ensuite, la recherche démontre les liens entre l'environnement hostile, la mise en œuvre du Business Model Canvas, les caractéristiques du propriétaire-dirigeant de la PME et la pérennité de ladite PME. Mais, pour faire face à cet environnement hostile, les PME congolaises mettent en place des Business Model, formels ou informels qui présentent des contenus et objectifs différents à tel point que la recherche identifie quatre profils des PME lorsqu'elle croise leurs modèles d'affaires et leurs zones de pérennité. Aussi, convient-il, pour leur pérennisation, d'avoir un ou des modèles d'affaires qui conviendraient à chaque profil des PME confrontées à l'environnement hostile.

## Conclusion générale

La conclusion générale de cette thèse procède à des synthèses à quatre étapes. Elle fait, premièrement, un rappel de l'objet de la recherche. Deuxièmement, elle fait une synthèse des résultats et contributions théoriques de la recherche. Ces résultats sont confrontés à la revue de la littérature pour s'assurer de leur validité en liens avec les modèles d'affaires qui conviennent aux PME (notamment congolaises et celles des pays du sud) en environnement hostile. Elle présente aussi les modèles d'affaires mis en œuvre par les PME congolaises confrontées à l'hostilité de leur environnement. Troisièmement, elle formule des recommandations managériales allant dans le sens des modèles d'affaires susceptibles de pérenniser les PME en environnement hostile, spécialement celui de la République Démocratique du Congo. Quatrièmement, la recherche donne ses limites et les projections pour la continuité d'autres recherches.

### 1. Rappel de l'objet de la recherche

Pour rappel, la République Démocratique du Congo qualifiée de scandale géologique et minier du fait de ses immenses richesses en sol et sous-sol, est un pays qui, sur le plan entrepreneurial, est confronté à deux problèmes majeurs : le faible taux de densité de création d'entreprises (1 PME pour 10.992 habitants) et une menace permanente contre la survie des PME du fait qu'elles opèrent dans un environnement hostile. D'où, loin de chercher comment ces PME peuvent changer cet environnement, la recherche veut, en revanche, trouver des modèles d'affaires qui permettraient à ces PME de s'adapter face à l'hostilité de leur environnement d'affaires. La recherche mène ainsi une enquête auprès de 409 propriétaires-dirigeants des PME congolaises qui sont appelés à évaluer, sur une échelle de likert, d'une part, les quatre variables d'un environnement hostile tirées de la revue de la littérature et identifiées spécialement dans les recherches de Khandwalla (1977), à savoir la baisse des marchés, l'intensité de la concurrence, les restrictions imposées par les marchés et la rareté des ressources. L'enquête va, d'autre part, révéler les modèles d'affaires mis en œuvre par ces propriétaires-dirigeants, en résilience à cet

environnement ainsi que leurs motivations, aptitudes et attitude y relatives, le tout avec comme variable expliquée, la pérennité de la PME. Sur base d'une approche hypothético-déductive, les hypothèses sont formulées, un modèle d'analyse des variables d'étude est élaboré, lesdites variables sont mesurées (analyse factorielle, corrélations, variances, mesure des effets) et les données d'enquête collectées sont traitées à l'aide du logiciel SPSS. Les résultats d'analyse et de traitement des données sont enfin résumés et discutés.

## **2. Synthèse de résultats et contributions théoriques de la recherche**

La synthèse de résultats de la recherche est faite en tenant compte de ceux issus de différentes analyses des données et discussions y relatives. Il s'agit, dans un premier temps, des liens entre toutes les quatre variables et, dans un second temps, des effets de l'environnement hostile sur les autres variables dont principalement la pérennité de la PME. En dernier lieu, la synthèse est faite sur la classification des PME en quatre groupes suivant leurs profils communs. Aussi, les résultats de la recherche, confrontés à la revue de la littérature, sont-ils résumés en neuf (09) points essentiels résumés ci-dessous.

### **1). Dix-huit facteurs expliquent, pour l'essentiel, le caractère hostile de l'environnement d'affaires des PME congolaises**

Partant de quatre formes d'hostilité identifiées par Khandwalla (1977), la recherche observe que, sur la panoplie d'éléments qui expliquent le caractère hostile d'un environnement d'affaires, il est identifié, dans le contexte des PME congolaises, dix-huit (18) éléments essentiels tels que résumés dans le tableau n° 27 du chapitre six. Elle confirme que l'environnement d'affaires des PME congolaises est réellement hostile dans le sens que lui donne certains auteurs, à savoir une menace constante pour la survie de l'entreprise et qui limite leurs chances de succès (Khandwalla, 1977 ; Covin et Slevin, 1989 ; Mountassif et Larhrisi, 2019). Si les recherches antérieures démontrent que les effets de l'environnement hostile peuvent dépendre du contexte du pays (Badri et Davis, 2000 ; Anoako-Gyampah et Boye, 2001), la

présente recherche confirme aussi cette évidence dans ce sens qu'elle identifie les effets les plus explicatifs de l'environnement hostile congolais tant au niveau de la baisse des marchés, de l'intensité de la concurrence, des restrictions imposées par les marchés que de la rareté des ressources.

## **2). Les neuf blocs du BMC sont différemment impactés par les quatre sous-variables de l'environnement hostile**

Concernant les liens entre l'environnement hostile et le Business Model Canvas, il ressort des résultats de la recherche que, seules quelques blocs du BMC sont ajustés sur base des signaux que renvoie chacune des sous-variables de l'hostilité de l'environnement à la PME. L'environnement hostile impacte réellement la structure du Business Model Canvas des PME congolaises dans l'ensemble de ses composantes avec tout de même des niveaux d'influence nuancés. Autrement dit, à chaque survenance d'un des sous-variables de l'environnement hostile, correspond l'obligation d'ajuster quelques blocs du BMC pour pérenniser la PME.

Dans le contexte des PME congolaises, en situation de baisse des marchés, quatre blocs du Business Model Canvas sont négativement impactés et devront être réajustés en priorité. Il s'agit des segments de clientèles, des relations clients, des partenaires clés et des flux des revenus. L'intensité de la concurrence entraîne l'ajustement de cinq blocs du Business Model Canvas, à savoir, les segments de clientèles, les propositions de valeur, les relations clients, les activités clés et la structure des coûts. En situation des restrictions imposées par les marchés, les segments de clientèles, les propositions de valeur, les canaux de distribution de communication et des ventes, les activités clés, les partenaires clés et la structure des coûts sont à ajustés. De même, la rareté des ressources implique l'ajustement, en priorité de sept blocs du Business Model Canvas, à savoir, les segments de clientèles, les propositions de valeur, les canaux de distribution, de communication et des ventes, les relations clients, les activités clés, les partenaires clés et la structure des coûts.

### **3). La rareté des ressources et les restrictions imposées par les marchés constituent la plus grande menace de l'environnement aux PME congolaises**

Kach et al (2016) démontrent que la baisse de marché est de loin la forme la plus nuisible des environnements hostiles et que les restrictions et la rareté des ressources n'exercent pas une influence négative significative. Ils concluent que les quatre formes ne se remplacent pas mais sont corrélées les unes des autres, tout en gardant chacune son caractère distinctif. Covin et Slevin (1989) considèrent que l'intensité de la concurrence est la caractéristique la plus importante de l'hostilité de l'environnement des affaires.

Comme souligné au point précédent, loin d'avoir établi une classification de quatre variables suivant leur degré d'hostilité, vu sous l'angle d'impact du Business Model Canvas, la présente recherche observe comme Kach et ses collègues, que la baisse des marchés n'est pas la sous-variable de l'environnement hostile la plus fatale pour la pérennité de la PME congolaise. En revanche, la rareté des ressources et les restrictions imposées par les marchés constituent les deux facteurs les plus fatales de l'environnement des PME du fait qu'elles impactent négativement plus de six blocs du BMC. De même, contrairement aux recherches de Covin et Slevin (1989), l'intensité de la concurrence n'est pas non plus la sous-variable la plus nuisible. Si les quatre (4) variables de l'environnement hostile, agissent et interagissent à des degrés de nuisibilité différentes mais complémentaires, la rareté des ressources (surtout informationnelles, financières et des matières premières) et les restrictions imposées par les marchés restent les deux variables les plus hostiles de l'environnement d'affaires congolais, du fait de leur forte influence dans l'ajustement de la quasi-totalité des blocs du Business Model Canvas telle que démontré au point 7.1 du chapitre sept.

### **4). Chaque bloc du BMC est ajustée en fonction des motivations, aptitudes et attitudes du propriétaire-dirigeant de la PME**

Les études de Chanut-Guieu et Guieu (2011) confirment que le succès d'une PME réside avant tout dans la forte volonté et la capacité du propriétaire-dirigeant à saisir les opportunités et dans les traits psychologiques qui impactent sa manière d'agir.

Smida et Khelil (2010) insistent sur le niveau d'engagement et de détermination du propriétaire-dirigeant. Mignon (2002) évoque, quant à elle, l'intentionnalité et le volontarisme du propriétaire-dirigeant comme déterminants dans la conduite de la PME vers sa pérennité. Schott-Seraudie, Yanat et Zouhair (2008) soulignent qu'au delà de son niveau d'études et de son savoir-faire, le déterminant de la pérennité d'une PME repose sur les qualités et valeurs de son propriétaire-dirigeant et sur la richesse de ses relations humaines. Estay et ses collègues (2013) insistent sur la motivation de faire les affaires qui est conduite par les logiques d'action de reproduction et de valorisation des opportunités qu'offre l'environnement des affaires.

S'agissant des liens entre les caractéristiques du propriétaire-dirigeant et son modèle d'affaires, la recherche arrive aux conclusions que chaque bloc du Business Model Canvas est ajusté différemment en fonction de la motivation, des aptitudes et d'attitude du propriétaire-dirigeant de la PME. Elle affirme que :

- La capacité de maîtriser les segments de clientèles, les ressources clés et la structure des coûts est fonction de la motivation, des aptitudes et de l'attitude du propriétaire-dirigeant de la PME.
- La capacité de gérer les propositions de valeur, les canaux et les partenaires clés dépend plus de la motivation et des aptitudes du propriétaire-dirigeant que de son attitude.
- Les relations avec les clients sont fonction de l'attitude du propriétaire-dirigeant que de sa motivation et ses aptitudes.
- La maîtrise des activités clés et des flux des revenus sont fonction de la motivation et de l'attitude du propriétaire-dirigeant que de ses aptitudes.

Il revient que les résultats de la présente recherche corroborent avec la théorie de la motivation, des aptitudes et d'attitude, bref, des caractéristiques du propriétaire-dirigeant de la PME comme l'un des facteurs du succès de la pérennité d'une entreprise.

### **5). L'environnement hostile a plutôt un effet positif sur la motivation, les aptitudes et l'attitude du propriétaire-dirigeant de la PME**

Kreiser et ses collègues (2013) constatent le caractère contradictoire des résultats des études sur les liens entre l'hostilité de l'environnement et l'attitude entrepreneuriale (innovation, dynamisme de la proactivité et prise des risques). Ils observent qu'un certain courant soutient que l'attitude entrepreneuriale est fonction de l'hostilité de l'environnement (Miller, 1983, Khandwalla, 1977) alors que l'autre trouve un lien non significatif (Rosenbusrch, Rauch et Bausch, 2013). La littérature établit aussi qu'à un certain niveau modéré d'hostilité, la prise des risques organisationnels est la plus élevée (Kreiser, Marino et Weaver, 2002).

Les résultats de la présente recherche confirment et s'alignent dans le courant de l'existence d'un lien significatif et positif entre les caractéristiques du propriétaire-dirigeant et l'hostilité de l'environnement d'affaires d'une PME. La recherche arrive aux conclusions que l'hostilité de l'environnement a un effet plutôt positif sur la motivation, les aptitudes et l'attitude du propriétaire-dirigeant d'une PME mais, à des degrés différents et diversifiés. Loin de le décourager, l'environnement hostile par contre, forge les caractères du propriétaire-dirigeant qui adopte une attitude de prise des risques et de motivation de lutte pour la survie de sa PME. Il ressort qu'environnement hostile :

- La baisse des marchés et les restrictions imposées par les marchés augmentent plus la motivation, les aptitudes et l'attitude du propriétaire-dirigeant.
- L'intensité de la concurrence améliore plus son attitude que ses aptitudes et motivation.
- La rareté des ressources a un effet positif direct sur les aptitudes et l'attitude du propriétaire-dirigeant de la PME que sa motivation.

### **6). La pérennité de la PME est plus impactée directement par les aptitudes du propriétaire-dirigeant que par sa motivation et son attitude.**

Les aptitudes sont vues en termes de compétences du propriétaire-dirigeant. Les recherches de Toutain et Fayolle (2008) identifient trois éléments clés de

l'entrepreneuriat qui traduisent un modèle de compétence : l'individu, la connaissance et la capacité. L'individu parce qu'il établit les relations avec son environnement pour avoir les informations (du marché) qui lui sont nécessaires. Les connaissances qui représentent les informations et les ressources présentes dans l'environnement. La capacité est l'aptitude du propriétaire-dirigeant à mobiliser les connaissances nécessaires utiles pour ses affaires.

La présente recherche arrive aussi aux conclusions que les aptitudes du propriétaire-dirigeant impactent le plus la pérennité de la PME que sa motivation et son attitude. Autrement dit, même si le propriétaire-dirigeant est motivé pour la croissance de son entreprise et que son attitude vis-à-vis de celle-ci reste positive, il ne pourra pérenniser sa PME que s'il dispose et développe des aptitudes comprises, par cette recherche, comme « capacités managériales à travailler intensément et à diriger ses collaborateurs ; capacités en matière de gestion de son personnel et expérience dans le secteur d'activité qui contribue à la performance de la PME ».

#### **7). Les activités clés, les canaux et les flux des revenus sont les blocs du Business Model Canvas qui impactent le plus, la pérennité de la PME.**

La recherche observe que, de tous les blocs du Business Model Canvas, seuls les activités clés, les canaux de distribution, de communication et des ventes ainsi que les flux des revenus avaient un impact direct et positif sur la pérennité de la PME en environnement hostile. L'analyse des effets du Business Model Canvas sur la pérennité étant faite bloc par bloc, la recherche observe, d'une part, une relation moyennement significative positive et négative entre les canaux de distribution, les activités clés, les flux des revenus et la pérennité de la PME. En revanche, elle observe, d'autre part, une relation non significative entre les segments de clientèles, les propositions de valeur, les relations clients, les ressources clés, les partenaires clés, la structure des coûts et la pérennité de la PME.

**8). En environnement hostile, les PME congolaises sont classées en quatre groupes suivant leurs modèles d'affaires et zones de pérennité.**

Placées dans une carte perceptuelle qui croise le modèle d'affaires et la pérennité des PME, la recherche identifie quatre groupes des PME suivantes qui, pour faire face à l'environnement hostile, chacun d'eux présente des caractéristiques communes.

- A. Les PME vulnérables** : Elles se situent dans la zone de faible pérennité et de modèle d'affaires inadapté à l'environnement hostile. En environnement hostile, ces PME ont du mal à bien maîtriser la quasi-totalité de leurs modèles d'affaires. Elles ont des très faibles créations de valeur, propositions de valeur, délivrances de valeur, captures de valeur, chaînes de valeur et modèle des revenus. Leur pérennité est fortement dépendante de la variation du degré d'hostilité de leur environnement.
- B. Les PME résilientes** : Elles se situent dans la zone de faible pérennité et d'un modèle d'affaires adapté. Elles sont très sensibles à la variation de l'environnement mais réajustent rapidement leurs modèles d'affaires pour survivre. Ces modèles d'affaires sont basés sur la flexibilité, l'adaptabilité et la vitesse d'ajustement. Elles présentent des faiblesses dans la délivrance de valeur et les modèles des revenus. Cependant les très bonnes créations, propositions et chaînes de valeur leurs permettent de résister aux pressions de l'environnement. Bien que se trouvant dans une zone de bonne pérennité, leurs modèles d'affaires répondent plus aux objectifs de résilience à l'hostilité de l'environnement sans toutefois faire rebondir les flux des revenus.
- C. Les PME performantes** : Elles se situent dans la zone de forte pérennité et de modèle d'affaires adapté. Ces PME résistent à l'hostilité de l'environnement, exploitent les nouvelles opportunités d'affaires et améliorent (ou ajustent rapidement) leurs modèles d'affaires en fonction du degré de l'hostilité de l'environnement. Elles présentent un Business Model de qualité avec des très bonnes propositions, délivrances, captures et chaînes de valeur. Elles ont aussi un très bon modèle des revenus. Cependant, elles ont tout de même une faible création de valeur.

**D. Les PME bureaucratiques :** Elles se situent dans la zone de forte pérennité et de modèle d'affaires inadapté. Ces PME résistent aussi à l'hostilité de leur environnement avec tout de même un faible modèle d'affaires, du reste, mal appliqués sur terrain avec des propositions, captures et chaînes de valeur moyennes. Aussi, doivent-elles améliorer d'avantage leurs modèles d'affaires pour préserver cette pérennité. La faiblesse de leurs modèles d'affaires tient au fait qu'il s'agit des modèles d'affaires bien élaborés mais sans impact sur la pérennité des PME. Il s'agit donc des modèles d'affaires de bureau et non de terrain.

**9). Les PME congolaises mettent en œuvre des modèles d'affaires de résilience diversifiés en fonction de l'hostilité de leur environnement.**

Arieftiara et al (1972) soutiennent que la meilleure stratégie est celle qui convient le mieux compte tenu des conditions environnementales externes auxquelles une entreprise est confrontée. Les recherches de Boltanski (1990), Nicholls-Nixon, Cooper et Woo (2000) et de Dean et Sharfman (1993) soutiennent qu'en environnement hostile, les propriétaires-dirigeants des PME doivent avoir la capacité d'ignorer les principes classiques de gestion qui ont fait des preuves dans d'autres situations pour privilégier ceux qui s'adaptent à la situation traversée. Ils ajoutent que les propriétaires-dirigeants des PME travaillant en environnement hostile ont tendance à prendre de décisions fondées sur le court terme au détriment des activités dont le bénéfice à rapporter est placé dans le long terme.

La présente recherche arrive au même résultat. Elle observe qu'en environnement hostile, les propriétaires-dirigeants des PME congolaises développent des capacités managériales et une volonté concentrée autour des activités à gain rapide que celles à long terme. La durabilité est bien sûr une priorité ou un vœu mais, elle s'apparente à la volonté de savoir évoluer tout en étant soi-même. En outre, l'intérêt de la présente recherche c'est d'abord de confirmer la variabilité des modèles d'affaires en fonction de l'hostilité de l'environnement. Les PME congolaises élaborent des modèles d'affaires (formels ou informels) diversifiés en fonction de l'hostilité de leur environnement. La recherche observe que, pour s'adapter à l'hostilité de leur

environnement et, en référence aux différents types de modèles d'affaires préconisés par Linder et Cantrel (2000), les propriétaires-dirigeants des PME congolaises utilisent, généralement, les modèles d'affaires ci-après :

**A. Le modèle de proximité** : Opérant dans un marché, essentiellement local, les propriétaires-dirigeants se servent de la proximité géographique dans leurs relations avec les clients, les fournisseurs et partenaires (Marchesnay, 2003). Les PME congolaises s'apparentent aux PME locales telles que préconisées par Jacob et Ouellet (2001) qui utilisent souvent la stratégie de proximité qui leur permet de rester en harmonie avec leur environnement en assurant localement, la production des biens et services à moindre coût et à des prix à la portée des petites bourses.

**B. Le modèle des réseaux** : Au lieu d'élaborer les modèles d'affaires basés sur les aspects techniques (service après-vente, self-service, contact direct, co-crédation, assistance personnelle, communautés des clients, assistance personnelle dédiée, etc.), les propriétaires-dirigeants des PME congolaises préfèrent privilégier les aspects sociocognitifs de relations clients en s'appuyant essentiellement sur les réseaux associatifs, culturels, familiaux, amicaux, religieux, spirituels, voire ethniques. Ces réseaux solides et durables des relations communautaires et quasi institutionnalisés sont considérés comme un capital social important pour la PME. D'autres recherches montrent aussi que le capital social, comme réseau durable de relations, du propriétaire-dirigeant est le socle de la pérennité des PME en Afrique subsaharienne (Takoudjou Nimpa, Braune et Teulon, 2019 ; Razafindrazaka et Julien, 2017 ; Stam et al, 2014).

**C. Le modèle d'affaires basé sur la motivation et l'attitude positives** : Face à l'hostilité de leur environnement, les propriétaires-dirigeants des PME congolaises sont animés d'une forte motivation (engagement et détermination), une attitude positive (intentionnalité et volontarisme) pour faire pérenniser leurs entreprises en ayant confiance en leurs capacités managériales (formelles ou informelles). Ils ont compris que, face à un environnement hostile, au lieu de céder aux stress et découragements, vaut mieux s'encourager pour garder la valeur essentielle de

l'entreprise et surtout la maintenir car, généralement, la survie sociale de l'entrepreneur lui-même et celle de sa famille en dépendent.

**D. Le modèle d'affaires de réduction des risques et des coûts :** Les PME préfèrent prendre les risques en environnement hostile mais aussi de réduire les risques des produits surtout en situation des restrictions imposées par les marchés où les propriétaires-dirigeants des PME congolaises acceptent mais cherchent à limiter les risques en reportant les dépenses à long terme au détriment des bénéfices à court terme par la stratégie de prix et de coûts. Elles préfèrent aussi exploiter les canaux à délais de livraison courts, réduire les risques d'emprunt en se penchant sur les ressources propres, réduire les coûts en privilégiant les économies d'échelle, les coûts variables et le partage des infrastructures.

**E. Le modèle d'affaires de fidélisation des clients :** Les PME congolaises préfèrent privilégier la personnalisation et la fidélisation des relations avec les clients les plus importants, une clientèle bien ciblée. Les relations de fidélisation des clients, les fournisseurs et les sous-traitants, sont basées, essentiellement, sur les réseaux associatifs, religieux, ethniques, amicaux, familiaux, culturels et spirituels.

**F. Modèle des ressources propres :** En situation de rareté des ressources surtout financières, informationnelles et des matières premières, les propriétaires-dirigeants des PME congolaises préfèrent se concentrer sur les ressources propres et disponibles pour développer leurs entreprises et ignorent ainsi celles d'emprunt, les ressources tangibles et autres. Cette attitude tient de la rareté des ressources financières expliquée, notamment, par la difficulté et le coût d'accès aux ressources extérieures et voire les relations difficiles avec les bailleurs des fonds. Ils font généralement recours au financement amicaux ou familiaux (le love money).

### **3. Modèles d'affaires types contingents aux PME en environnement hostile**

Pour Sadler-Smith et al (2003), les entreprises qui se maintiennent et produisent des résultats positifs dans un environnement hostile sont celles qui mettent en place des

modèles de gestion adaptés à l'environnement en dehors des modèles classiques de gestion. Asad, Le Loarne et Hussain (2009), affirment que le meilleur modèle d'affaires est celui qui s'adapte à l'hostilité de l'environnement et non des modèles classiques, standards ou complexes.

La recherche confirme aussi la théorie de la contingence en soutenant que chaque modèle d'affaires est unique, variable, dynamique et dicté par le contexte de son environnement d'affaires. Il est donc difficile, pour la recherche de proposer un modèle d'affaires unique, standard, classique et applicable à toutes les PME en environnement hostile. Chaque PME devra adapter son modèle d'affaires en fonction du contexte, de ses points faibles et points forts ou atouts et, surtout du degré d'hostilité de son environnement. Les modèles d'affaires efficaces sont ceux qui répondent, notamment à des contingences internes et externes des PME.

Aussi, en guise de recommandations managériales, la recherche identifie et propose-t-elle, tout de même, plusieurs types de modèles d'affaires transversaux, aussi flexibles que possible, suivant le degré et la nature de l'hostilité de l'environnement. Ces modèles d'affaires sont basés, d'une part, sur chacune des quatre composantes de l'environnement hostile. On pourra ainsi parler de modèles d'affaires en situation de baisse des marchés, d'intensité de la concurrence, de rareté des ressources et des restrictions imposées par les marchés. Ces différents modèles d'affaires sont développés et présentés au point 7.1.3. du chapitre sept. Au-delà de ces modèles ci-haut cités, la recherche suggère, ci-dessous des modèles d'affaires en fonction des quatre groupes de PME identifiés. On pourra ainsi parler des modèles d'affaires qui conviennent aux PME vulnérables, aux PME résilientes, aux PME performantes et aux PME bureaucratiques.

#### **A. Modèles d'affaires qui conviennent aux PME vulnérables**

Les actions cibles des modèles d'affaires des PME vulnérables sont : les activités clés, les partenaires clés, les ressources clés, les propositions de valeur, les segments de clientèles, les relations clients, les canaux, la structure des coûts et les flux des revenus. De même, leurs six valeurs prioritaires sont ; la création de valeur,

les propositions de valeur, la délivrance de valeur, la capture de valeur, la chaîne de valeur et le modèle des revenus. Il revient donc que tous les blocs sont ciblés pour éviter la faillite à laquelle elles sont menacées en permanence. Aussi, est-il recommandé aux PME vulnérables d'améliorer leurs modèles d'affaires en les orientant vers les objectifs de pérennisation en environnement hostile. Cela implique aussi, d'améliorer leur attitude vis-à-vis de l'hostilité de l'environnement.

Ce faisant, en situation de baisse des marchés, les PME devront redéfinir, tout au long de la situation de baisse des marchés, la nature de relations à établir avec les clients en termes de contact, self-service, personnalisation, assistance personnelle, etc., dans le but de conquérir les clients, de les augmenter et de les fidéliser. En situation d'intensité de la concurrence, elles devront envisager la réduction des coûts. Pour faire face aux restrictions imposées par les marchés, les PME vulnérables devront se concentrer sur les propositions de valeur (produits performants), les relations clients (réseaux et autres aspects de fidélisation), la structure des coûts axée sur les économies de portée et les canaux de distribution directs et indirects.

Par ailleurs, s'agissant de huit blocs qui posent des problèmes, ils devront absolument être ajustés bloc par bloc. Les propriétaires-dirigeants des PME devraient grouper et traiter avec les clients présentant des besoins similaires (segment de marché). Ils devront choisir les segments cibles pour lesquels la PME doit concentrer ses efforts, ajuster la capacité de production à la taille du marché, orienter les propositions de valeur vers la réponse aux exigences d'un segment de clientèle spécifique, fidéliser les clients les plus importants et bien ciblés, personnaliser les relations avec ces clients en s'appuyant sur les réseaux à renforcer. Ils devront aussi développer les alliances stratégiques avec les entreprises non-concurrentes, fournisseurs et sous-traitants ou le partenariat pour l'économie d'échelle afin de réduire les coûts qui seront adaptés à la hauteur des ressources disponibles. Ils devront aussi s'appuyer sur les activités clés nécessaires pour la survie de l'entreprise (production et services) et en situation de carence des matières premières, chercher à améliorer certains atouts des produits et services, se concentrer sur les canaux de distribution, de communication et des ventes basés sur

les délais de livraison courts et faire attention à la gestion rationnelle des intrants et des consommations internes.

### **B. Modèles d'affaires qui conviennent aux PME résilientes**

Les actions cibles des modèles d'affaires des PME résilientes sont : les relations clients, les canaux et les flux des revenus. Leurs valeurs prioritaires sont : la délivrance de valeur, la capture de valeur et le modèle des revenus.

Améliorer un modèle d'affaires pour une PME résiliente, revient à ajuster, en priorité trois blocs qui posent des problèmes, à savoir, les relations clients, les canaux de distribution, de communication et des ventes ainsi que les flux des revenus. Les relations clients étant liées à l'attitude du propriétaire-dirigeant, celui-ci devra aussi faire évoluer son attitude pour pérenniser son entreprise. Par ailleurs, étant très sensibles, ces PME devront mettre en place les stratégies pour résister à la baisse des marchés, aux restrictions imposées par les marchés et à la rareté des ressources. Aussi, devront-elles renforcer surtout leurs relations avec la clientèle en définissant, tout au long de la situation de baisse des marchés, la nature de relations à établir avec les clients en termes de contact, self-service, personnalisation, assistance personnelle, etc., dans le but de conquérir les clients, de les augmenter et de les fidéliser. En situation des restrictions imposées par les marchés, les PME résilientes devront se concentrer sur les canaux de distribution, de communication et des ventes directs et indirects.

### **C. Modèles d'affaires qui conviennent aux PME performantes**

Les actions cibles des modèles d'affaires des PME performantes sont : les activités clés et les ressources clés. Leurs valeurs prioritaires sont : la création de valeur et la chaîne de valeur.

Les modèles d'affaires qui conviennent aux PME performantes sont ceux qui privilégient les capacités des activités clés et des ressources clés à renforcer son dynamisme. Comme vu précédemment, les ressources clés étant un bloc

transversal, les activités clés en sont l'un des moteurs d'action. Pour faire face à la baisse des marchés, les PME performantes devront absolument, ajuster à la fois, les blocs des ressources clés et des activités clés. Elles devront aussi se concentrer sur les activités les plus importantes qui leur permettent de générer des flux des revenus essentiels à la pérennité. En situation d'intensité de la concurrence, les propriétaires-dirigeants devront choisir entre plusieurs options d'activités clés, notamment, le modèle de prix, le modèle de proximité, le modèle de commodité, le modèle d'expérience, le modèle de canaux, le modèle de confiance et le modèle d'innovation. Les propriétaires-dirigeants doivent s'assurer qu'à chaque activité clé correspond une offre de valeur correspondante à choisir par l'entreprise. En situation de fortes restrictions imposées par les marchés, la stratégie des propriétaires-dirigeants des PME performantes devra être celle de se limiter aux activités clés qui permettent de bien gérer (ou maîtriser) les risques liés auxdites restrictions. Les propriétaires-dirigeants devront aussi être proactifs, construire des réseaux et reporter certaines dépenses à long terme.

#### **D. Modèles d'affaires qui conviennent aux PME bureaucratiques**

Les actions cibles des modèles d'affaires des PME bureaucratiques sont : les activités clés, les partenaires clés, les segments de clientèles et les flux des revenus. Leurs valeurs prioritaires sont : la création de valeur, les propositions de valeur, la délivrance de valeur, la capture de valeur, la chaîne de valeur et le modèle des revenus.

Pour résister à l'hostilité de l'environnement, en situation de baisse des marchés, les propriétaires-dirigeants des PME bureaucratiques devront rentabiliser leurs segments de clientèles, en choisissant les segments cibles pour lesquels la PME doit concentrer ses efforts, des segments basés sur la maîtrise des besoins spécifiques et spécialisés des clients les plus importants. Pour les activités clés, en situation d'intensité de la concurrence, les propriétaires-dirigeants devront choisir entre plusieurs options d'activités clés. En situation des restrictions imposées par les marchés, les propriétaires-dirigeants des PME bureaucratiques devront maîtriser les segments de clientèles cibles pour lesquels l'offre de la PME est soumise aux

restrictions et y concentrer les efforts ainsi que les segments de clientèles qui nécessitent différents types de relations. Ils devront aussi construire des réseaux des partenaires impliqués dans la solution aux problèmes liés aux restrictions des marchés en vue d'en réduire les risques et l'incertitude. Ils peuvent aussi développer le partenariat avec les sociétés d'assurance pour se prémunir des risques liés aux restrictions. En situation de rareté des ressources informationnelles, les propriétaires-dirigeants peuvent privilégier le marché de segment et les activités clés nécessaires pour la survie de l'entreprise. En situation de forte carence des matières premières, ils devront améliorer certains atouts des produits et services (performance, accessibilité, marque, réduction des risques).

## **5. Limites et projections de la recherche**

La présente recherche présente certes, des limites, notamment, en ce qui concerne la non prise en charge des variables « capacités organisationnelles » et « culturelles » dans l'étude. Sur les trois facteurs de pérennité de la PME (le propriétaire-dirigeant lui-même, l'environnement de la PME et la capacité organisationnelle), la présente recherche s'est intéressée seulement aux aspects du propriétaire-dirigeant et de l'environnement sans y insérer la variable organisation structurelle bien que le modèle d'affaires fasse partie de la capacité organisationnelle en termes de stratégie opérationnelle. De même, la donne du facteur culturel (culture entrepreneuriale, carence des modèles d'entrepreneurs émergents, influence négative de la culture et des normes sociales sur l'entrepreneuriat, la non-valorisation du succès entrepreneurial, etc.) sont autant des sous-variables qui pourront s'ajouter au caractère hostile de l'environnement d'affaires congolais. Par ailleurs, l'interprétation de la masse des données issus d'une étude des liens entre quatre variables avec 27 sous-variables et 167 items, n'est pas une démarche aisée. Les entretiens ou interviews permettraient de recueillir des commentaires vifs des enquêtés sur les questions soulevées. La recherche propose que cette étude s'étende sur les modèles qui conviendraient aux PME innovantes des pays du sud opérant en environnement d'opportunités mais, soumis à une rude concurrence d'innovation technologique des PME des pays du nord.

## Bibliographie

- Ahmad, Nadim, et Friederike Hoffmann. 2008. « A framework for addressing and measuring entrepreneurship, Working paper ».
- Aldrich, Howard E. 1979. *Organizations and environments*. Englewood cliffs.
- Aldrich, Howard E., et M. Martinez. 2001. « Many are calling but few are chosen : evolutionary perspective for the study of entrepreneurship ». *Entrepreneurship Theory and Practice* 25(4):41 à 56.
- Aliout, Boualem. 2014. « Développement et entrepreneuriat en milieu hostile : une approche conventionnaliste et contingente de l'entrepreneur confronté au déficit de régulation et au défaut de gouvernance en Algérie ». *Revue Magreb-Machek* (27):9 à 30.
- Amblar, Marc. 2000. « La théorie des conventions : une approche renouvelée du modèle comptable ? » France.
- Amoako, Gyampah K. 2003. « The relationships among selected business environment factors and manufacturing strategy : Insights from an emerging economy ». *Omega* 31(4):287 à 301.
- Amoako, Gyampah K., et Samuel S. Boye. 2001. « Opérations strategy in an emerging economy : The case of the Ghanaian manufacturing industry ». *Journal of Operations Management* 19(1):59 à 79.
- Anabelle, Jaouen. 2010. « Typologie de dirigeants de très petite entreprise ». *Journal of Small Business and Entrepreneurship* 23(1):133 à 152.
- Anderson, James, et David W. Gerbing. 1988. « Structural Equation Modelling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach ». *Psychological Bulletin* 103(3):411 à 423.
- Ansoff, Igor. 1957. « Strategies for diversification ». *Harvard Business Review* 35(5):113 à 124.
- Ansoff, Igor. 1968. *Stratégie du développement de l'Entreprise*. Les éditions de l'organisation.
- Arenius, Minitti. 2005. « Perceptual variables and nascent Entrepreneurship ». *Small Business Economics* 3(24):233 à 247.
- Arieftiara, Dianwicakasih, Sidharta Utama, et Ratna Wardhani. 2017. « Environmental Uncertainty as a Contingent Factor of Business Strategy Decisions : Introducing an Alternative Measure of Uncertainty ». *Australasian Accounting Business & Finance Journal* 11(4):116 à 130. doi: EBESCO.
- Arlotto, Jacques, André Cyr, Olivier Meier, et Jean-Claude Pacitto. 2015. « Très petite entreprise et croissance : à la découverte d'un continent inexploré ». *Management & Avenir* (43):16 à 36.
- Asad, Ilyas Mohammad, Severine Le Loane, et Hussain Wajid Rizvi. 2019. « Entrepreneurial cognition process within a hostile business environment : A research study of high,

- medium and low performing entrepreneurs of Pakistan ». *Business Review* 14(2):92 à 115.
- Asselineau, Alexandre, Anne Albert Cromaris, et Jean-Guillaume Ditter. 2014. « L'écosystème local, ressource clé du développement d'une entreprise ». *Entreprendre et Innover* 4(23):59 à 69.
- Astley, W. Graham, et Charles J. Fombrun. 1983. « Collective strategy : social ecology of organizational environments ». *Academy of Management Review* 8(4):576 à 587.
- Azadejan, Arash, Pankaj C. Patel, et Vinit Parida. 2013. « Operational slack and venture survival ». *Production and Operations Management* 22(1):1 à 18.
- Badri, Masood, et Donald Davis. 2000. « Operations strategy environmental uncertainty and performance : A path analytic model of industries in developing countries ». *Omega* 28(2):155 à 173.
- Banque Centrale du Congo, BCC. 2019. *Rapport annuel 2019*.
- Banque Mondiale. 2013. *Enquête auprès des entreprises pour la RDC*.
- Banque Mondiale. 2019. *Autopsie des écosystèmes des micro, petites et moyennes entreprises en République Démocratique du Congo. Analyse basée sur les données de Kinshasa, Lubumbashi, Matadi et Goma*. Fonds Fiduciaire du Programme des Industries Compétitives et de l'Innovation (CIIP).
- Banque Mondiale, BM. 2016. *République Démocratique du Congo, Évaluation de la pauvreté*. Rapport ACS19045.
- Banque Mondiale, BM. 2018. *Pratique mondiale de finance, Compétitivité et Innovation, Région Afrique, Document d'évaluation de projet pour une proposition de crédit d'un montant d'US \$ 100 millions à la République Démocratique du Congo pour un projet d'appui au développement de micro, petites et moyennes entreprises*.
- Banque Mondiale, (BM). 2019. *Rapport Doing Business*. 2019.
- Barney, Jay. 1991. « Firm resources and sustained competitive advantage ». *Journal of Management* 17:99 à 120.
- Baum, J. Robert, et Edwin A. Locke. 2004. « The relationship of entrepreneurial traits, skill and motivation to subsequent venture growth ». *Journal of Applied Psychology* 89(4):587 à 598.
- Baum, J. Robert, Edwin A. Locke, et Ken G. Smith. 2001. « A Multidimensional Model of Venture Growth ». *The Academy of Management Journal* 44(2):292 à 303.
- Baum, J. Robert, et Stephan Wally. 2003. « Strategic decision speed and firm performance ». *Strategic Management Journal* 24(11):1107 à 1129.
- Becheler, Richard C., et Jhon G. Maurer. 1999. « The proactive personality disposition and entrepreneurial behavior among small company presidents ». *Journal of Small Business Management* 37(1):28 à 36.

- Beldi, Adel, et Walid Cheffi. 2005. « La comptabilité de gestion : outil d'information ou dispositif de connaissance ? La perception des managers, Comptabilité et connaissances ». *PP CD-ROM*. France.
- Bellman, Richard, Clark Charles, Donald G. Malcolm, Clifford J. Craft, et Franc M. Ricciardi. 1957. « On the Construction of a Multi-Stage, Multi-Person Business Game. » *Operations Research* 5(4):469 à 503.
- Benghozi, Pierre-Jean. 2009. « La pérennité : un lest ou un gyroscope pour l'entreprise ? » *Revue Française de Gestion* 35(192):177 à 181.
- Bescos, Pierre-Laurent, et Carla Mendoza. 1994. *Le management de la performance*. Comptables Malesherbes. Paris.
- Biancolino, César Augusto, Emersson Antonio Maccari, et Mauricio Fernandes Pereira. 2013. « Innovation as a tool for generating value in the IT services sector ». *Organizational Strategy and Behavior* 15(48).
- Blau, Peter M. 1970. « A formal theory of differentiation in organization ». *Sociological Review* 35(2).
- Boissin, Jean-Pierre, Marie-Christine Chalus-Sauvannet, Deschamps Berangère, et Sébastien Geindre. 2009. « Profils de dirigeant et croissance des jeunes entreprises ».
- Boltanski, Luc. 1990. « Sociologie critique et critique de la sociologie ». 10-11:124 à 134.
- Bornard, Fabienne, et Chrystelle Gaujard. 2016. « Imaginer des scénarios pour donner du sens à sa vision du futur ». *Entreprendre et Innover* 30(3):7 à 16.
- Boudabbous, Sami. s. d. « L'intention entrepreneuriale des jeunes diplômés ». *Revue Libanaise de Gestion et d'Économie* 6:2011.
- Bourdieu, Pierre. 2006. « Le capital social : notes provisoires, Antoine Bevort éd., Le capital social. Performance, équité et réciprocité ». *La découverte* 29 à 34.
- Bourgeois, Lance J. 1985. « Strategic goals, perceived uncertainty, and economic performance in volatile environment ». *Academy of Management Journal* 28(3):548 à 573.
- Bourguignon, Annick. 1995. « Peut-on définir la performance ? » *Revue Française de Gestion* (269):61 à 66.
- Brüderl, Josef, Peter Preisendörfer, et Rolf Ziegler. 1992. « Survival Chances of Newly Founded Business Organizations ». *American Sociological Review* 57(2):227-42.
- Bruneel, Johan, Bart Clarysse, et Mike Wright. 2009. « Linking entrepreneurial strategy and firm growth ».
- Burns, Tom, et Glenn Stalker. 1961. *The management of innovation*. Tavistock. Paris.
- Callot, Philippe. 2006. « Intelligence Économique et PME : Le paradigme de l'intelligence ». *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion* (218):61-71.

- Cameron, Kim S., Myung U. Kim, et David A. Whetten. 1987. « Organizational effects of decline and turbulence Administrative Science Quarterly ». 32(2):22-240.
- Capiez, Alain. 1992. « Les chances de succès des petites entreprises : vers un diagnostic d'émergence ». *Revue Internationale P.M.E* 5(2):103 à 132.
- Carricano, Manu, et Fanny Poujol. 2008. *Analyse de données avec SPSS*. Pearson Education. France.
- Carton, Guillaume, et Philippe Mouricou. 2017. « A quoi sert la recherche en management ? Une analyse systématique de la littérature anglo-saxonne sur le débat rigueur-pertinence (1994-2013) ». *M@n@gement* 20(2):166 à 203.
- Casadesus-Masanell, Ramon, et Joan Enric Ricart. 2010. « From Strategy To Business Models And To Tactics ». *Long Range Planning* 43:195-215.
- Castrogiovanni, Gary. 1991. « Environmental munificence : A theoretical assessment ». *Academy of Management Review* 16(3):542-65.
- Chabaud, Didier, et Jean-Michel Degeorge. 2016. « Croître ou ne pas croître : une question de dirigeant ? » *De Boeck, Entreprendre et Innover* 1(28):18-27.
- Chalus-Sauvannet, Marie-Christine. 2006. « Intégration de la veille dans le système organisationnel de l'entreprise. Quels enjeux pour l'innovation ? » *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion* 2(218):Pages 33 à 43.
- Chalus-Sauvannet, Marie-Christine, et Florence Noguera. 2010. « Étude empirique au sein d'une entreprise subsaharienne : Mythe ou réalité d'une gestion informelle ? » *Revue Française de Gestion* 5(204): Pages 15 à 31.
- Chan, Kim W., et Renee Mauuborgne. 2010. *Competitive strategy : How Strategy Shapes structure*.
- Chandler, Alfred D. 1962. *Strategy and Structure*. MIT Press.
- Chandler, Alfred D. 1990. *Scale and scope : the dynamics of industrial capitalism*. Harvard University Press. Cambridge.
- Chandler, Gaylen N., et Erick Jansen. 1992. « The founder's self-assessed competence and venture performance ». *Journal of Business Venturing* 7:223-36.
- Chanut-Guieu, Cécile, et Gilles Guieu. 2011. « Stratégie et structuration des trajectoires d'hyper croissance des PME. Une étude comparative ». *Management et Avenir* 3(43):37-56.
- Chapellier, Philippe, et Yves Dupuy. 2014. « Le chef de petite entreprise atypique et novateur ». *L'Expansion Management Review* 4(155):40-48.
- Chauvin, Pierre-Marie, Michel Grossetti, et Pierre-Paul Zalio. 2014. *Dictionnaire sociologique de l'entrepreneuriat*. Les Presses. SciencesPô.
- Chavis, Larry, Leora F. Klapper, et Inessa Love. 2011. « The Impact of the Business Environment on Young Firm Financing ». *The World Bank Economic Review* 25(3):486 à 507.

- Chesbrough, Henry W. 2003. « The era of open innovation ». *MIT Sloan Management Review* 44(3):34-41.
- Chlid, John. 1972. « 1972, Organization structure, Environment and Performance, the role of strategic choice ». *Sociology* 1-22.
- Churchill, Jr Gilbert A. 1979. « A paradigm for developing better measures of marketing constructs ». *Journal of Marketing Research* 16(1):64 à 73.
- Churchill, Neil, et Lewis Virginia. 1983. « The five stages of small business growth ». *Harvard Business Review* 61(3):30-50.
- Ciavarella, Mark A., Ann K. Buchholtz, Christinne M. Riordan, Robert D. Gatewood, et Garnett S. Stockes. 2004. « The Big Five and Venture Survival: Is There a Linkage ? » *Journal of Business Venturing* 19:465-83.
- Cloutier, Martin, Sandrine Cueille, et Gilles Recasen. 2014. « Facteurs structurants et leviers d'un développement pérenne de la jeune entreprise dans un dispositif d'accompagnement ». *Question(s) de Management* 1(2):41-54.
- Cohen, Boyd. 2006. « Sustainable valley entrepreneurial ecosystems ». *Business Strategy and The Environment* 15(1):1-14.
- Coissard, Steve, Maher Kachour, et Eric Berthelot. 2016. « Repenser le business model au prisme de la théorie des parties prenantes ». *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion* (275-276):169\_176.
- Colot, Olivier, et Mélanie Croquet. 2007. « les déterminants de la structure financière des entreprises belges, Étude exploratoire basée sur la confrontation entre la théorie des préférences de financement hiérarchisées et la détermination d'un ratio optimal d'endettement ». *In Reflets et Perspectives XLVI*(2-3).
- Conférence permanente des chambres consulaires africaines et francophone, (CPCCAF). 2019. « Baromètre des opinions des entreprises africaines. La plus grande enquête sur le climat des affaires en Afrique francophone ».
- Cooper, Arnold C., Javier F. Gimeno-Gascon, et Carolynal Y. Woo. 1994. « Initial human and financial capital as predictors of new venture performance ». *Journal of Business Venturing* (9):371-95.
- Coste, Jacques-Henri. 2012. « Le Business Model : texte-projet et dispositif de recherche-action, Note de lecture ». *Entreprendre & Innover* (13):103-10.
- Couteret, Paul. 2010. « Peut-on aider les entrepreneurs contraints ? Une étude exploratoire ». *Revue de l'Entrepreneuriat* 9(2):6 à 33.
- Covin, Jeffrey, et Dennis P. Slevin. 1989. « Strategic management of small firms in hostile and benign environments ». *Strategic Management Journal* 10(1):75-87.
- Crutzen, Nathalie, et Didier Van Caillie. 2008. « The Business Failure Process: An Integrative Model of the Literature ». *Review of Business and Economics* LII(3):287-316.

- Daïd, Gilles, et Pascal Nguyễn. 2009. *Auto-entrepreneur, 50 idées pour vous lancer avec succès*. Groupe Eyrolles. Paris Cedex 05.
- Das, Sidhartha R., et Maheshkumar P. Joshi. 2012. « Process innovativeness and firm performance in technology service firms: The effect of external and internal contingencies ». *IEEE Transactions on Engineering Management* 59(3):401-14.
- Davidson, Per. 1989. « Entrepreneurship-and after? A study of growth willingness in small firm ». *Journal of Business Venturing* 4(3):211-26.
- Davidson, Per, Leona Achtenhagen, et Lucia Naldi. 2010. « Small firm growth ». *Foundation and Trends in Entrepreneurship* 6(2):69-166.
- Davila, Tony, Marc Epstein, et Robert Shelton. 2007. *The creative enterprise: managing innovative organizations and people*. Vol. 3. USA.
- Davis-Sremek, B., John T. Metzger, et Théodore P. Stank. 2008. « Creating consumer durable retailer customer loyalty through order fulfillment service operations ». *Journal of Operations Management* 26(6):781-97.
- De Geus, A. 1997. « Habits for Survival in a Turbulent Business Environment. Version française par Maxima Laurent du Mesnil, La pérennité des entreprises, Paris. » *Havard Business School*.
- Dean, James W., et Mark P. Sharfman. 1993. « Procedural rationality in the strategic decision making process ». *Journal of Management Studies* 30(4):587-610.
- Delmar, Frédéric, et Johan Wiklund. 2003. « The Effects of Small Business Managers' Growth Motivation on Firm Growth: A Longitudinal Study ». *Entrepreneurship Theory and Practice* 32(3):437-57.
- Demil, Benoît, et Xavier Lecoq. 2010. « Business model evolution: in search of dynamic consistency ». *Long Range Planning* 43(2):227-46.
- Diamantopoulos, Adamantios, Petra Riefler, et Katharina P. Roth. 2008. « Advancing formative measurement models ». *Journal of Business Research* 61:1203 à 1218.
- Direction Générale des Impôts, DGI. 2015-2019. *Rapports annuels d'activités*. Kinshasa, République Démocratique du Congo.
- Djoutsa Wamba, Léopold, et Hikkerova Lubica. 2014. « L'entrepreneur: un input non négligeable pour la pérennité de son entreprise ». *Revue Gestion* 2000 31(4):111-31.
- Donaldson, Thomas, et Lee E. Preston. 1995. « The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications ». *Academy of Management Review* 20(1):65-91.
- Driouchi, Ahmed, et Alae Gamar. 2015. « Entrepreneurship and its Link to Corruption: Assessment with the Most Recent World and Country-Group Data. »
- Dumez, Hervé. 2009. « Identité, performance et pérennité organisationnelle ». *Revue Française de Gestion* 35(192):91 à 94.

- Duncan, Robert B. 1972. « Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty ». *Administrative Science Quarterly* 17:313-27.
- Dyer, Gibb W., et Stefan P. Mortensen. 2005. « Entrepreneurship and family business in a hostile environment : the case of Lithuania ». *Family Business Review* 18(3):247-58.
- Edelstein, Jack Yair. 1992. « Adjustment and decline in hostile environments. New York : Garland, Dissertation of thesis ». *Universty Microfilms International* 138.
- Eppler, Martin, Friederike Hoffmann, et Sabrina Bresciani. 2011. « New Business Models Through Collaborative Idea Generation ». *International Journal of Innovation Management* 15(6):1323-41.
- ESF. 2009. « Le secteur privé en Afrique, élément essentiel de la croissance économique ».
- Estay, Christophe, François Durrieu, et M. Akhter. 2013. « Entrepreneurship : From motivation to start-up ». *Journal of International Entrepreneurship* 27.
- Faber, Edward, Pieter Ballon, Harry Bouwman, Timber Haaker, Oscar Rietkerk, et Marc Steen. 2003. « Designing Business Model For Mobile ICT Services ». P. 9-11 in. Bled, Slovenia.
- Fabi, Bruno, Denis J. Garand, et Normand Pettersen. 1993. « La GRH : contingences davantage qu'université ? Opérationnalisation d'un modèle de contingence, AGRH Jouy-en-Jonas ». *Groupe thématique* (1993):212-23.
- Fayolle, Alain. 2017. *Entrepreneuriat. Théories et pratiques. Applications pour apprendre à entreprendre*. Dunod. Malakoff.
- Fédération nationale des entreprises du Congo, (FEC). 2008. *Rapport annuel*.
- Feudjo, Jules Roger. 2006. « Homogénéité, hétérogénéité de l'équipe dirigeant, performance de l'entreprise et enracinement du dirigeant ». *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion* (219):115-28.
- Fiedler, Frederick A. 1967. *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*. McGraw-Hill. New-York.
- Filion, Louis Jacques. 2000. *Typologie d'entrepreneur : est-ce vraiment utile ? in Verstraete et coll., Histoire d'entreprendre – les réalités de l'entrepreneuriat*. EMS.
- Filion, Louis Jacques, et Edmilson Lima. 2021. « Le partage de la vision dans les petites entreprises ». *Entreprendre et Innover* 1(9-10):7 à 20.
- Filion, Louis Jacques, Christophe Schmitt, et Claude Ananou. 2012. *Réussir sa création d'entreprise sans business plan*. Eyrolles. Paris.
- Filion, Louis-Jacques. 2003. *Six Types of Small Business Owner Managers, pp. 75-86 dans E.Genesca, D. Urbano, J.L. Cappeleras et J. Verges (eds). Creacion des Empresas, Entrepreneurship, Homage to Professor Jose Maria Veciana Verges. Universitat Autonoma des Barcelona*.

- Flamholtz, Eric, et Yvonne Randle. 2021. « How Entrepreneurial Leaders can navigate a crisis successfully: Lessons and Hypotheses ». *International Review of Entrepreneurship* 19(2):225 à 272.
- Foidart, Marc, et Bernard Surlemont. 2016. « Il faut le vouloir pour le faire croître, De Boeck Supérieur ». *Entreprendre et innover* 1(28):7-17.
- Fornell, Claes, et David F. Larker. 1981. « Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error ». *Journal of Marketing Research* 18(1):39 à 50.
- Fouda Ongodo, Maurice, Sabine Patricia Mougou, et Jean Hubert Etoundi. 2016. « L'effet de l'écosystème entrepreneurial sur le développement des activités entrepreneuriales au Cameroun ». P. 26 in. Trois-Rivières.
- Founanou, Mathurin, et Zaka Ratsimalahelo. 2011. « Financement des petites et moyennes entreprises en Afrique subsaharienne : faut-il restaurer les banques publiques de développement ? » *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion* (249-250):105 à 112.
- Fragier, Valérie. 2011. *Le guide complet de la création d'entreprise*. Express Roulata Editions.
- Freel, Mark S. 2005. « Perceived environmental uncertainty and innovation in small firms ». *Small Business Economics* 25(1):49-64.
- Freeman, De R. Edward. 1984. *Strategic Management : A Stakeholder Approach*. In *Pitman Series in Business and Public Policy*. Harpercollins College Div. Boston.
- Frémont, Armand. 1999. *La région, espace vécu*. Éditions Flammarion. Paris.
- Gabarret, Inès, Gaël Bertrand, et Dominique Drillon. 2014. « Survie de la jeune entreprise : une étude de cas sur la base des relations interpersonnelles ». *Revue de l'Entrepreneuriat* 13(1):75-91.
- Galbraith, J. 1982. « Designing the innovating organisation. » *Organizational Dynamics* 3(11):5-25.
- Galia, Fabrice, et Diego Legros. 2004. « Complementarities between obstacles to innovation : Evidence from France ». *Research Policy* 33(8):1185-99.
- Gartner, William B., Jennifer A. Starr, et Subodh C. Bhat. 1998. « Predicting New Venture Survival: An Analysis of Anatomy of Start-Up ». *Journal of Business Venturing* 14(2):215-32.
- Gasse, Yvon. 2011. « Un modèle de la démarche entrepreneuriale : le cas de l'université Laval ». 3(11-12):19-32.
- Gastrogiovanni, J. Gary. 1991. « Environmental munificence : a theoretical assessment ». *Academy of Management Review* 16(3):542 à 565.
- Genelot, Dominique. 2001. *Manager dans la complexité : Réflexions à l'usage des dirigeants*. Consulting Éditions. France: INSEP Consulting.

- Gerbing, David W., et James Anderson. 1988. « An Updated Paradigm for Scale Development Incorporating Unidimensionality and Its Assessment. » *Journal of Marketing Research* 25(2):186 à 192.
- Gherardi, Silvia, et Davide Nicolini. 2002. « Learning the trade : A culture of safety in practice ». *Revue organization* 9(2):191-223.
- Goll, Irene, et Abdul M. A. Rasheed. 1997. « Rational decision-making and firm performance : The moderating role environment ». *Strategic Management Journal* 18(7):583-91.
- Gomez, Pierre-Yves. 1996. *Le gouvernement de l'entreprise : modèles économiques de l'entreprise et pratiques de gestion*. InterÉditions.
- Grandclaude, Didier, et Thiery Nobre. 2017. « Une analyse des croyances à l'origine des diverses modalités de l'intention de croissance ». *De Boeck Supérieur, Revue de l'Entrepreneuriat* 3(16):107-45.
- Greenbank, Paul. 2001. « Objective setting in the micro-business ». *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research* 7(3):108-27.
- Gueguen, Gaël. 2001. « Orientations stratégiques de la PME et influence de l'environnement : entre déterminisme et volontarisme ». Québec.
- Gueguen, Gaël. 2004. « TPE et contrainte de l'environnement. Réalités de la TPE au XXIème siècle. » Montpellier.
- Gueguen, Gaël, Servane Delanoë-Guenguen, et Christian Lechner. 2016. « Importance de l'écosystème entrepreneurial dans l'écosystème d'affaires de Start-Ups et facteurs explicatifs ». in *13ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME*. Institut de recherche sur la PME, Trois-Rivières.
- Gummensson, Evert. 2002. « Practical value of adequate marketing management theory ». *European Journal of Marketing* 36(3):325-49.
- Gundry, Lisaq K., et Harold P. Welsch. 2001. « The ambitious entrepreneur : high growth strategies of women owned enterprises ». *Journal of Business Venturing* 16:453-70.
- Gupta, Yash P., et David C. W. Chin. 1993. « Strategy making and environment : An organizational life-cycle perspective ». *Technovation* 13(1):27-44.
- Hall, William K. 1980. « Survival strategies in a hostile environment ». *Harvard Business Review* 58(5):75-85.
- Hamadou, Boukar. 2009. « Les facteurs de contingence de la croissance des micro et petites entreprises camerounaises ». *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion* (237-238):75-84.
- Hambrick, Donald C., et Lynn M. Crozier. 1985. « Stumblers and stars in the management of rapid growth ». *Journal of Business Venturing* 1:31-45.
- Hambrick, Donald C., et Phyllis A. Mason. 1984. « Upper Echelons : The Organization as a Reflection of Its Top Managers ». *The Academy of Management Review* 9(2):193-206.

- Hannan, Michael T., et John Freeman. 1977. « The Population Ecology of Organizations ». *American Journal of Sociology* 82(5):929-64.
- Hannan, Michael T., et John Freeman. 1984. « structural initial organizational change ». *American Sociological Review* 49(2):149-64.
- Hannan, Michael T., et John Freeman. 1989. *Organizational Ecology*. Harvard University Press. USA.
- Haslam, Colin, Nick Tsitsianis, Anderson Tord, et Pauline Gleadle. 2015. « Accounting for Business Models : Increasing the Visibility of Stakeholders ». *Journal of Business Model* 3(1):62-80.
- Hauser, Christian, et Arnt Werner. 2019. « Fstering international entrepreneurship : are SMEs targeted adequately by official foreign trade promotion schemes? Working Paper ».
- Herbiniak, Lawrence G., et William F. Joyce. 1985. « Organizational adaptation : strategic choice and environmental determinism ». *Administrative Science Quarterly* 336-49.
- Hernandez, Emile-Michel. 2008. « L'entrepreneuriat comme processus d'émergence organisationnelle ». *Lavoisier, Revue française de gestion* 5(185):89 à 105.
- Herron, Lanny A., et Richard B. Robinson. 1993. « A structural model of the effects of entrepreneurial characteristics on venture performance ». *Journal of Business Venturing* 8:281-94.
- Hirsch, Paul M., et Daniel Z. Levin. 1999. « Umbrella advocates versus validity police : A life-cycle model ». *Organisation Science* 10(2):199-212.
- Isenberg, Daniel. 2010. « How to start an Entrepreneurial Revolution ». *Harvard Business Review* 1 à 11.
- Isenberg, Daniel. 2011. *The Entrepreneurship Ecosystem Strategy as a New Paradigm for Economic Policy : Principles for Cultivating Entrepreneurship*. Babson Global.
- Ishengoma, Esther K., et Robert Kappel. 2011. « Business Environment and Growth Potential of Micro and Small Manufacturing Enterprises in Uganda ». *African Development Review* 23(3):352-65.
- Jansen, Frank. 2002. « Les déterminants de la croissance des PME : analyse théorique et étude empirique auprès d'un échantillon d'entreprise belges ». Thèse, Université Jean-Moulin Lyon, Lyon.
- Jaouen, Annabelle. 2010. « Typologie de dirigeants de très petites entreprises ». *Journal of Small Business and Entrepreneurship* 23(1):133-52.
- Jennings, Peter, et Graham Beaver. 1997. « The Performance and Competitive advantage of small firm : A management perspective ». *International Small Business Journal* 15(2):63-75.
- Jonhson, Mark W., Clayton M. Christensen, et Henning Kagermann. 2008. « Reinventing your business model ». *Harvard Business Review* 86(12):51-59.

- Jouison, Estèle, et Thierry Verstraete. 2009. « Business model et création d'entreprise ». *Revue Française de Gestion* 181(1):175-97.
- Julien, Pierre-André, et Michel Marchesnay. 1996. *L'entrepreneuriat*. Economica.
- Kach, Andrew, Christian Busse, Arash Azadegan, et Stephan M. Wagner. 2016. « Maneuvering through Hostile Environments: How Firms Leverage Product and Process Innovativeness ». *A Journal of the Decision Sciences Institute, Decision Sciences* 47(5):906-56.
- Kangasharju, Aki. 2000. « Growth of the smallest: determinants of small firm growth during strong macroeconomic fluctuation ». *International Small Business Journal* 19(1):28-43.
- Katila, Riitta, et Scott Shane. 2005. « When does lack of resources make new firms innovative ? ». *Academy of Management Journal* 48(5):814-29.
- Katz, Daniel, et Robert L. Khan. 1966. *The social psychology of organizations*. Willey.
- Kazlauskaite, Rūta, et Liona Buciuniene. 2008. « The Role of Human Resources and Their Management in the Establishment of Sustainable Competitive Advantage ». *Engineering Economies* 60(5):78 à 84.
- Khandwalla, Pradip N. 1977. « Environment and its impact on the organization ». *Environment and Organisation* 297-313.
- Khelil, Nabil. 2011. « Contribution à la compréhension de l'échec entrepreneurial : vers une taxonomie empirique axée sur le dialogue entrepreneur/nouvelle entreprise ». Thèse de doctorat en sciences de gestion, IAE de Caen, Basse-Normandie.
- Khelil, Nabil, Ali Smida, et Mahmoud Zaouaoui. 2012. « Contribution à la compréhension de l'échec des nouvelles entreprises : exploration qualitative des multiples dimensions du phénomène ». *De Boeck Supérieur, Revue de l'Entrepreneuriat* 11(1):39-72.
- Kihlstrom, Richard E., et Jean-Jacques Laffont. 1979. « A General Equilibrium Entrepreneurial Theory of Firm Formation Based on Risk Aversion ». *Journal of Political Economy* 8(4):719 à 748.
- Knight, Gary. 2005. « Terrorism's effect on International Business ».
- Kochan, Thomas A., et S. Rubinstein. 2000. « Toward a Stakeholder Theory of the Firm : The Saturn Partnership ». *Organisation Science* 11(4):367-86.
- Kodjo, Abalo. 2010. « Pérennité et succès des institutions de microfinances au Togo ».
- Koenig, Gérard. 1996. *Management stratégique : paradoxe, interactions et apprentissages*. Nathan. Paris.
- Kolvereid, Lars. 1992. « Growth Aspirations among Norwegian Entrepreneurs ». *Journal of Business Venturing* 7(3):209-22.
- Kotey, Berenice, et Geoffrey G. Meredith. 1997. « Relationship among owner/manager personal values, business strategies, and enterprise performance ». *Journal of Small Business Management* 35(2):37-61.

- Kreiser, Patrick, Brian Anderson, S. Marino, D. Louis Kuratko, et Donald F. 2013. « Entrepreneurial responses to hostile environments ». *Academy of Management Annual Meeting Proceedings* (1):917-22.
- Kreiser, Patrick, Louis D. Marino, Pat T. Dickson, et Mark K. Weaver. 2002. « Reassessing the environment-EO link : the impact of Environment hostility on the dimensions of entrepreneurial orientation ». *Academy of Management Proceedings*.
- Kuwonu, Franck. 2017. « Stimuler les petites entreprises. Des financements alternatifs pour les petites et moyennes entreprises (PME). » *Afrique Renouveau magazine*.
- Kwame, Bebey G. L. 2017. « Le comportement stratégique des PME dans un environnement incertain ». Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université d'Artois.
- Laguecir, Aziza, Hervé Colas, et Marie-Laure Massue. 2010. « Des modes d'utilisation du plan d'affaires : apports de la théorie de l'activité ». *Revue de l'Entrepreneuriat* 9(1):43-72.
- Laib, Yassine. 2013. « Determinants of Bank Financing for Small Medium Enterprise ». *Gestion 2000* 30(3):29 à 47.
- Lambin, Jean-Jacques. 1994. *Problèmes de marketing : 20 études de cas*. Feni.
- Lash, Frank, Frédéric Le Roy, et Saïd Yami. 2005. « Les déterminants de la survie et de la croissance des start-up TIC, Decisive factors for the survival and the growth of the TIC start-ups ». *Revue Française de Gestion* 155(2):37-56.
- Laurice, Alexandre. 2016. « Typologie des entrepreneurs, une approche par le genre ». *Revue de l'Entrepreneuriat* 15(3):109-27.
- Lavolette, Eric Michaël, et Christophe Loué. 2006. « Les compétences entrepreneuriales : définition et construction d'un référentiel ». Fribourg.
- Lavoie, Dina. 1988. « Innovation, Invention, Entrepreneurship, Intrapreneurship, où est la différence ? » *Revue Gestion 2000* 64 à 71.
- Lawrence, Paul R., et Jay W. Lorsch. 1967. *Organisation and Environment : Managing Differentiation and Integration*. Harvard Business School Press. Boston.
- Lawrence, Paul R., et Jay W. Lorsch. 1986. *Adapter les structures de l'entreprise*. Éditions d'organisations. Paris.
- LeBrasseur, Rolland, Huguette Blanco, et John Dodge. 2006. « Growth Intentions of Owner-Managers of Young Microfirms ». *New England Journal of Entrepreneurship* 9(1):9-20.
- Lecoq, Xavier, Benoît Demil, et Vanessa Warnier. 2006. « Le business model, un outil d'analyse stratégique ». *L'Expansion Management Review* 123(4):96-109.
- LeCornu, Mark R., Richard G. P. McMahon, David V. Forsaith, et Anthony M. J. Stanger. 1996. « The small enterprise financial objective function ». *Journal of Small Business Management* 34:1-14.

- Leger-Jarniou, Cathérine. 2008. « Développer la culture entrepreneuriale chez les jeunes. Théorie(s) et pratique(s) ». *Lavoisier, Revue française de gestion* 185(5):161 à 174.
- Leger-Jarniou, Cathérine. 2013. *Le grand livre de l'entrepreneuriat*. Dunod. Paris.
- Linder, Jane, et Susan Cantrell. 2000. « Changing Business Models: Surveying the Landscape. A Working paper form the Accenture ».
- Lorino, Paul. 1997. *Méthodes et pratiques de la performance*. Les éditions d'organisation. Paris.
- Lorrain, Jean, André Belley, et L. Dussault. 1998. « Les compétences des entrepreneurs : élaboration et validation d'un questionnaire (QCE) ». Metz-Nancy.
- Lorrain, Jean, André Belley, et Charles Ramangalahy. 1994. « Relation entre le profil de comportement des propriétaires-dirigeants et le stade d'évolution de leur entreprise ». *Revue Internationale P.M.E* 7(1):9-34.
- Lorsch, Jay W., et John J. Morse. 1974. *Organizations and Their Members: A Contingency Approach*. Harper et Row. New York.
- Loué, Christophe, et Jacques Baronet. 2015. « Quelles compétences pour l'entrepreneur ? une étude de terrain pour élaborer un référentiel ». *Entreprendre et Innover* 4(27):112-19.
- Lumpkin, Tom G., et Gregory G. Dess. 2001. « Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance : The moderating role of environment and industry life cycle ». *Journal of Business Venturing* 16(5):429-51.
- Lunthans, Fred, et Todd Stewart. 1977. « A general contingency theory of management ». *Academy of management Review* 2(2):181 à 195.
- Luo, Yong-Dong. 1999. « Environment-strategy-performance relations in small business in China : A case of township and village enterprises in southern China ». *Journal of Small Business Management* 37(1):37-52.
- Mack, Manfred. 2003. *La pleine valeur: pour que l'entreprise génère un nouvel épanouissement économique et humain*. Insep Consulting. Paris.
- Madrid-Guijarro, Antonia, Van Domingo Garcia, et Auken Howard Van. 2009. « Barriers to innovation among Spanish manufacturing SMEs ». 47 4(465-488):2009.
- Magretta, Joan. 2002. « Why Business Matter ». *Harvard Business Review* 1 à 7.
- Mambula, Charles. 2002. « Perceptions of SME growth constraints in Nigeria ». *Journal of Small Business Management* 40(1):58-65.
- Mangemantin, Vincent. 2003. *PME de biotechnologie : Plusieurs business models en concurrence, dans Mustar, P., Penan H.* Encyclopédie de l'innovation. Paris: Economica.
- March, James G., et Herbert A. Simon. 1958. *Organizations*. Wiley. New York.

- Marchesnay, Michel. 1988. « La mercatique de la petite entreprise ». *Revue Internationale P.M.E* 1(3-4):259-76.
- Marchesnay, Michel. 2003. « La petite entreprise : sortir de l'ignorance ». *Revue Française de Gestion* 29(144):197-118.
- Marchesnay, Michel. 2004. *Management stratégique*. Éditions de l'ADREG.
- Marchesnay, Michel. 2016. « Types, taxonomies et typologies : une approche pragmatique du micro-entrepreneuriat ». *De Boeck Supérieur, Revue de l'Entrepreneuriat* 15(3):15-38.
- Marion, Stephane, et Patrick Senicourt. 2003. *Plan d'affaires : réponses aux nécessités et réduction des hasards*, in *Marions S. et al : Réflexions sur les outils et les méthodes à l'usage du créateur d'entreprise*. Éditions de l'ADREG.
- Mazzooz, Bachir. 2003. « Décider autrement, évoluer différemment : Une étude empirique sur la diversité des styles de décision et des trajectoires d'évolution des organisations ». *La Revue des sciences de Gestion, Direction et Gestion* (199):15-50.
- McGrath, Rita Gunther. 2010. « Business models : A Discovery Driven Approach ». *Long Range Planning* 43(2-3):247-61.
- McKelvie, Alexander, et Johan Wiklund. 2010. « Advancing firm growth research : A focus on growth mode instead of growth rate ». *Entrepreneurship Theory and Practice* 30(4):417 à 425.
- McMahon, Richard G. P. 2001. « Deriving an empirical development taxonomy for manufacturing SMEs using data from Australia's business longitudinal survey ». *Small Business Economics* 17(3):197-212.
- Mellahi, Kamel, et Adrian Wilkinson. 2004. « Organisational failure : a critique of recent research and a proposed integrative framework ». *International Journal of Management Reviews* 5/6(1):21-41.
- Merz, Russel G., et Matthew H. Sauber. 1995. « Profiles of managerial activities in small firms ». *Strategic Management Journal* 16:551-64.
- Messeghem, Karim. 1999. « Contribution à la Compréhension de l'Adoption d'un Modèle d'Assurance Qualité en PME : le Cas des Industries Agro-Alimentaires ». Thèse en sciences de gestion, Université Montpellier I, Montpellier.
- Messeghem, Karim, et Sylvie Sammut. 2011. *L'entrepreneuriat*. Emsd Editions. Cornelles-le-royal.
- Metais, Emmanuel. 2004. « Stratégies et Ressources de l'Entreprise ». *Théorie et Pratique, Economica*.
- Mignon, Sophie. 1998. « Concurrence, sélection et pérennité des organisations : un processus inter et intra organisationnel ». Louvain-la-Neuve, Belgique.
- Mignon, Sophie. 2001. *Stratégie de pérennité d'entreprise*. Vuibert. Paris.

- Mignon, Sophie. 2002. « Pérennisation d'une P.M.E: la spécificité du processus stratégique ». *Revue Internationale P.M.E* 15(2):93-118.
- Mignon, Sophie. 2009. « La pérennité organisationnelle ». *Revue Française de Gestion* 2(192):73-89.
- Mignon, Sophie. 2009. « La pérennité organisationnelle : un cadre d'analyse – introduction au dossier spécial consacré à la pérennité organisationnelle ». *Revue Française de Gestion* 35(192):73-89.
- Miles, Paul M., Donald R. Arnold, et D. L. Thompson. 1993. « The interrelationship between environmental hostility and entrepreneurial orientation ». *Journal of Applied Business Research* 9(4):12-24.
- Miller, Danny, et Peter H. Freisen. 1978. « Archetypes of strategy formulation ». *Management Science* 24(9):921-33.
- Miller, Danny, et Peter H. Freisen. 1982. « Innovation in conservative and entrepreneurial firms : two models of strategic momentum ». *Strategic Management Journal* 3:1-25.
- Miller, Danny, et Peter H. Freisen. 1983. « Strategy making and environment : the third link ». *Strategic Management Journal* 4:221-35.
- Miller, Danny, et P. H. Friesen. 1978. « Archetypes of strategy formulation, Management Science. » *Management Science* 24(9):921 à 933.
- Miller, William M., et Martin K. Starr. 1970. *Executive Decisions and Operations Research*. Englewood Cliffs. N.J: PrenticeHall.
- Milton, Duane G. 1989. « The complete entrepreneur ». *Entrepreneurship Theory and Practice* 13:9-19.
- Ministère de l'environnement, conservation de la nature et tourisme, MECNT. 2014. *Rapport national sur la mise en œuvre de la conservation sur la diversité biologique*. Kinshasa.
- Mintzberg, Henry. 1979. *The structuring of organizations: A synthesis of the research*. Englewood Cliffs. N.J: Prentic-Hall.
- Mintzberg, Henry. 1982. *Structure et dynamique des organisations*. Éditions d'organisation. Paris.
- Mintzberg, Henry. 2006. « Developing leaders? developing countries? » *Development in practice* 16(1):4-14.
- Mira-Bonnardel, Sylvie, Isabelle Géniaux, et Patrick Serraféro. 2012. « Naissance d'un écosystème d'affaires ». *Revue Française de Gestion* (222):123-34.
- Moati, Philippe, Marjorie Mazars, et Laurent Pouquet. 2006. « Croissance des jeunes entreprises et territoires ». *Revue d'Economie Industrielle* (106):61-82.
- Moore, James F. 1993. « Predators and prey: a new ecology of competition ». *Harvard Business Review* 71(3):75-86.

- More, Mark A., William McKinley, et Vincent L. Barker. 1998. « Organizational decline and innovation: A contingency framework ». *Academy of Management Review* 23(1):115-32.
- Moreno, Ana M., et José C. Casillas. 2008. « Entrepreneurial Orientation and Growth of SMEs : A causal model ». *Entrepreneurship Theory Practice* 32(3):507-28.
- Morris, Michael. H., Sven Derek Hansen, et Leyland F. Pitt. 1995. « Environmental turbulence and organizational buying : the case of health benefits in south Africa ». *Industrial Marketing Management* (24):305-15.
- Morris, Michael. H., Minet Schndehutte, et Jeffrey Allen. 2005. « The entrepreneur's business model : toward the unified perspective ». *Journal of Business Research* 58(6):726-35.
- Mountassif, Rachida, et Nadia Larhrisi. 2019. « Déterminants de croissance des entreprises marocaines ». *International Journal of Business & Economic Strategic (IJBES)* 12:14-19.
- Naoufel, Remli. 2015. « Transformation d'un modèle d'affaires dans un contexte de mondialisation : le cas d'une entreprise de vêtement ». *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion* (275-276):157-67.
- Nations-Unies, Commission économique pour l'Afrique. 2017. *Profils des pays 2017, République Démocratique du Congo*. mars 2018.
- Nicholls-Nixon, Charlène L., Arnold C. Cooper, et Carolyn Y. Woo. 2000. « Stratégie experimentation : Understanding change and performance in new ventures ». *Journal of Business Venturing* 15(5-6):493 à 521.
- Nielsen, Christian, et Morten Lund. 2012. *Business model: network, innovating and globalizing*. Ventus Publishing Aps.
- Nkakleu, Raphaël, et Djika Ali Sakola. 2017. « La conception de la performance des micro-entrepreneurs en Afrique ». P. 19 pages in. Dakar.
- O'Regan, Nicholas, Carole Kluth, et John Pamell. 2011. « What drives firm performance : environment or capabilities? » *Strategic Change* (20):279 à 297.
- Organisation des Nations Unies, (ONU). *Rapports annuels*. 2017 et 2019.
- Organisation pour la coopération et le développement économique, (OCDE). 2019. *Rapport annuel*.
- Osterwalder, Alex. 2004. « The business model ontology : A proposition in a design science approach ». Thèse de doctorat, Université de Lausanne, Lausanne.
- Osterwalder, Alex, et Yves Pigneur. 2005. « Clarifying Business Models : Origins, Present, and Future of the Concept ». P. 1-25 in Vol. 15.
- Osterwalder, Alex, et Yves Pigneur. 2010. *Business Model Generation : A Handbook For Visionaries, Game Changers, And Challengers*. Wiley.

- Osterwalder, Alex, et Yves Pigneur. 2011. *Business model, nouvelle génération*. Pearson. France.
- Papadaki, Evangelia, et Chami Bassima. 2002. « Les facteurs déterminants de la croissance des micro-entreprises au Canada ». *Direction générale de la politique de la petite entreprise industrie Canada* 1-46.
- Paradas, Agnès, Christophe Revelli, Caroline Debray, Jean-Marie Courrent, et Martine Spence. 2017. « Pratiques responsables des dirigeants de PME : influence du profil du dirigeant ». *De Boeck Supérieur, Revue de l'Entrepreneuriat* 3(16):197-228.
- Parasuraman, Saroj, Yasmin S. Purohit, Veronica M. Godshalk, et Nicholas J. Beutell. 1996. « Work and Family Variables, Entrepreneurial Career Success, and Psychological Well-Being. » *Journal of Vocational Behavior* 48(3):275 à 300.
- Penrose, Edith. 2009. *The theory the growth of the firm*. University Press. Oxford.
- Pesqueux, Yvon, 2004. « La notion de performance globale » 5<sup>ème</sup> forum international ETHICS, Tunis, Tunisie, halshs-0004006
- Pettersen, Normand. 2006. « Leadership et PME : comment être un bon chef ? » *Gestion* 30:43 à 50.
- Pfeffer, Jeffrey, et Leblebici Huseyin. 1973. « The effect of competition on some dimensions of organizational structure ». *Social forces* 268-79.
- Phanuel, Dominique. 2011. « Représenter la vision stratégique du dirigeant de PME-PMI : cartographier ses possibles, ses souhaitables, ses impossibles et ses non souhaitables. L'exemple de « DECAPIN » ». *Revue recherche en sciences de Gestion-Management* (87):19 à 44.
- Philippart, Pascal. 2017. « L'accompagnement de l'entrepreneur en difficulté : Questions autour d'un phénomène complexe ». *Revue Projective* 1(16):11 à 29.
- Pichon, Alain. 2006. « Cadres : quels comportements face à la précarité de l'emploi ? » *Problèmes politiques et sociaux* 921:43.
- Plé, Loïc, Xavier Lecoq, et Jacques Angot. 2014. *Customer-integrated business models : a theoretical framework*.
- Potter, Donald V. 1994. « Rare mettle : Gold and silver strategies to succeed in hostile markets ». *California Management Review* 37(1):65-82.
- Pyke, Frank, et Werner Sengenberger. 1992. *Industrial districts and local economic regeneration*. International Institute for Labour Studies. Genève.
- Razafindrazaka, Tinasao, et Pierre-André Julien. 2017. « Le rôle du capital social dans la modernisation d'un écosystème entrepreneurial traditionnel, le cas de la région de Vakinankaratia ». *Revue Internationale P.M.E* 30(3-4):99-126.
- Redis, Jean. 2007. « Le Business model : notion polymorphe ou concept gigogne ? » Sherbrooke, Québec.

- Reijonen, Helen, et Raija Komppula. 2007. « Perception of Succes and its Effect on Small Firm Performance ». *Journal of Small Business and Enterprise Development* 14(4):689-701.
- République Démocratique du Congo, (RDC). 2012. « Ordonnance-loi n° 003 du 12 février 2012 portant régime fiscal applicable aux entreprises de petite taille en République Démocratique du Congo ».
- Roper, Stephen. 1999. « Under-reporting of R&D in small firms : The impact on international R&D comparisons ». *Small Business Economics* 12(2):131-35.
- Rosenbusch, Nina, Andreas Rauch, et Andreas Bausch. 2013. « The mediating role of entrepreneurial orientation in the task environment-performance relationship : A meta-analysis ». *Journal of Management* 39(3):633-59.
- Rouleau, Linda. 2007. *Théories des organisations : approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde*. Presses Universitaires de Grenoble. Grenoble.
- Roussel, Patrick, et Frédéric Wacheux. 2005. *Management des Ressources Humaines - Méthodes de recherches en sciences humaines et sociales*. De Boeck. Paris.
- Sadler-Smith, Eugène, Yves Hampson, Ian Chaston, et Beryl Badger. 2003. « Managerial behavior, entrepreneurial style, and small firm performance ». *Journal of Small Business Management* 41(1):47-67.
- Sage, Gary. 1993. « Entrepreneurship as an economic development strategy ». *Economic Development Review* 11(2):66-67.
- Sahut, Jean-Michel, et Rédina Benredjem. 2017. « Impacts de l'environnement et des situations professionnelles sur les profils entrepreneuriaux ». *Revue Gestion 2000* 1(34):71-96.
- Sameh, Ben Ammar, et Mbarki Sonia. 2016. « Les dessous d'un business model : Cas Oriflame Tunisie ». *Revue Marocaine de recherche en management et marketing* (13):169-92.
- Sammut, Sylvie. 2001. « Processus de démarrage en petite entreprise : système de gestion et scénarios ». *Revue de l'Entrepreneuriat* 1(1):61-76.
- Schmitt, Christophe. 2015. « La place de l'action dans la recherche en entrepreneuriat : pour le développement d'un agir entrepreneurial ». *Projectique* 15:113-28.
- Schmitt, Christophe. 2015. *L'agir entrepreneurial. Repenser l'action des entrepreneurs*. Presses Universitaires du Quebec. Quebec.
- Schmitt, Christophe. 2016. « IDéO : une méthode pour aider les entrepreneurs à concevoir leur vision entrepreneuriale ». *Revue Internationale P.M.E* 29(1):10-26.
- Schmitt, Christophe, Julien Pierre-André, et R. Lachance. 2002. « Pour une lecture des problèmes complexes des PME : approche conceptuelle et expérimentation ». *Revue Internationale P.M.E* 2(15):35 à 62.
- Schott-Seraudie, Annick, Zahir Yanat, et Lauraf Zouhair. 2008 « Le dirigeant de PME à l'heure de la responsabilité sociale des entreprises. Métaphore ou continuité de la

- politique sociale et communicationnelle de l'entreprise ». *Recherches en communication* (29): Pages 163 à 196.
- Segars, Albert H., et Varum Grover. 1995. « The industry-level impact of information technology: An empirical analysis of three industries ». *Decision Sciences* 26(3):337-68.
- Serboff, Thierry, et Frank Tannery. 2015 « Investissement stratégique et développement des PME ». *Revue Française de Gestion* (251):11 à 27.
- Shane, Scott, Edwin A. Locke, et Christopher Collins. 2003. « Entrepreneurial motivation ». *Human Resource Management Review* 13(2):257 à 279.
- Shumpeter, Joseph. 1988. « Le cycle de la conjoncture (1912). Commentaire de G. Schméder ». *Revue Française de Gestion* (3-4):195-237.
- Sihem Ben, Mahmoud-Jouni, Thomas Paris, et Sylvain Bureau. 2010. « La recherche-accompagnement: entre accompagnement et recherche-intervention ». *Revue de l'Entrepreneuriat* 9(2).
- Smart, Caroline, et Ilan Vertinsky. 1984. « Strategy and environment: a study of corporate responses to crises ». *Strategic Management Journal* 5(3):199 à 213.
- Smida, Ali, et Nabil Khelil. 2010. « La performance entrepreneuriale: un essai de modélisation intégrative et dynamique avec illustration ». *Zeitschrift für Sozialmanagement* 8(1-2):209 à 243.
- Smith, Norman R., et John B. Miner. 1983. « Type of Entrepreneur, type of firm, and managerial motivation: Implications for organizational life cycle theory ». *Strategic Management Journal* 4:325 à 340.
- Soussa, Rui, et Christopher A. Voss. 2008. « Contingency research in operations management practices ». *Journal of Operations Management* 26(6):697 à 713.
- Spilling, Olav R. 1996. « The entrepreneurial system: On entrepreneurship in the context of a mega-event ». *Journal of Business Research* 36(01):91 à 103.
- Stähler, Patrick. 2002. « Business Models as a Unit of Analysis for Strategizing. Proceedings of the 1st International Workshop on Business Models. »
- Stam, Wouter, Souren Arzlanian, et Tom Elfring. 2014. « Social Capital of Entrepreneurs and Small Firm Performance: A Meta-Analysis of Contextual and Methodological Moderators ». *Journal of Business Venturing* 29:152 à 173.
- Stévenot, Anne. 2004. « Financement par Capital Investissement et création de valeur: une confrontation des résultats de la littérature avec les opinions des acteurs ». Nancy.
- Storey, David J. 1994. *Understanding the small business sector*. Routledge. London.
- St-Pierre, Josée, Josée Audet, et Matthieu Claude. 2003. « Les nouveaux modèles d'affaires des PME manufacturières: une étude exploratoire ».

- St-Pierre, Josée, et Louise Cadieux. 2011. « La conception de la performance : quels liens avec le profil entrepreneurial des propriétaires dirigeants des PME ? » *Revue de l'Entrepreneuriat* 11(1):7 à 26.
- St-Pierre, Josée, et Nazik Fadil. 2016. « Finance entrepreneuriale et réalité des PME : une enquête internationale sur les connaissances et les pratiques académiques des chercheurs ». *Management international* 20(2):52 à 68.
- St-Pierre, Josée, Luc Foleu, G. Abdul-nour, et Serge Nomo. 2015. « Les freins au développement des PME camerounaises : qu'en pensent les entrepreneurs ? » New-York, Etats-Unis.
- St-Pierre, Josée, Sanchez Ruben Molina, Louis Raymond, et R. Lacoursière. 2013. « Configuration de capacités stratégiques et performance des PME : une étude exploratoire de l'influence de l'environnement national ». *De Boeck Supérieur, Revue de l'Entrepreneuriat* 12(4):79 à 102.
- Stratégie nationale de développement des petites et moyennes entreprises, SNPME. 2016. *Diagnostic du secteur et appui à l'élaboration d'une stratégie nationale de développement des petites et moyennes entreprises*. livrable 3, version finale. RDC.
- Surlemont, Bernard. 2012. *Histoire d'un best-seller de l'entrepreneuriat*. Vol. 13. De Boeck Supérieur.
- Takoudjou, Nimpa A., Eberhard Braune, et Frédéric Teulon. 2019. « Capital social de l'entrepreneur et pérennité de sa PME ». *Gestion 2000* (6):145 à 160.
- Tang, Zhiyong, et Christopher Hull. 2012. « An investigation of entrepreneurial orientation, perceived environmental hostility, and strategy application among Chinese SMEs ». *Journal of Small Business Management* 50(1):132 à 158.
- Tchagang, Emmanuel. 2007. « Pérennité des entreprises nouvellement créées (ENC) », In *Création, développement, gestion de la petite entreprise Africaine*. *Victor Tsapi* 463 à 490.
- Teece, David J. 2010. « Business Model, Business Strategy And Innovation ». *Long Range Planning* 43:172 à 194.
- Terrel, Jean-Marc. 2012. *Réussir la gestion des micro-entreprises : Tout ce dont vous avez besoin pour réussir*. Éditions Coacheo.
- Tessier-Dargent, Christel. 2014. « Les paradoxes de l'entrepreneuriat de nécessité : Strapontin ou tremplin ? » *Revue entreprendre et innover* 1(20):24 à 38.
- Teurlai, Jean-Christophe. 2004. « Comment modéliser les déterminants de la survie et de la croissance des jeunes entreprises ? » *Cahier de Recherche, Credoc* (197):1 à 45.
- Thompson, James D. 1967. *Organizations in action*. Mc Graw-Hill. New York.
- Thornhill, Stewart, et Raphael Amit. 2003. « Comprendre l'échec : mortalité organisationnelle et approche fondée sur les ressources ».
- Timmers, Paul. 1998. « Business models for electronic markets ». *Journal of electronic Markets* 8(2):3 à 8.

- Torkkeli, Lasse, Kaisu Puumalainen, Sami Saarenketo, et Olli Kuivalainen. 2012. « The effect of network competence and environmental hostility on the internationalization of SMEs ». *Journal of International Entrepreneurship* 10(1):25 à 49.
- Torrès, Olivier. 1999. *Les PME*. Flammarion. Paris.
- Toutain, Olivier, et Alain Fayolle. 2008. « Compétences entrepreneuriales et pratiques d'accompagnement : approche exploratoire et modélisation ». *L'Harmattan, « Marché et organisation* 1(6):31 à 72.
- Tung, Rosalie. 1979. « Dimensions of organizational environments : An exploratory study of their impacts on organizational structure ». *Academy of Management Journal* 22:672 à 693.
- Tushabomwe-Kazooba, C. 2006. « Causes of small business failure in Uganda: a case study from" Bushenyi and Mbarara Towns ». *African Studies Quarterly* 8(4):1 à 13.
- Varian, Hal R. 2014. *Intermediate microeconomics with calculus : A modern approach*. 8th ed. Norton et Company. New York.
- Vernette, Eric. 1991. « L'efficacité des instruments d'études : évaluation des échelles de mesure. » *Journal of Marketing Research* 6(2):43 à 65.
- Verstraete, Thierry. 2001. « Entrepreneuriat : Modélisation du phénomène ». *Revue de l'Entrepreneuriat* 1(1):5 à 23.
- Verstraete, Thierry, et Alain Fayolle. 2005. « Paradigmes et entrepreneuriat ». *Revue de l'Entrepreneuriat* 4(1).
- Verstraete, Thierry, Florence Krémer, et Estèle Jouison-Laffite. 2012. « Le Business Model : une théorie pour des pratiques ». *Entreprendre et Innover* 1(13):7 à 26.
- Vial, Virginie. 2011. « Micro-entrepreneurship in a hostile environment: evidence from Indonesia ». *Bulletin of Indonesian Economic Studies* 47(2):233 à 262.
- Villa, Christophe, et Nils Poussiélgues. 2012. « La pérennité des micro-entreprises en question ». *L'Expansion Management Review* 2(145):114 à 119.
- Walker, Elizabeth, et Alan Brown. 2004. « What success factors are important to small business owners ? » *International Small Business Journal* 22(6):577 à 594.
- Ward, Peter T., Rebecca Duray, Leong Keong, et Sum Chee-Chuong. 1995. « Business environment, operations strategy and performance : An empirical study of Singapore manufactures ». *Journal of Operations Management* 13(2):99 à 115.
- Whalen, Peter, et Pascal et al Uslay Can. 2016. « Anatomy of competitive advantage : towards a contingency theory of entrepreneurial marketing ». *Journal of strategic marketing* 24(1).
- Wiklund, Johan, et Dean Shepherd. 2003. « Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized business ». *Strategic Management Journal* 24(13):1307 à 1317.

- Wiklund, Johan, et Dean Shepherd. 2005. « Entrepreneurial orientation and small business performance : a configuration approach ». *Journal of Business Venturing* 20(1):71 à 91.
- Wolff, James A., et Timothy L. Pett. 2006. « Small-firm performance : Modeling the role of product and process improvements ». *Journal of Small Business Management* 44(2):268 à 284.
- Woodward, Joan. 1965. *Industrial Organization : Theory and Practice*. Oxford University Press. London.
- Wright, M. Patrick, B. Benjamin Dunford, et A. Scott Snell. 2001. « Human resources and the resource based view of the firm ». *Journal of Management*.
- Yasai-ardekani, Masoud. 1989. « Effects of environment scarcity and munificence on the relationship of context to organizational structure ». *Academy of Management Journal* 32(1):131 à 156.
- Zahra, Shaker A. 1993. « Environment, corporate entrepreneurship scarcity and munificence on the relationship of context to organizational-structure ». *Academy of Management Journal* 32(1):131 à 156.
- Zahra, Shaker A., et Dennis M. Garvis. 2000. « International corporate entrepreneurship and firm performance : The moderating effect of international environmental hostility ». *Journal of Business Venturing* 15(5-6):469 à 492.
- Zandoval, Bonazzi F. L., et Zilber M. Ari. 2014. « Innovation and Business Model : a case study about integration of Innovation Funnel and Business Model Canvas ». *Review of Business Management* 53(16):616 à 637.
- Zarifian, Philippe. 2001. *Le modèle de la compétence*. 2ème édition, Liaisons.

## **Annexes**

## Annexe 1. Questionnaire d'enquêtes

**Madame, Monsieur le chef d'entreprise,**

Dans le cadre de notre recherche doctorale, nous menons une enquête sur le type modèle d'affaires qui conviendrait pour la pérennité de la PME congolaise opérant dans un environnement hostile en République Démocratique du Congo. Entant que propriétaire-dirigeant d'une PME congolaise, nous vous remercions d'avance et vous prions de bien vouloir prendre quelques minutes de votre temps précieux pour nous donner vos perceptions en répondant aux questions suivantes dont les réponses sont évaluées sur une échelle allant de 1 à 7.

Nous vous rassurons que les résultats de cette recherche seront uniquement utilisés pour raison d'une thèse de doctorat en sciences de gestion et vont contribuer à aider les PME congolaises à faire face à l'hostilité de leur environnement. Nous vous garantissons ainsi la confidentialité et l'anonymat dans le traitement des informations recueillies.

### Partie 1. Identification de la PME et de son propriétaire-dirigeant

#### 1.1. Identification du dirigeant

1.1.1. Quel est votre sexe ?

- Masculin  
 Féminin

1.1.2. Quel est votre état civil ?

- Marié(e)  
 Célibataire  
 Divorcé

1.1.3. Quel est votre appartenance religieuse ?

- Catholique  
 Protestant  
 Kimbanquiste  
 Église de réveil  
 Musulmane  
 Autres

1.1.4. Quel est votre niveau d'études ?

- Primaire  
 Secondaire  
 Graduat (Bac+3)  
 Licence (Bac+5)  
 DEA ou Doctorat  
 Aucun

1.1.5. Avez-vous une formation en lien avec vos activités ?

- Oui  
 Non

1.1.6. Ya-t-il des créateurs d'entreprise parmi les membres de votre entourage ?

- Parents  
 Frères et sœurs  
 Amis  
 Autres membres proches  
 Aucun

1.1.7. Quelle est votre appartenance linguistique ?

- Swahiliphone  
 Lingalaphone  
 Lubaphone  
 kikonqophone  
 Aucun

1.1.8. Quel est votre tranche d'âge ? ?

- 1992 - 2003  
 1982 - 1991  
 1972 - 1981  
 < 1971

1.1.9. Quelle est votre expérience dans les affaires ?

- 0 à 5 ans  
 6 à 10 ans  
 11 à 15 ans  
 > à 15 ans

## 1.2. Identification de la PME

N°	Identification	Tranches					
		Entreprise individuelle	Société anonyme unipersonnelle		Groupement d'intérêt économique		
1.2.1	Quel est le statut juridique de votre PME ?	Entreprise individuelle	Société anonyme unipersonnelle		Groupement d'intérêt économique		
1.2.2	Quel est le secteur d'activités de votre entreprise ?	Industrie	Commerce, import-export		Service et travaux immobiliers		
1.2.3	Quelles est/sont votre/vos zones d'activités ?	Kinshasa	Katanga		Nord-Kivu		Kongo-Central
1.2.4	Quel est la tranche d'âge de votre entreprise ?	0-5 ans	6-10 ans		11-15 ans		> à 15 ans
1.2.5	Quel est le chiffre d'affaires moyen annuel au cours de trois dernières années ?	10-80 mille \$	81-200 mille \$		201-350 mille \$		> à 350 mille \$
1.2.6	Quel est l'effectif moyen du personnel au cours de 18 derniers mois	0-25	26-50		51-75		> à 75
1.2.7	Quelle est la valeur des actifs totaux de votre entreprise ?	0-100 mille \$	101-350 mille \$		351-500 mille \$		> à 500 mille \$
1.2.8	Quel est le champ d'activités de votre entreprise ?	Local	National		Africain		Mondial

## Partie 2. Environnement hostile de la PME congolaise

### 2.1. La baisse des marchés

N°	Questions	Tout à fait en désaccord	En désaccord	Plutôt en désaccord	Moyennement en désaccord	Plutôt d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
2.1.1	La production (biens ou service) de mon entreprise a baissé au cours des 18 derniers mois.	1	2	3	4	5	6	7
2.1.2	Les coûts de production (biens ou services) de mon entreprise ont augmenté au cours des 18 derniers mois.	1	2	3	4	5	6	7
2.1.3	Les marges bénéficiaires de mon entreprise ont été détériorées au cours des 18 derniers mois.	1	2	3	4	5	6	7
2.1.4	Les chiffres d'affaires de mon entreprise ont baissé au cours des 18 derniers mois.	1	2	3	4	5	6	7
2.1.5	La productivité des outils de production de mon entreprise a baissé au cours des 18 derniers mois.	1	2	3	4	5	6	7
2.1.6	Le nombre de clients (solvable) de mon entreprise a baissé au cours des 18 derniers mois.	1	2	3	4	5	6	7
2.1.7	Les prix de biens et services de mon entreprise ont baissé au cours des 18 derniers mois.	1	2	3	4	5	6	7
2.1.8	Faute de répondre à leurs attentes, les relations avec mes clients ont été détériorées au cours des 18 derniers mois.	1	2	3	4	5	6	7
2.1.9	Les gammes de produits/services, de mon entreprise, livrés aux clients ont été réduites au cours des 18 derniers mois.	1	2	3	4	5	6	7
2.1.10	Mon entreprise est dépendant d'un nombre limité des clients et éprouvent des difficultés de trouver de nouveaux clients solvables	1	2	3	4	5	6	7

<b>2.2. Intensité de la concurrence</b>								
<b>N°</b>	<b>Questions</b>	<b>Tout à fait en désaccord</b>	<b>En désaccord</b>	<b>Plutôt en désaccord</b>	<b>Moyennement en désaccord</b>	<b>Plutôt d'accord</b>	<b>D'accord</b>	<b>Tout à fait d'accord</b>
2.2.1	Dans notre secteur d'activités, la concurrence a été très rude (agressive) au cours des 18 derniers mois par la lutte pour la part et le positionnement du marché.	1	2	3	4	5	6	7
2.2.2	Les nouvelles PME entrant dans notre secteur d'activités constituent une menace pour notre marché.	1	2	3	4	5	6	7
2.2.3	Les produits/services livrés par nos concurrents constituent une véritable menace pour les activités de mon entreprise au cours des 18 derniers mois.	1	2	3	4	5	6	7
2.2.4	Nos clients ont un fort pouvoir de négociation sur mon entreprise.	1	2	3	4	5	6	7
2.2.5	Nos fournisseurs ont un grand pouvoir de pression sur ma PME.	1	2	3	4	5	6	7
2.2.6	Notre secteur d'activités a été caractérisé par un nombre important d'entreprises présentes dans le secteur.	1	2	3	4	5	6	7
2.2.7	Mon entreprise a déployé des efforts importants et permanents, au cours des dix-huit derniers mois, pour se procurer la part de marché.	1	2	3	4	5	6	7

<b>2.3. Restrictions des marchés</b>								
<b>N°</b>	<b>Questions</b>	<b>Tout à fait en désaccord</b>	<b>En désaccord</b>	<b>Plutôt en désaccord</b>	<b>Moyennement en désaccord</b>	<b>Plutôt d'accord</b>	<b>D'accord</b>	<b>Tout à fait d'accord</b>
2.3.1	La réglementation du marché par les pouvoirs publics contraint le développement de nos produits et procédés.	1	2	3	4	5	6	7
2.3.2	La réglementation du pays est contraignante dans l'acquisition de nos matières premières et fournitures.	1	2	3	4	5	6	7
2.3.3	Les pouvoirs publics imposent des normes de production contraignantes pour les entreprises de mon secteur d'activités.	1	2	3	4	5	6	7
2.3.4	Les pouvoirs publics développent des réglementations qui limitent les opportunités d'affaires dans notre secteur (difficulté d'obtenir des autorisations, l'agrément, la certification, la licence).	1	2	3	4	5	6	7
2.3.5	Les pouvoirs publics sont moins regardant sur les pratiques opaques dans les affaires (corruption, pot de vin, favoritisme, détournements, etc).	1	2	3	4	5	6	7
2.3.6	Les pouvoirs publics sont peu regardants dans la protection des PME contre la concurrence déloyale, le copiage.	1	2	3	4	5	6	7
2.3.7	Le système de paiement des impôts, taxes et autres droits dus à l'État est contraignant et non incitatif pour les entreprises de	1	2	3	4	5	6	7

	notre secteur d'activités.							
2.3.8	Les conditions d'accès au marché public sont très contraignantes pour les PME de notre secteur d'activités.	1	2	3	4	5	6	7
2.3.9	Les formalités administratives exigées par les pouvoirs publics sont lourdes et contraignantes.	1	2	3	4	5	6	7
2.3.10	Les infrastructures publiques (routes, communication, eau, électricité) ne sont pas favorables au développement des activités de mon entreprise.	1	2	3	4	5	6	7
2.3.11	Les crises politiques répétées et les conflits armés vous empêchent de bien exercer vos activités.	1	2	3	4	5	6	7

2.4. Rareté des ressources								
N°	Questions	Tout à fait en désaccord	En désaccord	Plutôt en désaccord	Moyennement en désaccord	Plutôt d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
<b>2.4.1</b>	<b>Ressources humaines</b>							
2.4.1.1	Il est difficile pour mon entreprise d'avoir accès aux compétences utiles pour ses activités clés.	1	2	3	4	5	6	7
2.4.1.2	Les compétences (savoir, savoir-faire et savoir être) de mon personnel sont limitées.	1	2	3	4	5	6	7
2.4.1.3	L'implication des salariés à la valeur travail n'est pas essentielle.	1	2	3	4	5	6	7
2.4.1.4	Les charges du personnel constituent un véritable coût pour mon entreprise.	1	2	3	4	5	6	7
<b>2.4.2</b>	<b>Ressources financières</b>	Tout à fait en désaccord	En désaccord	Plutôt en désaccord	Moyennement en désaccord	Plutôt d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
2.4.2.1	L'accès au financement extérieur est difficile pour mon entreprise.	1	2	3	4	5	6	7
2.4.2.2	Les relations de mon entreprise avec les prêteurs des fonds sont compliquées.	1	2	3	4	5	6	7
2.4.2.3	Les coûts de financement bancaire sont très élevés.	1	2	3	4	5	6	7
2.4.2.4	Les conditions d'obtention de financement sont difficiles.	1	2	3	4	5	6	7
2.4.2.5	Mon entreprise est dépendante des ressources financières extérieures.	1	2	3	4	5	6	7
<b>2.4.3</b>	<b>Équipements et technologie</b>	Tout à fait en désaccord	En désaccord	Plutôt en désaccord	Moyennement en désaccord	Plutôt d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
2.4.3.1	Mon entreprise ne possède pas les équipements nécessaires propres pour son fonctionnement optimal.	1	2	3	4	5	6	7
2.4.3.2	L'équipement (de production) de mon entreprise est vieillissant.	1	2	3	4	5	6	7
2.4.3.3	L'équipement (de production) de mon entreprise ne respecte pas les normes de qualité et de sécurité.	1	2	3	4	5	6	7
2.4.3.4	L'équipement de production de mon entreprise est obsolète au cours de 18 derniers mois et n'a pas encore été renouvelé.	1	2	3	4	5	6	7
2.4.3.5	Dans notre secteur d'activité, la technologie évolue très rapidement et mon entreprise s'y	1	2	3	4	5	6	7

	adapte difficilement.							
<b>2.4.4</b>	<b>Matières premières</b>	Tout à fait en désaccord	En désaccord	Plutôt en désaccord	Moyennement en désaccord	Plutôt d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
2.4.4.1	Les matières premières pour mon entreprise ont été difficiles à obtenir au cours de 18 derniers mois.	1	2	3	4	5	6	7
2.4.4.2	Les matières premières pour mon entreprise ont été chères au cours de 18 derniers mois.	1	2	3	4	5	6	7
2.4.4.3	Les matières premières acquises par mon entreprise, au cours de 18 derniers mois, sont souvent de mauvaise qualité.	1	2	3	4	5	6	7
<b>2.4.5</b>	<b>Informations</b>	Tout à fait en désaccord	En désaccord	Plutôt en désaccord	Moyennement en désaccord	Plutôt d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
2.4.5.1	Les informations nécessaires pour le marché de notre secteur d'activités sont difficiles à obtenir.	1	2	3	4	5	6	7
2.4.5.2	Le coût d'obtention des informations nécessaires pour notre marché est élevé.	1	2	3	4	5	6	7
2.4.5.3	Les informations obtenues dans notre secteur d'activités sont souvent de mauvaise qualité.	1	2	3	4	5	6	7

### Partie 3. Modèle d'affaires Canvas

Parmi les éléments, listés ci-dessous, quels sont ceux qui sont les segments clientèles les plus déterminants pour votre entreprise.								
<b>3.1. Segments de clientèle</b>								
N°	Questions	Tout à fait en désaccord	En désaccord	Plutôt en désaccord	Moyennement en désaccord	Plutôt d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
3.1.1	Les produits/services de mon entreprise sont destinés à toute sorte de client (grand public). Ma PME privilégie un marché de masse.	1	2	3	4	5	6	7
3.1.2	Les produits/services de mon entreprise sont souvent destinés à des clients spécifiques pour lesquels nos produits/services sont adaptés à leurs exigences. Ma PME privilégie un marché de niche.	1	2	3	4	5	6	7
3.1.3	Les produits/services de mon entreprise sont destinés aux groupes des clients avec des besoins similaires chacun. Ma PME privilégie un marché de segment.	1	2	3	4	5	6	7
3.1.4	Les produits/services de mon entreprise sont offerts sur plusieurs types de clients différents. Ma PME privilégie un marché diversifié.	1	2	3	4	5	6	7
3.1.5	Mon entreprise s'adapte rapidement aux besoins des clients.	1	2	3	4	5	6	7
3.1.6	Dans une situation de baisse du marché je préfère me concentrer sur une clientèle bien ciblée de mon entreprise en vue de sa fidélisation et la personnalisation des relations.	1	2	3	4	5	6	7
3.1.7	Dans une situation de baisse du marché la solution serait de faire des alliances avec les entreprises	1	2	3	4	5	6	7

	non concurrentes et faire des économies d'échelle par la réduction des coûts de production.							
3.1.8	Pour faire face à une situation de baisse des marchés mon entreprise se concentre plus sur la diminution des coûts de production.	1	2	3	4	5	6	7
3.1.9	Pour faire face à une situation de baisse des marchés mon entreprise se concentre plus sur la valorisation d'un aspect (différentiation) du produit/service.	1	2	3	4	5	6	7

Parmi les éléments, listés ci-dessous, que vous pouvez apporter pour la satisfaction des clients, quels sont ceux qui sont déterminants pour votre entreprise.

### 3.2. Proposition de valeur

N°	Questions	Tout à fait en désaccord	En désaccord	Plutôt en désaccord	Moyennement en désaccord	Plutôt d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
3.2.1	La qualité des produits/services de mon entreprise a une influence majeure sur l'attrait de nos clients.	1	2	3	4	5	6	7
3.2.2	Je privilégie le prix des produits/services pour satisfaire les besoins de nos clients.	1	2	3	4	5	6	7
3.2.3	Mon entreprise applique le service après-vente comme élément essentiel de création de valeur.	1	2	3	4	5	6	7
3.2.4	L'innovation dans nos produits/services, procédés et processus est l'élément fondamentale dans la satisfaction de mes clients.	1	2	3	4	5	6	7
3.2.5	Pour satisfaire les besoins de nos clients et créer ainsi la valeur dans mon entreprise, je privilégie la « rapidité de service ».	1	2	3	4	5	6	7
3.2.6	Pour satisfaire les besoins de mes clients et créer ainsi la valeur dans mon entreprise, nous leur offrons l'avantage de la « personnalisation » de certains produits/services.	1	2	3	4	5	6	7
3.2.7	Notre marque a une influence majeure sur l'attrait de nos clients.	1	2	3	4	5	6	7
3.2.8	Pour satisfaire les besoins de mes clients et créer ainsi la valeur dans mon entreprise, je privilégie la « réduction des coûts ».	1	2	3	4	5	6	7
3.2.9	Pour satisfaire les besoins de nos clients et créer ainsi la valeur dans notre entreprise, nous nous concentrons sur le « Réduction des risques ».	1	2	3	4	5	6	7
3.2.10	L'accessibilité aux produits est un des éléments de proposition de valeur accordé à nos clients.	1	2	3	4	5	6	7
3.2.11	Je privilégie la « fonctionnalité des produits » comme élément essentiel pour satisfaire les besoins de nos clients.	1	2	3	4	5	6	7
3.2.12	Je privilégie la « performance des produits » comme élément essentiel pour satisfaire les besoins de nos clients.	1	2	3	4	5	6	7

Parmi les éléments, listées ci-dessous, quels sont les canaux les plus déterminants pour votre entreprise dans sa relation avec les clients.

### 3.3. Canaux

N°	Questions	Tout à fait en désaccord	En désaccord	Plutôt en désaccord	Moyennement en désaccord	Plutôt d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
3.3.1	Je préfère des ventes directes que de passer par des intermédiaires (grossistes, détaillants).	1	2	3	4	5	6	7
3.3.2	Je préfère des ventes indirectes (par des intermédiaires) et des ventes directes.	1	2	3	4	5	6	7
3.3.3	Je sensibilise mes clients sur nos produits/services.	1	2	3	4	5	6	7
3.3.4	Pour atteindre mes clients, j'utilise la communication hors média (courrier, mailing, salons, foires, relations, applications mobiles, flyers, etc.).	1	2	3	4	5	6	7
3.3.5	Pour atteindre mes clients, j'utilise la communication média (radio, télévision, internet, réseaux sociaux, etc.).	1	2	3	4	5	6	7
3.3.6	Je demande à mes clients d'évaluer les nouveaux produits que nous voulons mettre sur le marché.	1	2	3	4	5	6	7
3.3.7	Mon entreprise organise des services après vente.	1	2	3	4	5	6	7
3.3.8	Je privilégie des délais de livraison court.	1	2	3	4	5	6	7

Parmi les éléments, listées ci-dessous, quels sont ceux qui sont déterminants pour les relations avec vos clients.

### 3.4. Relations clients

N°	Questions	Tout à fait en désaccord	En désaccord	Plutôt en désaccord	Moyennement en désaccord	Plutôt d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
3.4.1	Ma PME privilégie les contacts directs avec les clients que de passer par les intermédiaires.	1	2	3	4	5	6	7
3.4.2	Ma PME pratique le self-service comme l'élément déterminant dans les relations avec les clients.	1	2	3	4	5	6	7
3.4.3	Pour fidéliser mes clients, je développe une « assistance personnelle du client » (aide lors de l'achat, service après-vente, contact par mail, site call center, domicile).	1	2	3	4	5	6	7
3.4.4	Pour fidéliser certains de nos clients, je développe une « assistance personnelle dédié » en affectant un agent à la disposition permanente du client.	1	2	3	4	5	6	7
3.4.5	Mon entreprise applique aussi le self-service (fournir tous les moyens nécessaires pour que le client s'aide soi-même sans être directement en contact avec lui).	1	2	3	4	5	6	7
3.4.6	Mon entreprise implique aussi les clients dans la résolution des problèmes posés dans cette relation-client (téléphone vert, évaluation, échange en ligne, etc.).	1	2	3	4	5	6	7
3.4.7	Pour fidéliser les clients, mon entreprise s'appuie aussi sur les réseaux culturel et ethnique.	1	2	3	4	5	6	7
3.4.8	Pour fidéliser les clients, mon	1	2	3	4	5	6	7

	entreprise s'appuie aussi sur les réseaux familial et amical.							
3.4.9	Pour fidéliser les clients, mon entreprise s'appuie aussi sur les réseaux religieux et spirituel.	1	2	3	4	5	6	7
3.4.10	Pour fidéliser les clients, mon entreprise s'appuie aussi sur le réseau associatif.	1	2	3	4	5	6	7
3.4.11	Une grande partie des ventes est possible grâce aux relations personnelles du propriétaire-dirigeant avec les clients.	1	2	3	4	5	6	7

Parmi les ressources listées ci-dessous, quelles sont celles qui sont déterminantes pour votre entreprise.

### 3.5. Ressources clés

N°	Questions	Tout à fait en désaccord	En désaccord	Plutôt en désaccord	Moyennement en désaccord	Plutôt d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
3.5.1	Mon entreprise dispose des ressources humaines qualifiées et compétentes pour son fonctionnement efficient.	1	2	3	4	5	6	7
3.5.2	Mon entreprise dispose des ressources financières adéquates pour le financement de ses activités.	1	2	3	4	5	6	7
3.5.3	Mon entreprise dispose suffisamment des ressources physiques (bâtiments, machines, véhicules, points de vente...) fiables et nécessaires pour son fonctionnement et son développement.	1	2	3	4	5	6	7
3.5.4	Mon entreprise dispose suffisamment des matières premières nécessaires pour sa production.	1	2	3	4	5	6	7
3.5.5	Mon entreprise dispose suffisamment des informations nécessaires pour ses activités.	1	2	3	4	5	6	7
3.5.6	Mon entreprise dispose des réseaux efficaces pour le développement de ses activités.	1	2	3	4	5	6	7
3.5.7	Mon entreprise dispose plus des ressources financières propres que d'emprunts.	1	2	3	4	5	6	7
3.5.8	Mon entreprise dispose des ressources physiques (bâtiments, machines, véhicules, points de vente...) propres que celles d'emprunt.	1	2	3	4	5	6	7
3.5.9	Mon entreprise dispose des quelques ressources tangibles (licences, brevets, contrats) qui contribuent à son développement.	1	2	3	4	5	6	7

Parmi les activités listées ci-dessous, quelles sont celles qui sont déterminantes pour votre entreprise.

### 3.6. Activités clés

N°	Questions	Tout à fait en désaccord	En désaccord	Plutôt en désaccord	Moyennement en désaccord	Plutôt d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
3.6.1	La production est l'activité clé (la plus importante) pour la survie de mon entreprise (concevoir, produire et livrer).	1	2	3	4	5	6	7
3.6.2	L'activité commerciale est l'activité clé (la plus importante) pour la survie	1	2	3	4	5	6	7

	de l'entreprise (achats-ventes).							
3.6.3	La recherche et développement est l'activité clé (la plus importante) pour la survie de l'entreprise.	1	2	3	4	5	6	7
3.6.4	L'activité agricole est l'activité clé (la plus importante) pour la survie de mon entreprise.	1	2	3	4	5	6	7
3.6.5	L'activité des services ou la solution aux problèmes des clients est l'activité clé (la plus importante) pour la survie de l'entreprise.	1	2	3	4	5	6	7

Parmi les partenaires listés ci-dessous, quels sont ceux qui sont déterminants.

### 3.7. Partenaires clés

N°	Questions	Tout à fait en désaccord	En désaccord	Plutôt en désaccord	Moyennement en désaccord	Plutôt d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
3.7.1	Pour le développement de ses activités, mon entreprise s'appuie sur les pouvoirs publics comme partenaire le plus important.	1	2	3	4	5	6	7
3.7.2	Pour le développement de ses activités, mon entreprise s'appuie sur quelques fournisseurs clés comme partenaires les plus importants.	1	2	3	4	5	6	7
3.7.3	Pour le développement de ses activités, mon entreprise s'appuie sur quelques clients clés comme partenaires les plus importants.	1	2	3	4	5	6	7
3.7.4	Les sous-traitants de mon entreprise ont une place de choix dans ses activités.	1	2	3	4	5	6	7
3.7.5	Les prêteurs des fonds sont les partenaires clés de mon entreprise.	1	2	3	4	5	6	7
3.7.6	Pour réduire les risques d'échec, mon entreprise fait des alliances stratégiques avec ses concurrents.	1	2	3	4	5	6	7
3.7.7	Pour réduire les risques d'incertitude, mon entreprise fait des alliances stratégiques avec ses concurrents (coopétition).	1	2	3	4	5	6	7
3.7.8	Pour réduire les risques d'incertitude, mon entreprise fait des alliances stratégiques avec les entreprises non concurrentes.	1	2	3	4	5	6	7
3.7.9	Pour s'assurer de la livraison des fournitures ou intrants fiables, mon entreprise fait partie des réseaux avec ses fournisseurs.	1	2	3	4	5	6	7
3.7.10	Pour acquérir certaines ressources et activités particulières (licences, technologie, connaissances nouvelles), mon entreprise fait recours au partenariat.	1	2	3	4	5	6	7

Parmi les éléments, listées ci-dessous, quels sont les composants de votre structure des coûts les plus déterminants pour votre entreprise.

### 3.8. Structure des coûts

N°	Questions	Tout à fait en désaccord	En désaccord	Plutôt en désaccord	Moyennement en désaccord	Plutôt d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
3.8.1	La politique de mon entreprise est de maintenir les structures des coûts les plus faibles possibles en proposant des produits plus bas (Modèle de coût-déterminé).	1	2	3	4	5	6	7

3.8.2	La politique de mon entreprise est de maintenir la valeur (qualité) des produits/services sans trop se soucier des structures des coûts pour offrir aux clients des produits de qualité supérieure (Modèle de valeur-déterminée).	1	2	3	4	5	6	7
3.8.3	Mon entreprise est caractérisée par une forte proportion des coûts fixes (salaires, loyers).	1	2	3	4	5	6	7
3.8.4	Mon entreprise est caractérisée par une forte proportion des coûts variables (matière premières, eau, consommables, électricité).	1	2	3	4	5	6	7
3.8.5	Mon entreprise privilégie les économies d'échelle (accroître les ventes pour diminuer les coûts unitaires).	1	2	3	4	5	6	7
3.8.6	Mon entreprise utilise les mêmes équipements de production pour produire plusieurs types des produits (économies de portée).	1	2	3	4	5	6	7

Parmi les éléments, listées ci-dessous, quels sont les principaux flux des revenus au sein de votre entreprise.

### 3.9. Flux des revenus

N°	Questions	Tout à fait en désaccord	En désaccord	Plutôt en désaccord	Moyennement en désaccord	Plutôt d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
3.9.1	La vente des produits/services est la principale source des revenus de mon entreprise.	1	2	3	4	5	6	7
3.9.2	L'abonnement ou les loyers font partie des principales sources des revenus de mon entreprise.	1	2	3	4	5	6	7
3.9.3	Les redevances, commissions ou les honoraires font partie des principales sources des revenus de mon entreprise.	1	2	3	4	5	6	7
3.9.4	Pour maximiser ses flux des revenus, mon entreprise accepte les négociations des prix.	1	2	3	4	5	6	7

## Partie 4. Propriétaire-dirigeant

Parmi les éléments, listées ci-dessous, quels sont ceux qui ont été importants dans votre motivation entrepreneuriale.

### Motivation/Aptitude/Attitude

N°	Questions	Tout à fait en désaccord	En désaccord	Plutôt en désaccord	Moyennement en désaccord	Plutôt d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
<b>4.1.</b>	<b>Motivation</b>							
4.1.1	J'ai créé mon entreprise dans le souci d'un accomplissement personnel (réaliser mon rêve).	1	2	3	4	5	6	7
4.1.2	J'ai créé mon entreprise dans le souci d'assurer mon indépendance et ma sécurité financière.	1	2	3	4	5	6	7
4.1.3	Je préfère prendre les risques dans les affaires malgré l'environnement hostile et surtout saisir les nouvelles opportunités qui s'offrent à moi.	1	2	3	4	5	6	7
4.1.4	Je préfère à tout prix maintenir la survie de mon entreprise avec ou sans croissance.	1	2	3	4	5	6	7
4.1.5	Ma volonté d'assurer la survie de	1	2	3	4	5	6	7

	mon entreprise est plus forte que la peur de sa faillite.							
4.1.6	Je préfère la stabilité de mon entreprise que sa croissance afin de ne pas perdre son contrôle.	1	2	3	4	5	6	7

Parmi les éléments, listées ci-dessous, quels sont ceux qui ont été déterminants dans le développement de votre entreprise.

#### Motivation/Aptitude/Attitude

N°	Questions	Tout à fait en désaccord	En désaccord	Plutôt en désaccord	Moyennement en désaccord	Plutôt d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
<b>4.2</b>	<b>Aptitudes</b>							
4.2.1	Je dispose d'une formation professionnelle qui me donne des connaissances techniques nécessaires (savoirs) à la gestion de mon entreprise.	1	2	3	4	5	6	7
4.2.2	Je dispose d'une expérience (savoir-faire) nécessaire dans le domaine des activités exercées par mon entreprise qui contribue à sa performance.	1	2	3	4	5	6	7
4.2.3	Je dispose des capacités nécessaires en matière de gestion de mon personnel même si un autre employé peut s'en occuper.	1	2	3	4	5	6	7
4.2.4	Je dispose des capacités nécessaires en matière de gestion commerciale et marketing même si un autre employé peut s'en occuper.	1	2	3	4	5	6	7
4.2.5	Je dispose des capacités nécessaires en matière de gestion comptable et financière même si un autre employé peut s'en occuper.	1	2	3	4	5	6	7
4.2.6	Je dispose des capacités managériales à travailler intensément et à diriger les collaborateurs même si un autre employé peut s'en occuper.	1	2	3	4	5	6	7
4.2.7	J'ai des connaissances et expériences antérieures qui contribuent à la performance de mon entreprise.	1	2	3	4	5	6	7

Parmi les éléments, listées ci-dessous, comment vous positionnez vous sur chacun d'eux.

#### Motivation/Aptitude/Attitude

N°	Questions	Tout à fait en désaccord	En désaccord	Plutôt en désaccord	Moyennement en désaccord	Plutôt d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
<b>4.3</b>	<b>Attitudes</b>							
4.3.1	Je veille de manière permanente à la réputation de mon entreprise.	1	2	3	4	5	6	7
4.3.2	J'accepte souvent de prendre les risques nécessaires dans un environnement hostile afin d'assurer la survie de mon entreprise.	1	2	3	4	5	6	7
4.3.3	Ma croyance et mon attitude positive vis-à-vis de la croissance contribuent à la performance de mon entreprise.	1	2	3	4	5	6	7
4.3.4	J'interprète les situations (bonnes ou difficiles) que mon entreprise fait face en fonction de mon	1	2	3	4	5	6	7

	expérience, mes valeurs et ma personnalité.							
4.3.5	La pérennité de mon entreprise n'est pas seulement une question de survie, mais toute une culture que je souhaite transmettre à mes générations futures.	1	2	3	4	5	6	7
4.3.6	Lorsque les ressources de mon entreprise sont limitées, je me réserve de prendre les risques dans les affaires et préfère conserver ces ressources.	1	2	3	4	5	6	7
4.3.7	Dans un environnement de compétition, je préfère anticiper face à mes concurrents en introduisant les produits nouveaux.	1	2	3	4	5	6	7
4.3.8	Mes décisions de gestion s'adaptent aux contraintes dictées par l'environnement externe de mon entreprise.	1	2	3	4	5	6	7

### Partie 5. Pérennité de la PME

Au cours de dix-huit derniers mois apprécier l'évolution des chacun des indicateurs ci-dessous								
N°	Indicateurs de pérennité	Diminue					Augmente	
		1	2	3	4	5	6	7
5.1	La rentabilité de l'entreprise a augmenté.							
5.2	L'effectif de votre entreprise a augmenté.							
5.3	Le chiffre d'affaires a augmenté.							
5.4	La qualité des produits a augmenté.							
5.5	La motivation du personnel a augmenté.							
5.6	La vulnérabilité de l'entreprise a augmenté.							
5.7	La réputation de l'entreprise a augmenté.							

Nous vous remercions

## Annexe 2. Tableaux d'analyse factorielles des composantes

### 2.1. Variance totale expliquée de l'item baisse des marchés

Variance totale expliquée						
Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	2,138	71,279	71,279	2,138	71,279	71,279
2	,522	17,394	88,674			
3	,340	11,326	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

### 2.2. Variance totale expliquée de l'item intensité de la concurrence

Variance totale expliquée						
Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	2,191	54,776	54,776	2,191	54,776	54,776
2	,850	21,240	76,016			
3	,615	15,376	91,393			
4	,344	8,607	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

### 2.3. Variance totale expliquée de l'item restrictions des marchés

Variance totale expliquée						
Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	1,953	65,109	65,109	1,953	65,109	65,109
2	,596	19,855	84,964			
3	,451	15,036	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

### 2.4. Variance totale expliquée de l'item rareté des ressources

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	
1	2,565	32,065	32,065	2,565	32,065	32,065	2,209
2	1,645	20,561	52,626	1,645	20,561	52,626	1,943
3	1,398	17,481	70,107	1,398	17,481	70,107	1,820
4	,646	8,079	78,186				
5	,624	7,801	85,987				
6	,498	6,223	92,210				
7	,342	4,273	96,483				
8	,281	3,517	100,000				

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. Lorsque les composantes sont corrélées, impossible d'ajouter la somme du carré de chargement pour obtenir une variance totale.

### 2.5. Variance totale expliquée de l'item segments de clientèle

Variance totale expliquée						
Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	1,660	55,350	55,350	1,660	55,350	55,350
2	,760	25,324	80,674			
3	,580	19,326	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

## 2.6. Variance totale expliquée de l'item propositions de valeur

Variance totale expliquée						
Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	2,436	60,903	60,903	2,436	60,903	60,903
2	,578	14,440	75,342			
3	,513	12,832	88,175			
4	,473	11,825	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

## 2.7. Variance totale expliquée de l'item canaux

Variance totale expliquée						
Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	1,616	53,875	53,875	1,616	53,875	53,875
2	,729	24,302	78,177			
3	,655	21,823	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

## 2.8. Variance totale expliquée de l'item relations clients

Variance totale expliquée						
Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	2,983	74,566	74,566	2,983	74,566	74,566
2	,400	10,011	84,578			
3	,324	8,093	92,670			
4	,293	7,330	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

## 2.9. Variance totale expliquée de l'item ressources clés

Variance totale expliquée						
Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	1,856	61,870	61,870	1,856	61,870	61,870
2	,734	24,453	86,323			
3	,410	13,677	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

## 2.10. Variance totale expliquée de l'item des activités clés

Variance totale expliquée						
Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	1,536	76,797	76,797	1,536	76,797	76,797
2	,464	23,203	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

## 2.11. Variance totale expliquée de l'item partenaires clés

Variance totale expliquée						
Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	1,913	63,762	63,762	1,913	63,762	63,762
2	,564	18,807	82,569			
3	,523	17,431	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

## 2.12. Variance totale expliquée de l'item structure des coûts

Variance totale expliquée						
Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	1,352	67,598	67,598	1,352	67,598	67,598
2	,648	32,402	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

## 2.13. Variance totale expliquée de l'item flux des revenus

Variance totale expliquée						
Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	1,301	65,043	65,043	1,301	65,043	65,043
2	,699	34,957	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

## 2.14. Variance totale expliquée de l'item motivation

Variance totale expliquée						
Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	1,487	74,362	74,362	1,487	74,362	74,362
2	,513	25,638	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

## 2.15. Variance totale expliquée de l'item aptitudes

Variance totale expliquée						
Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	1,898	63,272	63,272	1,898	63,272	63,272
2	,662	22,069	85,341			
3	,440	14,659	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

## 2.16. Variance totale expliquée de l'item attitude

Variance totale expliquée						
Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	1,560	78,010	78,010	1,560	78,010	78,010
2	,440	21,990	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

## 2.17. Variance totale expliquée de l'item pérennité de la PME

Variance totale expliquée						
Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	2,066	68,859	68,859	2,066	68,859	68,859
2	,597	19,892	88,751			
3	,337	11,249	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

**Annexe 3. Tableaux d'analyse des corrélations entre différentes variables****3.1. Hypothèses entre motivation, attitude, aptitude et segments de clientèles**

Corrélations				
		Motivation du dirigeant	Aptitudes du dirigeant	Attitude du dirigeant
Segment de clientèle	Corrélation de Pearson	,216	,312	,167
	Sig. (bilatérale)	<,001	<,001	<,001

**3.2. Hypothèses entre motivation, attitude, aptitude et propositions de valeur**

Corrélations				
		Motivation du dirigeant	Aptitudes du dirigeant	Attitude du dirigeant
Proposition de valeur	Corrélation de Pearson	,220	,368	,053
	Sig. (bilatérale)	<,001	<,001	,287

**3.3. Hypothèses entre motivation, attitude, aptitude et canaux**

Corrélations				
		Motivation du dirigeant	Aptitudes du dirigeant	Attitude du dirigeant
Canaux de distribution	Corrélation de Pearson	,219	,307	,088
	Sig. (bilatérale)	<,001	<,001	,080

**3.4. Hypothèses entre motivation, attitude, aptitude et relations clients**

Corrélations				
		Motivation du dirigeant	Aptitudes du dirigeant	Attitude du dirigeant
Relations clients	Corrélation de Pearson	-,042	,086	-,154
	Sig. (bilatérale)	,406	,087	,002

**3.5. Hypothèses entre motivation, attitude, aptitude et ressources clés**

Corrélations				
		Motivation du dirigeant	Aptitudes du dirigeant	Attitude du dirigeant
Ressources clés	Corrélation de Pearson	,317	,158	,318
	Sig. (bilatérale)	<,001	,001	<,001

**3.6. Hypothèses entre motivation, attitude, aptitude et activités clés**

Corrélations				
		Motivation du dirigeant	Aptitudes du dirigeant	Attitude du dirigeant
Activités clés	Corrélation de Pearson	,141	-,067	,167
	Sig. (bilatérale)	,005	,182	<,001

**3.7. Hypothèses entre motivation, attitude, aptitude et partenaires clés**

Corrélations				
		Motivation du dirigeant	Aptitudes du dirigeant	Attitude du dirigeant
Partenaires clés	Corrélation de Pearson	,202	,221	,120
	Sig. (bilatérale)	<,001	<,001	,016

**3.8. Hypothèses entre motivation, attitude, aptitude et structure des coûts**

Corrélations				
		Motivation du dirigeant	Aptitudes du dirigeant	Attitude du dirigeant
Structure des coûts	Corrélation de Pearson	,263	,186	,170
	Sig. (bilatérale)	<,001	<,001	<,001

**3.9. Hypothèses entre motivation, attitude, aptitude et flux des revenus**

Corrélations				
		Motivation du dirigeant	Aptitudes du dirigeant	Attitude du dirigeant
Flux des revenus	Corrélation de Pearson	-,329	,044	-,437

	Sig. (bilatérale)		<,001	,380	<,001
--	-------------------	--	-------	------	-------

### 3.10. Corrélations entre les variables du Business Model Canvas et la pérennité de la PME

Corrélations										
		Segme nt de clientè le	Propositi on de valeur	Canaux de distributi on	Relatio ns clients	Ressourc es clés	Activité s clés	Partenaire s clés	Structure des coûts	Flux des revenus
Pérenn ité de la PME	Corrélation de Pearson	,068	,106	-,173	-,027	,058	,339	,071	-,034	,184
	Sig. (bilatérale)	,172	,033	<,001	,585	,248	<,001	,154	,500	<,001

### 3.11. Corrélations entre motivation, aptitude, attitude et la pérennité de la PME

Corrélations				
		Motivation du dirigeant	Aptitudes du dirigeant	Attitude du dirigeant
Pérennité de la PME	Corrélation de Pearson	-,063	-,184	-,050
	Sig. (bilatérale)	,207	<,001	,313

### 3.12. Corrélations entre les sous-variables de l'environnement hostile

Corrélations									
		Baisse des marchés : baisse du chiffre d'affaires et des marges	Intensité de la concurrence : concurrents rudes et importants	Restrictions des marchés : fortes normes et réglementations	Rareté des ressources humaines : compétences limitées et difficile d'accès	Rareté des ressources financières : accès difficile au financement	Rareté des équipements et technologie : hors normes et obsolète	Rareté des matières premières : Chères et difficiles à obtenir	Rareté des informations : coûteuses et difficiles à obtenir
Baisse des marchés : baisse du chiffre d'affaires et des marges	Corrélation de Pearson	1	,254**	,288**	,072	,195**	,192**	,121*	,356**
Intensité de la concurrence : concurrents rudes et importants	Corrélation de Pearson	,254**	1	,376**	,030	,151**	,097	,199**	,154**
Restrictions des marchés : fortes normes et réglementations	Corrélation de Pearson	,288**	,376**	1	,250**	,208**	,202**	,319**	,450**
Rareté des ressources humaines : compétences limitées et difficile d'accès	Corrélation de Pearson	,072	,030	,250**	1	,186**	,407**	,005	,376**
Rareté des ressources financières : accès difficile au financement	Corrélation de Pearson	,195**	,151**	,208**	,186**	1	,133**	,133**	,204**
Rareté des équipements et technologie : hors normes et obsolète	Corrélation de Pearson	,192**	,097	,202**	,407**	,133**	1	,232**	,262**
Rareté des matières premières : Chères et difficiles à obtenir	Corrélation de Pearson	,121*	,199**	,319**	,005	,133**	,232**	1	,281**
Rareté des informations : coûteuses et difficiles à obtenir	Corrélation de Pearson	,356**	,154**	,450**	,376**	,204**	,262**	,281**	1

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Les corrélations élevées au carré sont inférieures à 0,5, les dimensions de l'environnement hostile sont discriminantes.

### 3.13. Corrélations entre les sous-variables du Business Model Canvas

Corrélations										
		Segment de clientèle : produits valorisés et destinés aux clients de masse	Proposition de valeur : produits performants	Canaux : délai de livraison, sensibilisation et évaluation des produits	Relations clients : réseaux informels	Ressources clés : ressources physiques et financières adéquates	Activités clés : Recherche et développement et production	Partenaires clés : alliances stratégiques et partenariat	Structure des coûts : économie d'échelle et importance coûts variables	Flux des revenus : importance des revenus issus des services
Segment de clientèle : produits valorisés et destinés aux clients de masse	Corrélation de Pearson	1	,486**	,170**	,137**	,070	,281**	,345**	,260**	,133**
Proposition de valeur : produits performants	Corrélation de Pearson	,486**	1	,444**	,381**	,087	,184**	,302**	,470**	,171**
Canaux : délai de livraison, sensibilisation et évaluation des produits	Corrélation de Pearson	,170**	,444**	1	,403**	,165**	,054	,287**	,433**	,004
Relations clients : réseaux informels	Corrélation de Pearson	,137**	,381**	,403**	1	-,101*	-,146**	,344**	,295**	,202**
Ressources clés : ressources physiques et financières adéquates	Corrélation de Pearson	,070	,087	,165**	-,101*	1	,185**	-,043	,033	-,164**
Activités clés : Recherche et développement et production	Corrélation de Pearson	,281**	,184**	,054	-,146**	,185**	1	,164**	,250**	-,029
Partenaires clés : alliances stratégiques et partenariat	Corrélation de Pearson	,345**	,302**	,287**	,344**	-,043	,164**	1	,225**	,353**
Structure des coûts : économie d'échelle et importance coûts variables	Corrélation de Pearson	,260**	,470**	,433**	,295**	,033	,250**	,225**	1	,003
Flux des revenus : importance des revenus issus des services	Corrélation de Pearson	,133**	,171**	,004	,202**	-,164**	-,029	,353**	,003	1

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).  
\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Les corrélations élevées au carré sont inférieures à 0,5, les blocs de Canvas sont discriminants.

### 3.13. Corrélations entre les sous-variables des caractéristiques du propriétaire-dirigeant

Corrélations				
		Motivation : stratégique	Aptitudes : compétences et expériences	Attitudes : survie et réputation de l'entreprise
Motivation : stratégique	Corrélation de Pearson	1	,220**	,691**
Aptitudes : compétences et expériences	Corrélation de Pearson	,220**	1	,142**
Attitudes : survie et réputation de l'entreprise	Corrélation de Pearson	,691**	,142**	1

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Les corrélations élevées au carré sont inférieures à 0,5, les dimensions des caractéristiques du propriétaires-dirigeants sont discriminantes.

HESAM UNIVERSITÉ	<b>Paul OMANDJI LOKONDE</b>  <b>Business Model Canvas et pérennité des PME en environnement hostile : contingences internes et externes</b>	le cnam
---------------------	---	---------

### Résumé

La République Démocratique du Congo dispose d'énormes ressources naturelles en sol et sous-sol, mais 73% de sa population vivent dans l'extrême pauvreté. Avec sa superficie de 2.345.409 Km<sup>2</sup>, elle ne dispose que de 77.108 PME formelles pour 95 millions d'habitants, soit une densité d'entreprises de 10.992 habitants pour une PME, bien que 90% de sa population active soient dans le secteur informel quasi institutionnalisé. Ces PME opèrent dans un environnement hostile (qui menace constamment la survie de l'entreprise). La recherche veut comprendre les stratégies de résilience et les mécanismes d'adaptation développées par certaines PME pour obtenir des meilleurs résultats dans cet environnement. Aussi, à travers les contingences internes et externes, la recherche analyse les interactions entre l'environnement hostile, le Business Model Canvas et les caractéristiques du propriétaire-dirigeant susceptibles de pérenniser la PME et propose des modèles d'affaires qui conviennent aux PME (des pays du sud) opérant en environnement hostile.

**Mots clés** : Environnement hostile, Business Model Canvas, Propriétaire-dirigeant, Pérennité, PME.

### Abstracts

The Democratic Republic of Congo has enormous natural resources in soil and subsoil, but 73% of its population live in extreme poverty. With its surface area of 2,345,409 Km<sup>2</sup>, it has only 77,108 formal SMEs for 95 million inhabitants, i.e. a business density of 10,992 inhabitants for an SME, although 90% of its active population is in the informal sector almost institutionalized. These SMEs operate in a hostile environment (which constantly threatens the survival of the company). The research aims to understand the resilience strategies and coping mechanisms developed by some SMEs to achieve better results in this environment. Also, through internal and external contingencies, research analyzes the interactions between the hostile environment, the Business Model Canvas and the characteristics of the owner-leader likely to sustain the SME and proposes Business Model that are suitable for SMEs (Southern countries) operating in hostile environment.

**Keywords** : Hostile environment, Business Model Canvas, Owner-manager, Sustainability, SME.