

Styles des dirigeants et stratégies compétitives: le cas de l'industrie de l'habillement

Redouane BARZI

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion - Laboratoire Orléanais de Gestion

Université d'Orléans

redouanebarzi@yahoo.fr

Résumé

Actuellement, les entreprises, toutes origines confondues, sont soumises à plusieurs pressions concurrentielles qui exigent d'elles plus flexibilité, de réactivité et d'adaptabilité. Le meilleur exemple de ces deux dernières années est le marché du textile / habillement qui a connu une libéralisation des échanges et l'entrée dans l'Organisation Mondiale du Commerce d'un acteur important dans ce secteur à savoir la Chine. Dans ce contexte, cet article s'intéresse aux stratégies que les petites et moyennes entreprises de la filière de l'habillement mettent en œuvre pour contrer le durcissement de la contrainte concurrentielle. Un autre volet vise à expliquer les différences dans le choix des stratégies compétitives à travers les styles des dirigeants.

Mots-clés

Stratégies compétitives, styles de dirigeants, PME, filière de l'habillement

Resumo

Neste momento, empresas de diversos ramos, estão sujeitas a múltiplas pressões concorrenciais que exigem maior flexibilidade, reatividade e adaptabilidade. O melhor exemplo destes últimos anos é a indústria têxtil e do vestuário que conheceu uma liberalização das trocas comerciais e a adesão à Organização Mundial do Comércio de um ator mais importante neste setor, a China. Neste contexto, este artigo foca-se nas estratégias que as pequenas e as médias empresas deste ramo utilizam para fazer face aos duros constrangimentos concorrenciais. Por outro lado, visa explicar as diferenças na escolha de estratégias competitivas através dos estilos de liderança dos dirigentes.

Palavras – chave

Estratégias competitivas, estilos de liderança, PME (Pequenas e Médias Empresas), setor do vestuário, indústria têxtil

Introduction

Aujourd'hui, les entreprises opèrent dans un environnement marqué par un accroissement de l'intensité concurrentielle et un durcissement de la compétition mondiale. Les entreprises, toutes origines confondues, sont soumises à plusieurs pressions qui exigent d'elles plus flexibilité, de réactivité et d'adaptabilité.

L'un des secteurs frappés de pleins fouets par la concurrence, mobilisant ainsi la classe politique mondiale, est l'industrie de l'habillement. Cette activité a connu ces dernières années des bouleversements majeurs qui ont modifié son environnement, le rendant plus hostile, turbulent et complexe. En effet, l'abolition de l'accord multifibres (AMF) au 1^{er} janvier 2005 a mis fin aux quotas d'exportation, libéralisant ainsi le commerce mondial de l'habillement. De plus, cette date a connu l'entrée dans l'Organisation Mondiale de

Commerce (OMC) d'un grand pays en la matière à savoir la Chine. Ces quelques exemples d'événements sont venus déstabiliser le marché de l'habillement et redessiner ainsi de nouveaux marchés productifs.

De ce fait, les entreprises de la filière de l'habillement, et plus particulièrement les petites et moyennes entreprises (PME), doivent faire face à une concurrence effrénée. Elles subissent des contraintes au niveau du prix, de la qualité, des quantités et des délais. En effet, depuis l'entrée des pays à très bas coût de main d'œuvre au sein de l'OMC, les prix de vente unitaire ont considérablement chuté et tous les donneurs d'ordres de fabrication de grandes séries se sont orientés vers ces pays. De plus, ces conditions de marché ont accentué le pouvoir de négociation des clients qui exigent une qualité supérieure à des délais très courts.

Ainsi, cet environnement est devenu hostile pour les entreprises de l'habillement, incertain à cause de la fluctuation de la demande et complexe du fait de la multiplication des interactions entre les acteurs économiques et politiques. En un mot, les PME de l'habillement opèrent dans un environnement perturbé.

Dans ce contexte, cet article de recherche s'intéresse à une problématique managériale et organisationnelle. En effet, notre recherche a pour but, dans un premier temps, d'identifier les stratégies des petites et moyennes entreprises (PME) qui ont réussi à maintenir leurs parts de marché en dépit de la compétition mondiale. Dans un second temps, cette recherche vise à expliquer les choix stratégiques de ces PME, à travers les styles de leurs dirigeants.

I. Les stratégies compétitives et l'influence des dirigeants

Les stratégies compétitives font référence aux grandes décisions prises par les dirigeants pour assurer la pérennité de leurs entreprises. Ces décisions sont une réponse à un environnement présentant des signes d'imprévisibilité, de menace et d'hypercompétition, que nous regroupons sous le vocable « environnement perturbé ».

Face à un environnement perturbé, les PME sont amenées à mettre en œuvre des actions stratégiques qui vont leur garantir un avantage compétitif durable. Borch *et al.* (1999 : p. 49) affirment que le choix d'une stratégie compétitive est une des plus importantes décisions pour le succès des PME.

Ainsi, nous nous attacherons tout d'abord à identifier, dans la littérature, les stratégies permettant aux PME de maintenir leurs activités, voire de les développer, au sein d'un environnement perturbé. Par la suite, nous présenterons l'influence des styles des dirigeants sur le choix des stratégies compétitives.

1. Stratégies compétitives des PME face à un environnement perturbé

Nous présentons dans ce point les stratégies que les PME peuvent adopter afin de faire face à un environnement perturbé. Il est à signaler ici que les PME ne sont pas des miniatures des grandes entreprises et qu'elles doivent être étudiées en fonction de leurs propres caractéristiques, sans avoir à transposer les pratiques des grandes firmes (Borch *et al.*, 1999).

Après une revue de la littérature, nous avons regroupé les différentes stratégies sous quatre grandes catégories : les stratégies symbiotiques, les stratégies de concentration, les stratégies de différenciation et les stratégies de flexibilité organisationnelle.

1.1. Les stratégies symbiotiques

Les stratégies symbiotiques se réfèrent à l'ensemble des comportements stratégiques visant à utiliser une collectivité d'organisations pour atteindre un avantage compétitif ou pour

se protéger des attaques des concurrents. A ce titre, les travaux sur l'ensemble organisationnel (Evan, 1966), sur l'institutionnalisation de l'environnement (Emery et Trist, 1964; Metcalfe, 1976, 1974), sur le domaine interorganisationnel (Trist, 1983) ou encore sur les collectivités d'organisations (Fombrun, 1986) présentent le recours à des réponses interorganisationnelles et à des choix collectifs, basés sur la coopération, comme un moyen efficace pour contrôler l'environnement, préserver les avantages actuels et s'assurer une croissance pérenne.

Julien et Marchesnay (1988 : p. 100 et s.) constatent que les petites entreprises artisanales privilégient la sous-régulation pour influencer leurs relations avec le méso-système. Ces entreprises optent pour le renforcement de leurs liens avec les différents partenaires afin de diminuer les menaces qui pèsent sur leur pérennité.

Shan (1990) a mené une étude sur les arrangements coopératifs dans les start-up, lors de la commercialisation des technologies émergentes. Il a montré que ces comportements sont largement utilisés par les firmes de haute technologie.

Chappoz (1991) soutient que les PME devraient cultiver une grande perméabilité avec leurs environnements immédiats (industrie, filière, concurrence) et médiats (réseaux de compétences, d'acteurs et de pôles) afin de favoriser leur compétitivité. En effet, grâce aux ressources financières, humaines, technologiques et informatives présentes dans leur environnement et cultivées par des réseaux de compétences, les PME peuvent s'affranchir de la contrainte environnementale. De même, Sammut (1995) affirme que la complexité et l'incertitude de l'environnement peuvent être réduites grâce à la constitution d'un réseau d'échanges qui augmentera le niveau d'expérience des petites entreprises et les aidera à développer leurs marchés. Cette recommandation est d'autant plus importante pour la petite entreprise du fait que sa taille et ses moyens financiers limités la rendent fragile et plus sensible à l'incertitude environnementale.

Dans le même contexte, Puthod (1995) remarque que la collaboration est une fonction croissante de la turbulence environnementale. Elle vise à influencer l'environnement en diminuant les tensions et l'incertitude. Cependant, au delà du caractère régulateur de l'environnement, l'auteur estime que les entrepreneurs opportunistes peuvent considérer les alliances comme un levier de développement pour leur PME. Dans ce sens, Paché (1996) avance les stratégies réticulaires déployées par les entreprises de petite dimension afin de garantir un développement durable.

Garette et Dussauge (1995 : p. 71 et s.) introduisent la notion étendue d'alliance et lui attribuent deux significations : la première est un atout dans la compétition interentreprises, permettant de créer ou de consolider un avantage compétitif, alors que la deuxième est une stratégie relationnelle ayant pour but de se prémunir des attaques de la concurrence. En effet, grâce à cette stratégie, les entreprises cherchent à organiser le marché et éviter ainsi l'affrontement concurrentiel. Elles préféreront coopérer avec leurs concurrents et supporter des coûts de coordination dans le but de diminuer la turbulence, régulant ainsi leur environnement. Cependant, les deux auteurs notent deux limites importantes à cette stratégie. La première renvoie à la difficulté de séparation entre l'alliance et l'entente illicite et la deuxième a trait à la coexistence éventuelle de buts opportunistes au sein des alliances.

Un autre volet de l'alliance a été considéré par Koenig (1996). L'auteur pense qu'une définition collective des normes techniques ainsi qu'un effort d'intégration au sein d'une communauté permet de réduire l'incertitude au niveau méso-économique. En effet, l'adoption de comportements communs permet de réguler l'environnement et de diminuer les turbulences. Dans ce sens, Joffre et Koenig (1992 : p. 62) envisagent la coopération sous deux formes : la collaboration et les conduites solidaires. La première a trait à l'association dans les activités actuelles afin d'accroître la mobilisation des ressources pour des projets futures. La deuxième renvoie au fait de privilégier le développement commun de l'ensemble des

organisations dans une population et d'œuvrer pour une évolution favorable à tous les individus.

Guegun (2001) considère que ce type de stratégies s'apparente aux stratégies de pérennisation collectives. Il y intègre le développement d'écosystèmes d'affaires qui sont des communautés d'intérêts basées sur les interdépendances entre les membres. Cette forme de collaboration a pour objectif d'influencer l'environnement en développant des liens favorables entre les membres.

1.2. Les stratégies de concentration

Les stratégies de concentration renvoient à la spécialisation de l'entreprise sur un marché, une activité ou encore un métier pour lequel elle dispose d'un avantage compétitif.

Joffre et Koenig (1981) estiment que les entreprises qui se focalisent sur leurs métiers de base peuvent faire face aux turbulences environnementales. Woodward (1982), quant à lui, avance le recentrage sur les buts comme moyen d'éviter ces turbulences. La raison est que l'entreprise délaisse ses activités périphériques pour valoriser son activité distinctive. L'entreprise va ainsi réduire les risques afférant à l'imprévisibilité du marché et maximiser ses profits en développant son activité de base.

Saporta (1986) indique que la focalisation sur un segment, laissé libre par les grandes entreprises, est un moyen d'éviter la confrontation directe. Cette stratégie de spécialisation exige une redéfinition précise des services de la PME et présente quelques contraintes comme la croissance limitée du segment, la forte dépendance de l'entreprise au dynamisme du segment d'activité et sa vulnérabilité quant à la réduction soudaine du nombre de clients.

Marchesnay (1992) estime que la spécialisation est la stratégie adéquate pour se conformer aux exigences environnementales. Il explique qu'il est important d'étudier les caractéristiques de l'environnement afin de choisir le type de spécialisation souhaité.

Miller et Shamsie (1996) proposent le développement de ressources basées sur la connaissance pour faire face à un environnement imprévisible. Ces ressources sont liées à des caractéristiques immatérielles comme le savoir-faire ou encore l'expérience. De ce fait, elles peuvent être difficilement répliquées car leur acquisition est complexe. Ces ressources se caractérisent aussi par une grande flexibilité du fait qu'elles sont moins spécifiques à un contexte particulier.

Dean et *al.* (1998) rejoint Saporta (1997) en évoquant la notion d'invisibilité. Cette notion décrit la focalisation d'une PME sur une niche étroite de marché afin de ne pas éveiller l'attention des grandes entreprises. En effet, la PME qui choisit une niche étroite se protège au sein d'un environnement stable et se distingue des grandes entreprises. Elle se contraint à conserver sa petite taille et à ne pas croître pour éviter les attaques des grandes entreprises. Callot (1997) pense, qu'en règle générale, les turbulences environnementales font que les entreprises vont préférer des niches stratégiques avec une croissance limitée mais suffisante pour assurer leur pérennité. A ce titre, Torres (2000) affirme que les compétences et les ressources de l'entreprise constituent sa base identitaire lorsque l'environnement devient trop turbulent.

1.3. Les stratégies de différenciation

Nous entendons la différenciation dans son sens large, c'est-à-dire toutes les actions stratégiques qui permettent de se distinguer des éventuels concurrents.

Les stratégies compétitives de Porter (1980) distinguent entre la différenciation et la domination par les coûts. Selon l'auteur, ces deux stratégies peuvent être disposées sur les

extrémités d'un continuum puisque les entreprises ont différents niveaux d'implication suivant la stratégie adoptée. Cependant, Borch *et al.* (1999) écartent la possibilité pour les petites entreprises de poursuivre une stratégie de domination par les coûts puisqu'elles sont très souvent incapables d'utiliser les économies d'échelle.

Creton (1986) affirme que les innovations favorisent la stabilité et par conséquent la pérennité des entreprises au sein d'un environnement perturbé. De même, Miller (1988) constate que l'introduction des innovations sur les produits est une stratégie efficace au sein d'un environnement dynamique. A ce titre Dean *et al.* (1998) estiment que les PME disposent d'une capacité d'innovation plus importante que celle des grandes entreprises. Cependant, leur poids sur le marché fait que leurs innovations ne sont pas toujours suivies.

D'Aveni (1995) explique que les entreprises qui se trouvent dans un environnement hypercompétitif, adoptent des stratégies d'innovation pour assurer leur survie. Il explique, cependant, que ces stratégies sont conditionnées par la nature de l'activité. Saporta (1997) estime que l'innovation est une stratégie qui permet d'éviter l'affrontement avec les concurrents et confère un avantage compétitif durable assurant la pérennité des entreprises.

D'autres auteurs indiquent dans leurs recherches que les stratégies compétitives des PME comprennent la différenciation du point de vue marketing, l'innovation ou encore la qualité et le service (O'Gorman, 2001 ; Hallberg, 2000 ; Borch *et al.*, 1999 ; Sharma et Fisher, 1997 ; Namiki, 1988). D'autres précisent que les entreprises qui adoptent une combinaison de la stratégie de différenciation et celle de la domination par les coûts sont supposées être plus performantes que leurs concurrents (Namiki, 1988; Porter, 1985 ; Dess et Davis, 1984).

Kazem et Van der Heijden (2006) estiment que la stratégie d'exportation (qui peut être considérée comme une différenciation géographique) peut être un levier de croissance pour les PME. En effet, les entreprises peuvent exporter pour éviter la stagnation des marchés locaux, conséquence d'une saturation des marchés, d'une intensification de la concurrence ou encore d'un manque d'opportunité. Les auteurs rajoutent que dans un contexte de globalisation, les entreprises qui échouent dans l'exportation diminueraient leurs chances de survie. Cette décision est fonction de plusieurs facteurs comme la taille de l'entreprise, son avantage compétitif, ses caractéristiques managériales, le nombre d'opportunités stratégiques à l'extérieur, sa capacité à acquérir des informations sur les marchés cibles, etc. Les entreprises peuvent aussi recourir à cette stratégie afin d'acquérir de nouvelles compétences.

Par ailleurs, Blake et Saleh (1995) ont étudié les petites entreprises familiales. Ils montrent que dans un environnement incertain, ces entreprises augmentent le niveau de leur activité d'innovation. Upton *et al.* (2001) ont constaté que les entreprises familiales qui enregistrent une croissance importante ciblent le haut de gamme. En effet, leur étude a montré que 66% des entreprises optent pour la différenciation contre 15% pour la domination par les coûts. Van Gils *et al.* (2004) ont mené une étude auprès de 295 entreprises familiales dont 258 sont des PME. Les auteurs ont constaté que les entreprises n'optent pas pour une stratégie bien précise mais pour un mix de stratégie. En effet, 39,3% des entreprises de l'échantillon optent pour une combinaison entre la stratégie de différenciation et de domination par les coûts, alors que 14,3% des entreprises choisissent une stratégie de domination par les coûts et 18,9% une stratégie de différenciation proprement dites. Cette situation renvoie à ce que porter décrit comme une stratégie médiane « *a stuck-in-the-middle position* ». Les résultats de l'étude montrent que la stratégie de différenciation semble être stimulée par le besoin d'internationalisation.

1.4. Les stratégies de flexibilité organisationnelle

Pour faire face aux fluctuations, non anticipées, de l'environnement, Reix (1979) propose de mettre en place de nouvelles variables permettant à l'entreprise une plus grande aptitude à réagir afin de suivre les changements de son environnement. Cette capacité de réaction ou réactivité se définit comme la capacité à présenter une modification en réponse à une action extérieure. Kalika (1991) estime qu'une organisation réactive est celle qui possède la capacité de répondre aux stimulations de l'environnement.

La réactivité d'une entreprise dépend fortement de sa flexibilité organisationnelle. Leger (1987) envisage la flexibilité comme « *la capacité de réaction de l'entreprise aux turbulences de l'environnement* ». Julien et Marchesnay (1988) parlent de flexibilité interne qui permet à l'entreprise d'être polyvalente dans n'importe quel contexte. Au même titre, Godet (1991) entend la flexibilité dans le sens de la capacité intrinsèque d'une organisation à réagir et à s'adapter à l'environnement.

Tarondeau (1999) définit la flexibilité d'un système comme « *son aptitude à se transformer pour améliorer son insertion dans l'environnement et accroître ainsi sa probabilité de survie* ». L'auteur identifie deux notions de flexibilité : la flexibilité stratégique et la flexibilité opérationnelle. La première a trait à l'adaptation à long terme de la relation entre l'entreprise et son environnement alors que la seconde correspond à la flexibilité quantitative résultant d'ajustements multiples sur le court terme. De même, Cohendet et Llerena (1999) identifient la flexibilité statique qui correspond à un ajustement à un moment donné et la flexibilité dynamique qui elle, s'examine en terme d'évolution sur le long terme.

Il apparaît ainsi que la réactivité est différente de la flexibilité puisque la réactivité est une composante de la flexibilité. En effet, la réactivité autorise la flexibilité d'une entreprise (Guegun, 2001).

Face à un environnement turbulent, Martinet et Petit (1982) estiment que l'entreprise devra utiliser ses ressources pour favoriser l'adaptation, la souplesse et la légèreté des structures. Dans ce sens, Delattre (1986) estime que les PME industrielles peuvent être flexibles pour deux raisons : la proximité des clients et la spécificité de leur gestion de la main d'œuvre. Les PME industrielles entretiennent des relations étroites avec leurs clients. Ces relations sont basées sur la proximité et sur l'écoute, ce qui favorise leur adaptation à la demande. Contrairement aux grandes entreprises qui fabriquent des produits standardisés, cette proximité des clients pousse les PME industrielles à investir et à développer continuellement leurs produits, assurant ainsi une évolution constante de la production. Par ailleurs, les caractéristiques des ressources humaines des PME favorisent une certaine souplesse organisationnelle. En effet, les salariés ont tendance à être moins qualifiés, moins payés et moins syndicalisés que ceux des grandes entreprises. Ils sont généralement plus jeunes avec une grande proportion de femmes. Toutes ces caractéristiques conduisent à une rotation des effectifs qui limite les risques d'inertie organisationnelle (Guegun, 2001).

Reix (1989) identifie trois politiques pouvant conduire à la flexibilité : la politique de capacité excédentaire, la politique de limitation des investissements et la politique de liquidité et d'adaptabilité des ressources.

La politique de capacité excédentaire correspond aux marges, au-delà de la demande moyenne prévisionnelle, que l'entreprise fixe volontairement afin de répondre à une hausse brutale de la demande. L'entreprise doit donc diminuer les coûts et les délais d'ajustement afin de satisfaire au mieux et au plus vite ses clients.

La politique de limitation des investissements a pour but de freiner les investissements risqués ou inutiles afin d'éviter toutes pertes, résultant d'une spécificité des actifs trop importante lors d'un changement de la demande.

La politique de liquidité et d'adaptabilité des ressources a trait à la polyvalence potentielle des ressources, c'est-à-dire, leur utilisation dans différentes activités potentielles. Cette recherche de flexibilité entraîne l'acquisition de ressources et de compétences élevées.

Cependant, Martinet et Petit (1982) pensent que les stratégies visant la flexibilité organisationnelle sont des mesures à court terme. Pour atteindre leurs objectifs, elles doivent être accompagnées de réponses à long terme. Dans ce sens, ils avancent l'introduction d'une innovation technologique sur le marché afin de garantir un avantage concurrentiel durable.

Ainsi, Il apparaît que les stratégies de flexibilité organisationnelle sont des stratégies de soutien du fait qu'elles ne visent pas à orienter les activités de l'entreprise mais tentent d'améliorer sa position sur le marché. Leger (1987) a ainsi affirmé que la flexibilité organisationnelle d'une PME va favoriser sa flexibilité stratégique.

2. Le rôle du dirigeant dans le choix des stratégies compétitives

Dans cette partie, nous passerons en revue la bibliographie relative à l'influence des dirigeants dans le choix des stratégies compétitives. Nous aborderons en premier la notion de l'enactment puis nous présenterons les styles des dirigeants.

2.1. L'importance de la notion de l'enactment

Les comportements stratégiques diffèrent d'un dirigeant à un autre en fonction de l'interprétation qu'il fait de son environnement. Cette idée renvoie à la notion d'« enactment » introduite par Weick (1969). Littéralement, ce terme signifie « mise en scène » ou « encore mise en forme » (Hatch, 2000). Koenig (1996) lui préfère le terme « activation » alors que Chevrier-Vouvé et Audet, traducteurs de Morgan (1989), utilisent le terme « enaction ». La notion de l'« enactment » est centrée sur l'origine subjective des réalités organisationnelles (Smircich et Stubbart, 1985). En effet, les managers construisent, réarrangent, choisissent et escamotent de nombreuses caractéristiques « objectives » de leurs environnements. Weick (1969) affirme que lorsque les personnes agissent, elles gommant le hasard des variables, y intègrent un certain ordre et créent leurs propres contraintes. Morgan (1989) définit l'« enactment » comme le rôle proactif que les individus adoptent, d'une manière volontaire ou involontaire, créant le monde qui les entoure, dans le but de structurer la réalité.

La notion de l'enactment est importante dès lors que l'on aborde la question des choix stratégiques des dirigeants. Silvestre et Goujet (1996) estiment que le caractère proactif, réactif ou passif de l'entreprise de petite taille est influencé par la capacité du dirigeant à comprendre son environnement (lisibilité de l'environnement). De ce fait, l'impact de la perception du contexte sur les choix stratégiques du dirigeant est d'une haute importance (Weaver *et al.*, 2002).

Finckelstein et Hambick (1996) affirment que les caractéristiques, les valeurs, les expériences et les perceptions des dirigeants exercent une influence sur leurs orientations stratégiques. En effet, ces orientations sont fixées suivant la compréhension que les dirigeants font de la situation de leurs entreprises et des caractéristiques de leur environnement. Cette interprétation de la réalité est, elle-même, tributaire d'autres facteurs personnels et sociétales tels que la mémoire collective, les normes et les valeurs (Daft et Weick, 1984), les motivations (Varlet, 1996 ; Gartner, 1989 ; Lafuente et Salas, 1989 ; Carland *et al.*, 1988 ; Laufer, 1975), les antécédents (Siu, 1995 ; Chell et Haworth, 1993 ; Woo *et al.*, 1991 ; Davidson, 1988 ; Dunkelberg et Cooper, 1982), les capacités (Miner, 1997 ; Siu, 1995 ; Miner, 1990 ; Lafuente et Salas, 1989 ; Carland *et al.*, 1988 ; Stevenson et Gumpert, 1985) et

enfin le style de management. Nous nous focaliserons sur ce dernier point dans nos futures développements afin d'expliquer les différences dans le choix des stratégies de l'entreprise.

2.2. Les styles des dirigeants

Toutes les écoles de pensées s'accordent sur l'importance du dirigeant dans l'entreprise. En effet, l'école entrepreneuriale considère que dirigeant joue un rôle majeur dans la PME (Quiles, 1997 ; Pinchot, 1986 ; Stevenson et Gumpert, 1985). Elle le place au premier plan du processus d'élaboration de la stratégie et souligne l'importance de sa tournure d'esprit et de ses mécanismes de pensées les plus profonds : l'intuition, le jugement, la sagesse, l'expérience et la perspicacité. De même, l'école de la conception (Selznick, 1957) et celle du positionnement confèrent la responsabilité de l'élaboration des stratégies au chef de l'entreprise. L'école de la planification accepte le rôle du dirigeant dans le sens où il approuve la stratégie élaborée par les planificateurs alors que l'école cognitive a étudié les styles cognitifs des stratèges et les nuances du comportement humain comme la complexité de la connaissance ou encore l'ouverture qui peuvent influencer l'élaboration de la stratégie.

De nombreux auteurs ont exploré les styles de dirigeants (Marchesnay, 1998 ; Filion, 1997 ; Miner, 1997 ; Julien et Marchesnay, 1996 ; Chell et Haworth, 1993 ; Woo *et al.*, 1991 ; Gartner, 1989 ; Davidson, 1988 ; Miles et Snow, 1978 ; Laufer, 1975). Nous présentons ci-dessus les travaux les plus marquants.

Laufer (1975) distingue quatre types d'entrepreneurs. Le manager (ou l'innovateur) qui cherche la croissance, l'entrepreneur propriétaire qui est orienté vers la croissance et l'autonomie financière de son entreprise, l'entrepreneur refusant la croissance mais cherchant l'efficacité et enfin l'entrepreneur artisan qui s'attache principalement à l'autonomie.

Miles et Snow (1978) distinguent le prospecteur, l'innovateur qui se différencie du prospecteur par sa volonté d'engager un processus plus complet de développement, le suiveur qui est un imitateur et enfin le réacteur qui ne s'adapte que d'une manière ponctuelle.

Davidson (1988) parvient à trois types de styles de dirigeants. L'entrepreneur qui reconnaît une opportunité et l'exploite activement, le manager et le dirigeant propriétaire. De même, Gartner (1989) fait une distinction entre l'entrepreneur et le propriétaire de la petite entreprise.

Chell et Haworth (1993) distinguent entre l'entrepreneur, le quasi-entrepreneur qui est un aventurier créatif, l'administrateur qui est un réactif modérément innovateur et enfin l'attentionné.

Julien et Marchesnay (1996) distinguent deux types d'entrepreneurs : L'entrepreneur PIC (Pérennité, Indépendance, Croissance réactive) suit une logique patrimoniale selon laquelle, il cherche à pérenniser son affaire, garantir une stabilité et assurer le patrimoine de la famille. Le CAP (Croissance, Autonomie, Pérennité) suit une logique entrepreneuriale. Il est peu préoccupé par la pérennité de son activité mais attache une grande importance aux activités à forte croissance et à l'autonomie de ses décisions. Il n'hésitera pas à faire appel à des bailleurs de fonds pour financer ses projets.

Par ailleurs, Filion (1997) distingue six types de propriétaires-dirigeants de PME : le bûcheron (*lumberjack*) qui se caractérise par son indépendance et son ouverture sur l'extérieur, le séducteur (*seducer*) ou le vacancier (*hobbyist*) en fonction de son implication dans l'entreprise, le sportif (*player*) qui porte un intérêt à la représentation et au rôle de l'entreprise et enfin le converti (*convert*) ou le missionnaire (missionary) en fonction de sa capacité à déléguer ses pouvoirs et à travailler en équipe.

Marchesnay (1998) propose une autre typologie où il distingue entre l'entrepreneur isolé préoccupé par sa survie, le nomade qui s'attache au pouvoir, à l'efficacité et à

l'efficience, le notable qui est proche du PIC et enfin l'entrepreneur qui opte pour une direction coopérative, intégrant les risques stratégiques et les risques de gestion.

Les différents styles de dirigeants que nous venons d'évoquer exercent une influence directe sur leurs stratégies. En effet, un dirigeant aura tendance à avoir une orientation volontariste vis-à-vis de l'environnement s'il poursuit davantage un comportement entrepreneurial que patrimonial. En effet, un comportement entrepreneurial comporte une volonté d'action qui vise le changement et la modification du contexte environnemental actuel.

Compte tenu des typologies présentées, les dirigeants qui attachent une grande attention à l'autonomie et au pouvoir seront amenés à se focaliser sur leurs activités de base et par conséquent, adopteront des stratégies de concentration tout en rejetant des stratégies symbiotiques. En revanche, les stratégies de différenciation seront poursuivies par les dirigeants –entrepreneurs-, orientés vers le future et jouissant d'un profil opportuniste. A ce titre, Porter (1980) lie la dimension entrepreneuriale d'une entreprise à la stratégie de différenciation.

Leibenstein (1987) précise que les entrepreneurs possèdent des rôles d'innovation et de transformation. En effet, ils peuvent identifier et répondre à des besoins inexprimés des consommateurs, grâce à une offre originale. Leurs attitudes ou leurs comportements sont des éléments clé dans le développement de produits compétitifs ainsi que dans la croissance et la pérennité de l'entreprise (Carneiro, 2000 ; McDonough et Griffin, 2000 ; Argenti, 1976).

Par ailleurs, Van Gils et al. (2004) ont constaté, auprès de 295 entreprises familiales dont 258 des PME, qu'il y a une forte corrélation entre les objectifs des entreprises (de leurs dirigeants), leurs perceptions de l'environnement et les stratégies qu'elles poursuivent. Ainsi, les auteurs pensent qu'une stratégie de différenciation sera poursuivie lorsque l'entreprise poursuit des objectifs d'innovation et d'internationalisation. Une stratégie de domination par les coûts sera adoptée dans le cas d'une incertitude quant à la croissance et à la rentabilité des opportunités futures. En revanche, l'entreprise où les objectifs familiaux prédominent aura une stratégie compétitive confuse.

Kazem et Van der Heijden (2006) montrent que les dirigeants des PME qui enregistrent d'importants chiffres d'affaires à l'exportation ont tendance à percevoir l'environnement comme hostile. Ils expliquent ce résultat par les stratégies agressives qu'ils adoptent touchant à la fois au marketing, à l'innovation, au service à la clientèle et aux efforts de commercialisation (participation à des foires, des salons, etc.).

Pour résumer, le dirigeant semble jouer un rôle important dans l'élaboration des stratégies de l'entreprise. Son style de direction peut l'amener à prendre une posture offensive ou défensive en fonction des informations qu'il recueille de la part de son environnement et de l'interprétation qu'il en fait.

II. Industrie de l'habillement : stratégies compétitives et influence des dirigeants

Nous exposerons dans cette partie une étude que nous avons menée auprès des PME de l'habillement. Nous présenterons en premier notre champ de recherche puis la méthodologie adoptée. Par la suite, nous exposerons les résultats de notre étude.

1. Champ de la recherche

Notre recherche s'intéresse à l'industrie de l'habillement. Avale à celle du textile, qui renvoie à la mise en forme des fibres, l'industrie de l'habillement regroupe deux activités à

savoir la confection et la bonneterie. La confection correspond à la mise en œuvre des tissus pour la fabrication des vêtements alors que la bonneterie renvoie à la fabrication d'articles tricotés.

L'industrie de l'habillement a connu, à partir du 1^{er} janvier 2005, des changements majeurs consécutifs à la suppression des droits de douane et de contingentement, libéralisant ainsi le commerce mondial de l'habillement. De plus, cette date a sonné l'entrée de la Chine, grand producteur de textile /habillement, dans l'Organisation Mondiale de Commerce (OMC).

Ces changements environnementaux ont redessiné les frontières géographiques du secteur. En effet, les entreprises des pays opérant historiquement dans l'habillement devront composer avec de nouveaux acteurs qui leur mènent une concurrence très agressive.

Nous avons préféré mener une étude de terrain auprès des PME marocaines. Le Maroc nous semble un terrain approprié pour conduire notre travail de recherche puisque son industrie de textile / habillement connaît des difficultés sans précédent à cause de la concurrence des produits étrangers. Les dernières statistiques de l'Office des Changes marocain⁹² montrent que les exportations marocaines des vêtements confectionnés et des articles de bonneterie ont accusé, durant les dix premiers mois suivant la libéralisation du secteur (entre janvier et octobre 2005), des baisses respectives de 8,1% et de 14 % en valeur. Le nombre d'emplois supprimés dans cette industrie depuis le début de l'année diffère selon les sources et atteint, selon la presse marocaine, plus de 90.000 licenciés.

Ces statistiques montrent que le secteur de l'habillement marocain fait face à une des plus graves crises de son existence. Il serait donc intéressant d'étudier les stratégies que les PME marocaines mettent en œuvre afin d'assurer leur pérennité. Nous retenons comme définition de la PME, celle correspondant à la loi marocaine n°53-00 du 23 juillet 2002. Elle stipule qu'une PME est une entreprise gérée et/ou administrée directement par les personnes physiques (propriétaires, copropriétaires ou actionnaires), ayant un effectif permanent ne dépassant pas 200 personnes. Cette entreprise ne doit pas être détenue à plus de 25% du capital ou des droits de vote par une ou plusieurs entreprises ne correspondant pas à la définition de la P.M.E. Au cours des deux derniers exercices, elle devrait avoir réalisé un chiffre d'affaires hors taxes inférieur à 75 millions de DH (approximativement 6.750.000 euros) ou avoir un total de bilan inférieur à 50 millions de DH (approximativement 4.490.000 euros).

2. Dispositif méthodologique

Nous avons mené une recherche exploratoire, de type qualitatif, auprès des PME marocaines du secteur de l'habillement. Nous avons opté pour l'entretien semi-directif comme mode de recueil des données pour deux raisons principales. La première concerne la nature des données recueillies. En effet, le sujet de notre étude nécessite de repérer des représentations mentales, des perceptions et des sentiments qui exigent un contact et une rencontre directe avec les interviewés. Dans ce sens, Thorpe et *al.* (1993) ont insisté sur l'efficacité des entretiens lors de l'étude des préoccupations, des émotions et des comportements des acteurs.

La deuxième raison a trait aux spécificités de notre terrain de recherche. En effet, nous avons pu constater lors d'une étude antérieure qu'une recherche par questionnaire a peu de chance d'être représentative à cause du faible taux de réponse de la part des entreprises marocaines.

⁹² www.oc.gov.ma, statistique de 2005

Par ailleurs, nous avons utilisé un échantillon de convenance (Royer et Zarlowsky, 2003 : p.191). Les dirigeants des PME de l'habillement ont été contactés, au départ, par courriel, mais face au faible taux de réponse, nous avons dû les relancer par téléphone pour fixer des rendez-vous. De plus, nous avons sollicité l'aide de l'Association Marocaine des Industriels de Textile et de l'Habillement (AMITH) afin de nous faciliter l'accès aux dirigeants.

Deux vagues d'entretiens ont été nécessaires. La première porte sur six thèmes : Les principales évolutions de l'entreprise, les facteurs clés de réussite, la perception des dirigeants de leur environnement, le positionnement concurrentiel, le diagnostic stratégique de l'entreprise et les principales orientations stratégiques.

La deuxième vague d'approfondissement porte sur cinq thèmes : Les sentiments des dirigeants face à la globalisation, le diagnostic stratégique de l'entreprise, les styles des dirigeants, les orientations stratégiques futures et les sources de résistance aux changements.

Nous avons retenu au total 52 entretiens exploitables d'une durée moyenne d'une heure trente. Ces entretiens, enregistrés sur dictaphone, ont été réalisés dans trois zones géographiques différentes (Nord, Centre et Sud) afin de repérer des différences entre les comportements des entreprises de chaque zone.

L'analyse des entretiens a été effectuée d'une façon manuelle en repérant les items clés correspondant aux thèmes cités précédemment. Une deuxième analyse par la méthode de la codification a été opérée sur le logiciel Sphinx Lexica afin de ressortir des typologies.

3. Analyse et interprétation des résultats

Nous présenterons tout d'abord les résultats relatifs aux stratégies que les PME marocaines de l'habillement envisagent afin de faire face à la globalisation. Par la suite, nous analyserons les styles des dirigeants de ces PME et la relation entre les styles de dirigeants et les stratégies qu'ils mettent en œuvre.

3.1. Les stratégies compétitives des PME marocaines de l'habillement

L'analyse des stratégies compétitives des PME marocaines de l'habillement permet de ressortir trois typologies intermédiaires en fonction de la nature des stratégies et une typologie générale. Les typologies intermédiaires regroupent une typologie pour les stratégies – clients, une typologie pour les stratégies – personnel et une troisième typologie pour les stratégies – processus de production. La typologie générale intègre les trois typologies intermédiaires pour donner une vue d'ensemble sur toutes les stratégies suivies par les PME marocaines de l'habillement. Il est à signaler ici qu'il n'y a pas de corrélation significative entre les stratégies et la nature des produits. De même, nous n'avons pas relevé une corrélation positive entre la taille des entreprises et la nature des stratégies poursuivies.

Nous présenterons tout d'abord les typologies intermédiaires puis la typologie générale.

3.1.1. Les typologies intermédiaires

Nous présenterons dans cette partie les stratégies – clients, les stratégies – personnel et les stratégies – processus de production.

➤ Les stratégies – clients

Les dirigeants interviewés ont abordé treize stratégies qui visent tout particulièrement les clients (Annexe 1, tableau 1). L'analyse de ces stratégies fait ressortir trois typologies d'entreprises : les « coopératifs », les « traditionnels » et les « innovateurs ».

- *Les coopératifs* : Ce groupe de vingt-six entreprises se distingue par la volonté des dirigeants de produire en co-traitance et de fabriquer des collections de produits finis. En effet, les PME de l'habillement désirent s'associer avec leurs clients ou donneurs d'ordres et abandonner progressivement le métier de façonniers. Les façonniers sont les entreprises qui réalisent de la confection simple des produits conformément aux plans fournis par les clients. La coopération entre fabricants et clients a pour but de faire participer les producteurs à l'effort de conception des modèles afin d'augmenter leurs marges bénéficiaires. L'étape de la conception des modèles intègre des viviers de valeur ajoutée, centralisés jusqu'ici chez les clients.

Les PME « coopératives » adoptent une stratégie de différenciation. Elles entendent sortir d'une logique concurrentielle basée sur les coûts de production pour cibler une logique fondée sur la créativité et l'innovation.

- *Les traditionnels* : Les entreprises de ce groupe, qui compte dix-sept PME, ciblent les petites séries et les petits clients sans chercher à innover. Ces PME, que nous avons qualifiées de « traditionnelles », souhaitent cibler la production de modèles en petites quantités, destinés aux petits clients. Cette stratégie de niche vient en réponse à la demande des petits clients qui trouvent des difficultés majeures à placer leurs ordres de fabrication. En effet, les unités de production préfèrent les grandes séries qui leur permettent des économies d'échelle plus importantes. Une autre explication a trait au pouvoir de négociation des petits clients. Ces derniers négocient rarement les prix et sont beaucoup plus préoccupés par la qualité des produits.

Pour contrer l'exacerbation de la concurrence, les PME « traditionnelles » s'orientent vers des stratégies de concentration qui visent à cibler un segment restreint mais garantissant des perspectives certaines. Ces entreprises se protègent ainsi au sein d'un environnement stable.

- *Les innovateurs* : Ce groupe de huit entreprises se distingue par leur volonté de fabriquer de nouvelles gammes de produits et de créer des marques. Ces PME adoptent, non pas une stratégie de diversification puisque qu'elles gardent le même domaine d'activité stratégique (DAS), mais une stratégie de différenciation marquée. Elles visent à produire de nouvelles gammes de produits moins concurrencés au niveau international. Ce sont généralement les produits à base de textile technique, notamment, vêtements anti-stress, anti-bactériens, vêtements pour sportifs de haut niveau, etc. Cette stratégie de différenciation nécessite de grands efforts en créativité et des compétences nouvelles en stylisme et modélisme.

Les PME « innovatrices » entendent faire face à la globalisation grâce à un effort en matière d'innovation et de mise en valeur des produits. En différenciant leurs produits, ces entreprises comptent sur leur créativité pour assurer leur pérennité.

Par ailleurs, les résultats montrent que cinq stratégies – clients sont poursuivies par toutes les entreprises, quelque soit leur typologie. En effet, les stratégies de montée de gamme, d'institution d'une politique commerciale et marketing, de diversification du portefeuille des clients (dans les zones actuelles), de prospection de nouvelles zones géographiques et de fidélisation de la clientèle sont partagées par toutes les entreprises participant à cette étude.

Ces cinq stratégies de flexibilité organisationnelle sont devenues une exigence pour faire face aux contraintes concurrentielles. Ainsi, les PME marocaines de l'habillement ont dû abandonner la fabrication des produits de bas de gamme au profit des entreprises des pays à bas coût de main d'œuvre comme la Chine. De plus, les entreprises marocaines ont pris conscience de la nécessité de fidéliser les clients, une pratique très peu répandue avant l'abolition de l'accord multifibres (AMF) puisque les PME de l'habillement connaissaient une forte demande de la part des clients.

Les interviewés ont exprimé également le besoin de mieux organiser leurs démarches commerciales en mettant en œuvre un plan de prospection avec un argumentaire de vente et des services supplémentaires attrayants comme la tenue des stocks des clients. Ce plan commercial a pour but d'élargir le portefeuille de clients et de limiter ainsi leurs pouvoirs de négociation et les risques de domination. Les interviewés affirment que ce plan commercial doit être accompagné d'un plan marketing autorisant des publicités groupées (ou croisées) entre deux ou plusieurs entreprises ainsi que des participations communes à des foires et salons afin de diminuer les frais s'inscription.

➤ **Les stratégies « personnel »**

Les stratégies « personnel » soulevées par les dirigeants des PME marocaines de l'habillement sont au nombre de huit (Annexe 1, tableau 2). Les résultats montrent une typologie regroupant deux catégories d'entreprises : les « créatifs » et les « classiques ».

- *Les créatifs* : Ce groupe de trente et une entreprises rassemble des PME qui optent pour une stratégie de personnel orientée vers le recrutement de stylistes et de modélistes. Cette stratégie a pour but de cibler des profils bénéficiant d'un haut potentiel, qui seront chargés de créer et de concevoir de nouveaux styles d'habillement et de modèles de vêtements en phase avec tendances actuelles.

- *Les classiques* : Ce groupe de dix-sept PME poursuit une stratégie de personnel basée essentiellement sur la formation pour la productivité et pour la polyvalence. D'une part, la polyvalence du personnel est une exigence face au durcissement de la contrainte concurrentielle. Un ouvrier doit savoir manipuler plusieurs machines afin de faciliter l'organisation du travail et limiter les dangers consécutifs au phénomène de l'absentéisme. D'autre part, ces entreprises mettent en place des plans de formation pour la productivité afin de réduire les coûts de production unitaire et augmenter leurs marges bénéficiaires. Ces entreprises sont qualifiées de « classiques » car elles ne proposent aucune orientations stratégiques nouvelles vis-à-vis du personnel.

Par ailleurs, quatre stratégies de personnel sont poursuivies par toutes les entreprises. Ainsi, des plans de formations pour améliorer le niveau de qualité sont régulièrement prévus par les dirigeants. L'objectif est de réduire le nombre d'articles ratés qui viennent alourdir les coûts de fabrication. De plus, une attention particulière est accordée à la motivation et à la fidélisation des ouvriers. Les dirigeants des PME veulent les impliquer et les responsabiliser davantage dans leur travail. Ils tentent aussi de fidéliser leur personnel en leur accordant des avantages financiers (primes de productivité), des cadeaux ou encore en organisant des sorties en groupes pour favoriser l'intégration des employés. Ces pratiques ont pour but de limiter la rotation des effectifs qui fait supporter à l'entreprise des coûts de formations supplémentaires pour les nouveaux arrivants.

➤ **Les stratégies « processus de production »**

Les dirigeants interrogés ont abordé quatre stratégies visant les processus de production (Annexe 1, tableau 3). L'analyse des résultats fait apparaître une typologie avec deux groupes d'entreprises : les « optimisateurs » et les « investisseurs ».

- *Les optimisateurs* : Ce groupe de trente-trois entreprises rassemble les PME qui s'orientent vers l'implantation des produits et l'aménagement des postes de travail. L'implantation du produit renvoie à la décomposition des modèles par le bureau d'études afin de définir la meilleure façon de les confectionner, celle qui réduira les tâches et fera gagner du temps lors de la production. L'aménagement des postes concerne l'étude de l'organisation des postes (disposition des machines, ergonomie du travail) afin de garantir aux ouvriers les meilleures conditions de travail.

- *Les investisseurs* : Seize PME forment ce groupe qui accorde une attention particulière à l'investissement et à l'amélioration des processus de production. Ces stratégies

ont pour but d'augmenter la capacité de production des entreprises et de réduire leurs coûts de fabrication.

Ces deux groupes d'entreprises suivent une logique différente. En effet, les « optimisateurs » consacrent leurs efforts à améliorer la technicité de leurs processus de production en y intégrant d'autres sources d'avantages concurrentiels (étude de la décomposition des produits, études de l'agencement des ateliers). Ces entreprises ne souhaitent plus mener une compétition sur le prix mais sur la technicité des produits. Par opposition, les « investisseurs » concentrent leur attention sur le renouvellement du matériel et l'augmentation de la capacité de production. Ils cherchent à profiter des économies d'échelle et réduire leur coût de production. Ce sont des stratégies de domination par les coûts.

Après avoir présenté les typologies intermédiaires des stratégies des PME marocaines de l'habillement, nous avons voulu ressortir une typologie générale regroupant toutes les typologies intermédiaires.

3.1.2. La typologie générale

L'analyse de toutes les stratégies suivies par les PME marocaines de l'habillement fait apparaître une typologie générale regroupant trois groupes d'entreprises : les PME « conventionnelles », les PME « audacieuses » et les PME « collaboratrices ». Le tableau suivant montre les résultats obtenus :

Tableau 1 : Typologie des PME marocaines de l'habillement selon les stratégies envisagées

| | Stratégies « clients » | Stratégies « processus de production » | Stratégies « personnel » |
|-----------------------------|-------------------------------|---|---------------------------------|
| PME conventionnelles | Les traditionnels | Les investisseurs | Les classiques |
| PME collaboratrices | Les coopératifs | Les investisseurs | Les créatifs |
| PME audacieuses | Les innovateurs | Les optimisateurs | Les créatifs |

➤ Les PME conventionnelles : Ce sont des entreprises traditionnelles au niveau des stratégies « clients », investisseurs au niveau des stratégies « processus de production » et classiques au niveau des stratégies « personnel ».

Les PME conventionnelles sont des entreprises qui ciblent un segment de marché bien défini pour contrer le durcissement de la concurrence. En effet, ce groupe de PME compte seize entreprises qui se focalisent essentiellement sur les petites séries et les petits clients. Elles ont recours plus particulièrement à l'investissement comme moyen d'augmenter la productivité. Leurs stratégies de personnel peuvent être qualifiées de classiques puisqu'elles tablent uniquement sur la formation à la polyvalence et à l'augmentation du niveau de qualité pour améliorer leurs positions concurrentielles.

Les PME conventionnelles ont recours à des stratégies de concentration (définies dans la première partie). Ces stratégies ont pour but de se focaliser sur des segments non exploités par les concurrents. Ainsi, le marché des petites séries et des petits clients est un segment qui paraît insignifiant pour les grandes entreprises mais qui intéresse particulièrement les PME marocaines de l'habillement pour deux raisons majeures. La première renvoie à la faible

intensité concurrentielle sur ce segment puisque le nombre d'entreprises y est limité. La deuxième raison concerne la spécificité des clients de ce segment pour qui la qualité importe plus que le prix. Ce sont généralement des entreprises qui fabriquent des produits de moyenne gamme avec un faible niveau de technicité.

➤ Les PME audacieuses : Ce sont des entreprises innovatrices au niveau des stratégies « clients », optimisateurs au niveau des stratégies « processus de production » et créatives au niveau des stratégies « personnel ». Les sept PME, que compte ce groupe, emploient des stratégies de différenciation basées sur l'innovation pour contrer la concurrence. De ce fait, ces entreprises s'orientent vers la création de leurs propres marques ainsi que de nouvelles gammes de produits. Ces orientations stratégiques font appel à des ressources techniques pour l'implantation des produits et l'aménagement des postes. Elles exigent aussi des ressources artistiques d'où le recrutement de stylistes et de modélistes. Ces PME fabriquent généralement des produits de haut de gamme avec un niveau de technicité très élevé.

➤ Les PME collaboratrices : Ce groupe d'entreprises se trouve quelque part entre les PME conventionnelles et les PME audacieuses. Ce sont des entreprises coopératives au niveau des stratégies « clients », investisseurs au niveau des stratégies « processus de production » et créatives au niveau des stratégies « personnel ». Ce groupe qui compte le plus grand nombre d'entreprises (vingt-six PME) cherche à intégrer de manière progressive des activités à forte valeur ajoutée comme la conception des modèles. Ces entreprises emploient des stratégies symbiotiques pour d'une part, solliciter l'aide technique des donneurs d'ordres (ou clients) et d'autre part, se protéger de la concurrence en garantissant la vente de la totalité de leurs productions. Les produits fabriqués sont généralement de gamme moyenne supérieure.

Après avoir présenté les stratégies des PME marocaines de l'habillement, nous exposerons dans le point suivant les résultats relatifs aux styles des dirigeants. Nous tenterons de repérer les relations qui existent entre les styles des dirigeants et les stratégies compétitives.

3.2. Les styles de dirigeants des PME marocaines de l'habillement

Nous avons analysé les styles de dirigeants des PME marocaines de l'habillement suivant six variables : finance, autonomie, pérennité, réalisation de soi, challenge et passion du métier. La variable finance décrit les dirigeants préoccupés par l'argent, l'autonomie renvoie aux dirigeants désireux de conserver leur indépendance. La pérennité décrit les dirigeants qui accordent une attention particulière à la durabilité de l'entreprise et par conséquent de leurs emplois. La réalisation de soi renvoie au degré d'accomplissement personnel et professionnel, le challenge décrit les dirigeants qui aiment les défis et les risques. Enfin, la passion du métier renvoie au côté affectif que les dirigeants peuvent avoir vis-à-vis du secteur de l'habillement.

Chaque variable dispose de deux déclarations résumées afin de mesurer son poids effectif dans la typologie (annexe 1, tableau 4).

Après l'analyse des différentes variables, nous avons distingué trois catégories de styles des dirigeants : Les « ambitieux-individualistes », les amicaux-ambitieux » et les « conservateurs » (annexe 2, figure 1).

Les « *ambitieux-individualistes* » sont au nombre de huit dirigeants. Ce sont ceux qui s'attachent aux variables challenge, finance et autonomie. Ces dirigeants aiment avant tout les défis et les aventures. Ils sont constamment à la recherche de nouveautés qui vont rapporter des gains importants pour leurs entreprises. Pour réaliser leurs projets, ils n'hésitent pas à

prendre des risques, néanmoins, leur attention reste portée sur la préservation de leur autonomie.

Les « *amicaux-ambitieux* » comptent vingt-sept dirigeants. Ces derniers sont orientés vers les variables finance, challenge et pérennité. Ces entrepreneurs sont attachés au profit. Ils aiment les risques et les défis mesurés puisqu'ils accordent une attention particulière à leur pérennité. La particularité de ces entrepreneurs est qu'ils prennent moins de risques que les « *ambitieux-individualistes* » et n'ont aucune hésitation à partager la direction de leurs entreprises si cela contribue à assurer leur pérennité.

Les « *conservateurs* » comptabilisent dix-sept dirigeants. Ces derniers sont attachés aux variables passion du métier, pérennité et autonomie. Ces entrepreneurs exercent généralement depuis de nombreuses années dans l'habillement. Ils ont choisi ce métier par amour et passion. Par conséquent, ils cherchent à pérenniser leurs entreprises et à garantir leur autonomie.

Dans la partie qui suit, nous présenterons la relation que nous avons pu observer entre les styles des dirigeants et les stratégies compétitives des PME marocaines de l'habillement.

3.3. Relation entre styles des dirigeants et stratégies compétitives dans les PME marocaines de l'habillement

Pour étudier la relation entre les styles de dirigeants des PME marocaines de l'habillement et leurs stratégies compétitives, nous avons rapproché la typologie générale des stratégies avec celle des styles des dirigeants. L'analyse des résultats laisse apparaître une forte corrélation montrant trois groupes de relations : les « *ambitieux-individualistes* » dirigent des PME audacieuses, les « *amicaux ambitieux* » sont à la tête des PME collaboratrices et les « *conservateurs* » gèrent les PME conventionnelles (annexe 2, figure 2).

En effet, le goût du challenge des dirigeants « *ambitieux-individualistes* » et leur amour du risque les poussent à choisir des stratégies ambitieuses, alliant à la fois innovation et créativité. De ce fait, ces dirigeants se trouvent à la tête des PME audacieuses. Leurs orientations stratégiques prioritaires consistent en la création de marques et la conception de nouveaux modèles.

Les dirigeants « *amicaux-ambitieux* » se caractérisent par une forte tendance à la coopération. Pour cette raison, leurs décisions stratégiques s'orientent vers des stratégies symbiotiques comme les partenariats ou encore les alliances. Ces entrepreneurs dirigent des PME collaboratrices qui souhaitent s'allier avec des donneurs d'ordres en vue de participer à la conception de nouveaux modèles.

Les dirigeants « *conservateurs* » ne choisissent pas des stratégies révolutionnaires pour influencer sur leur contexte. Les résultats montrent qu'ils dirigent les PME conventionnelles. Ces entrepreneurs se contentent des stratégies de concentration pour limiter l'intensité concurrentielle. Ils ciblent principalement les petites séries et les petits clients pour assurer leur pérennité.

Les résultats montrent une très forte relation entre les styles des dirigeants et les stratégies compétitives. Le choix des orientations stratégiques peut ainsi être expliqué par les styles des dirigeants puisque ce sont eux qui fixent les priorités à leurs entreprises. Il apparaît ainsi qu'un dirigeant ayant un goût prononcé pour le challenge et l'argent adoptera des stratégies de différenciation offensives garantissant un avantage compétitif par rapport aux concurrents et des marges bénéficiaires conséquentes. En revanche, un dirigeant préoccupé par son autonomie et la pérennité de son entreprise sera plus hésitant et optera pour des orientations moins risquées privilégiant des stratégies de concentration.

Conclusion

Le présent article s'intéresse aux réponses stratégiques que les entreprises sont amenées à apporter afin d'assurer leur pérennité dans un environnement perturbé. Ainsi, nous avons voulu étudier les comportements stratégiques des petites et moyennes entreprises d'un secteur fortement concurrentiel. De ce fait, l'industrie de l'habillement nous a paru un secteur d'activité idéal pour mener notre recherche. En effet, ce secteur a connu tout récemment des bouleversements majeurs relatifs à l'abolition de l'accord multifibres (AMF) qui a sonné la libéralisation du commerce mondial du textile et de l'habillement. Nous avons souhaité considérer les petites et les moyennes entreprises puisque, de part leur taille, ces structures sont plus sensibles aux contraintes concurrentielles.

Pour mener à bien notre recherche, nous avons conduit des entretiens semi-directifs auprès des PME marocaines de l'habillement. Cinquante-deux entretiens ont été retenus.

L'analyse des données collectées montre les PME marocaines de l'habillement s'orientent vers des stratégies de concentration et des stratégies de différenciation. En effet, les résultats font apparaître trois typologies intermédiaires et une typologie générale des stratégies des PME marocaines de l'habillement. Les typologies intermédiaires ont trait aux stratégies – clients, stratégies – personnel et stratégies – processus de production.

En ce qui concerne les stratégies - clients, trois catégories ont été identifiées : *les coopératifs* qui veulent produire en co-traitance, *les traditionnels* qui ciblent la petite série et les petits clients et *les innovateurs* qui se distinguent par la volonté de créer des marques et de fabriquer de nouvelles gammes de produits.

Deux catégories composent la typologie des stratégies - personnel : *Les créatifs* orientés vers la conception des produits grâce au recrutement de stylistes et de modélistes et *les classiques* qui se contentent des formations pour la productivité et pour la polyvalence.

Pour ce qui est des stratégies « processus de production », deux autres catégories peuvent être distinguées. D'un côté, *les optimisateurs* qui s'intéressent à l'aménagement des postes de travail et à l'implantation des produits. De l'autre, *les investisseurs* qui optent pour l'investissement comme moyen d'augmenter la capacité de production.

Par ailleurs, la typologie générale regroupe toutes les typologies intermédiaires. Le rapprochement de ces typologies permet d'avoir une vue d'ensemble sur toutes les stratégies poursuivies par les PME marocaines de l'habillement. Ainsi, nous distinguons trois catégories de PME : les collaboratrices, audacieuses et enfin les PME conventionnelles.

Les PME collaboratrices sont des *coopératifs* au niveau des stratégies - clients, des *investisseurs* au niveau des stratégies - processus de production et des *créatifs* au niveau des stratégies - personnel. Les PME audacieuses sont des *innovateurs* au niveau des stratégies - clients, des *optimisateurs* au niveau des stratégies - processus de production et des *créatifs* au niveau des stratégies - personnel. Les PME conventionnelles sont des *traditionnels* au niveau des stratégies - clients, des *investisseurs* au niveau des stratégies - processus de production et des *classiques* au niveau des stratégies - personnel.

Un autre volet de notre étude cherche à expliquer la différence dans les choix stratégiques des PME marocaines de l'habillement. Nous avons analysé les styles des dirigeants et nous sommes arrivés à une typologie suivant trois catégories : les « *ambitieux-individualistes* » qui s'attachent au challenge, au profit et à la préservation de leur autonomie, les « *amicaux-ambitieux* » qui sont préoccupés par le profit, le challenge et la pérennité de leurs entreprises et enfin, les « *conservateurs* » qui ont choisi ce secteur d'activité par passion et qui sont caractérisés par la recherche de pérennité et d'autonomie pour leurs entreprises.

En rapprochant la typologie des stratégies des PME marocaines de l'habillement avec celle des styles de leurs dirigeants, trois groupes se distinguent : les « ambitieux-

individualistes » dirigent des PME audacieuses, les « amicaux ambitieux » sont à la tête des PME collaboratrices et les « conservateurs » gèrent les PME conventionnelles.

Annexe 1

Tableau 1 : Les stratégies – clients des PME marocaines de l'habillement

| Stratégies - clients | Explications |
|---|--|
| 1. Monter en gamme | Cette stratégie vise à améliorer le niveau de qualité des produits fabriqués |
| 2. Instituer une politique commerciale et Marketing | Cette stratégie consiste à mieux organiser la démarche commerciale (prospection, argumentation, services, etc.) et marketing (échantillons, publicité, etc.) de l'entreprise |
| 3. Diversifier le portefeuille de clients | Stratégie ayant pour but d'augmenter le nombre de clients dans les zones géographiques traditionnellement exploitées par l'entreprise |
| 4. Prospecter de nouvelles zones | Cette stratégie vise à chercher des clients dans des zones géographiques encore non exploitées par l'entreprise. |
| 5. Fidéliser les clients actuels | Stratégie ayant pour objet d'augmenter le taux de satisfaction de la clientèle |
| 6. Cibler le circuit court | Cette stratégie consiste à réduire le délai d'attente entre la commande et la livraison du client |
| 7. Produire en co-traitance | Cette stratégie consiste à s'associer avec les donneurs d'ordres (clients) afin de prendre en charge une partie de la conception des modèles |
| 8. Fabriquer des collections de produits finis | Stratégie ayant pour but de proposer aux clients des produits conçus selon des modèles propres à l'entreprise |
| 9. Produire en petites séries | Stratégie ayant pour but de produire des modèles à des quantités limitées |
| 10. Cibler les réassorts | Cette stratégie consiste à cibler les compléments de gamme ou encore la production entre les saisons (inter-saisons) |
| 11. Cibler les petits clients | Cette stratégie vise à se focaliser sur une niche de clientèle, en l'occurrence les petits clients |
| 12. Créer des marques | Stratégie ayant pour but de vendre aux clients des marques propres à l'entreprise |
| 13. Confectionner de nouvelles gammes de produits | Stratégie ayant pour objet de produire de nouvelles gammes de produits. |

Tableau 2 : Les stratégies – personnel des PME marocaines de l’habillement

| Stratégies – personnel | Explications |
|--|--|
| Recruter des stylistes | Stratégie consistant à embaucher des stylistes pour la création de styles d’habillement dans la mouvance du temps. |
| Recruter des modélistes | Stratégie consistant à recruter des modélistes pour la conception de modèles de vêtements |
| Former le personnel pour la productivité | Formations visant à améliorer le rendement de chaque ouvrier |
| Former le personnel pour la polyvalence | Formations visant à enseigner aux ouvriers le maniement de plusieurs machines de production |
| Former les ouvriers pour augmenter le niveau de qualité des produits | Formations visant à limiter les défauts sur les articles ainsi que le nombre de produits ratés |
| Fidéliser les ouvriers | Stratégie visant à limiter le taux de rotation des effectifs |
| Motiver les ouvriers | Avantages en nature ou en valeur visant à inciter les ouvriers à travailler davantage |
| Promouvoir une culture d’entreprise | Stratégie favorisant l’intégration du personnel |

Tableau 3 : Les stratégies – processus de production des PME marocaines de l’habillement

| Stratégies – processus de production | Explications |
|--|---|
| Etudier l’implantation des produits | Décomposition des articles en tâches élémentaires afin de choisir la meilleure façon de les confectionner. |
| Aménagement des postes de travail | Réorganisation des postes afin d’améliorer les conditions de travail et réduire le temps de fabrication |
| Investissement dans des machines de production | Achat de matériel en vue d’augmenter la capacité de production ou pour renouveler des machines déshabillées |
| Réduction des coûts de non qualité | Diminuer le gaspillage des matières, le nombre de défauts, le nombre d’articles ratés, etc. |

Tableau 4 : variables relatives aux styles de dirigeants

| Variables | Déclarations |
|--------------------|--|
| Finance | Je cherche à améliorer mon niveau de vie |
| | Mon objectif principal est d'accroître le bénéfice de la société |
| Autonomie | Je n'aime pas partager la direction avec d'autres acteurs |
| | Je souhaite garder le contrôle de l'entreprise |
| Pérennité | Je cherche avant tout à assurer la survie de l'entreprise |
| | Je souhaite diriger l'entreprise le plus longtemps possible |
| Réalisation de soi | Je suis dirigeant pour réaliser un rêve de longue date |
| | Je suis dirigeant pour accomplir mon projet professionnel |
| Challenge | J'aime prendre des risques |
| | Je cherche à créer et à développer de nouvelles activités |
| Passion du métier | Je souhaite garder l'entreprise par amour du produit fabriqué |
| | J'aime les relations que j'entretiens dans cette industrie |

Annexe 2 : Analyse des résultats

Figure 1 : Typologie (ACM) des styles des dirigeants des PME marocaines de l'habillement

Variables : Finance, autonomie, pérennité, réalisation de soi, challenge et passion du métier

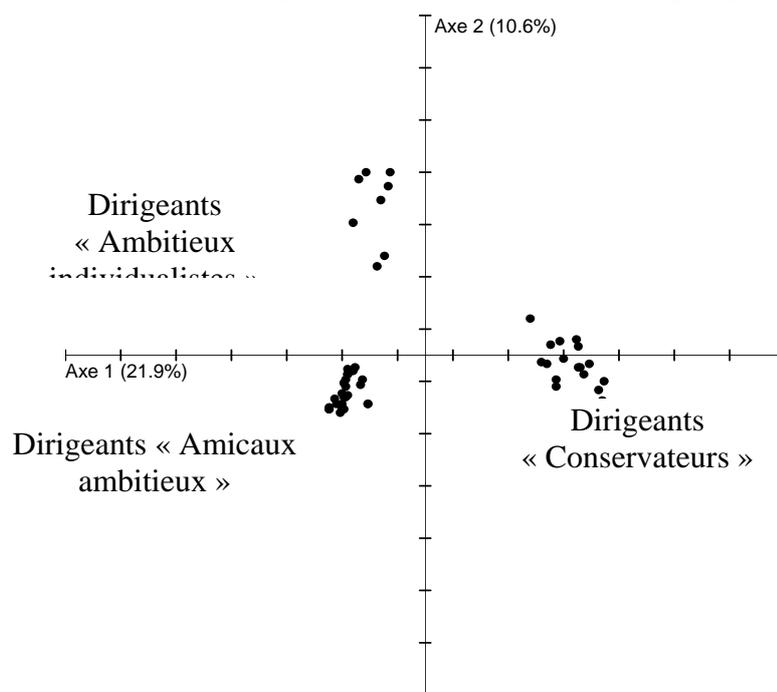
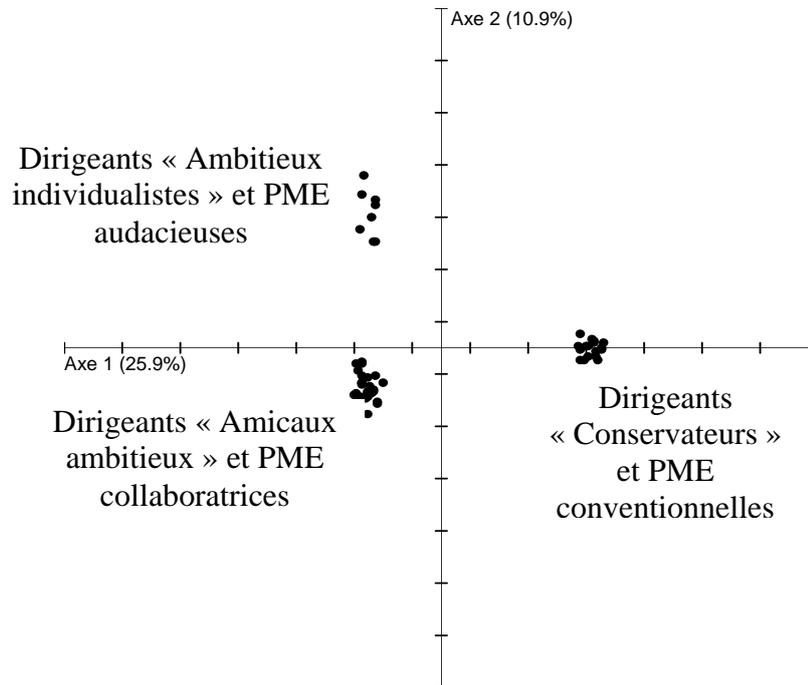


Figure 2 : Typologie (ACM) des relations entre les styles de dirigeants et les stratégies compétitives des PME marocaines de l'habillement

Variables : Styles de dirigeants (et stratégies)



Bibliographie

- Argenti, J. (1976), *Corporate Collapse: The Cause and the Symptoms*, London, McGraw-Hill.
- Aveni(d'), R. (1995), *Hypercompétition*, Editions Vuibert, 381 p.
- Blake, C.G. et S.D. Saleh (1995), "A model of family owned small business performance," *Family Business Annual*, Vol. 1: (1), 22-31.
- Borch, O.J, M. Huse et K. Senneseth (1999), "Resource configuration, competitive strategies and corporate entrepreneurship: An empirical examination of small firms," *Entrepreneurship Theory and Practice* (Fall), 49-70.
- Callot, P. (1997), *Déterminants Structurels et Stratégiques, Perception de l'Environnement et Influence sur le Champ Concurrentiel de la Restauration Commerciale en France*, Thèse de doctorat, IAE de Poitiers, 6 janvier 1997, 482 p.
- Carland, J.W., F. Hoy et J.A.C. Carland (1988), "Who is the entrepreneur it the question worth asking," *American Journal of Small Business* (spring), 33-39.
- Carneiro, A. (2000), "How does knowledge management influence innovation and competitiveness?," *Journal of Knowledge Management*, Vol. 4: (2), 87-98.
- Chappoz, Y (1991), "La gestion de l'interactivité entreprise," *RIPME*, Vol. 4 : (3), 53-75.
- Chell, E. et J.M. Haworth (1993), "Profiling entrepreneurs: multiple perspectives and consequent methodological considerations," in Klant H. (Ed). *Entrepreneurship and business development*, 259-60, London, Antony Rowe Lt.
- Cohendet, P. et P. Llerna (1999), "Flexibilité et mode d'organisation," *Revue Française de Gestion* (Mars - Mai), 72-79.
- Creton, L (1986), "Concept, processus et stratégies d'innovation des PME: progressivité et technopartition," in *La PME dans un monde en mutation*, coord. P.A. Julien, J. Chicha et A. Joyal, Presses de l'université du Québec, pp. 339-360.
- Daft, R.D. et K.E. Weick (1984), "Toward a model of organizations as interpretation systems" *Academy of Management Review*, Vol. 9: (2), 284-295.

- Davidson, P. (1988), "Type of man and type of company revisited: a confirmatory cluster analysis approach," *Frontiers of entrepreneurship research*, 88-105.
- Dean, T.J., R.L. Brown et C.E. Bamford (1998), "Differences in large and small firm responses to environmental context: strategic implications from a comparative analysis of business formations," *Strategic Management Journal*, Vol. 19, 709-728.
- Delattre, M. (1986), "Le progrès des PME dans la crise," in *La PME dans un monde en mutation*, coord P.A. Julien, J. Chicha et A. Joyal, 135-48, Presses de l'Université du Québec.
- Dess, G. et P. Davis (1984), "Porter's (1980) generic strategies as determinants of strategic group membership performance," *The Academy of Management Journal*, 27:(3), 467-88.
- Dunkelberg, W.C. et A.C. Cooper (1982), "Entrepreneurial typologies: An empirical study," *Frontiers of entrepreneurship research*, 1-15.
- Emery, F.E. et E.L. Trist (1964), "La trame causale de l'environnement des organisations," *Sociologie du Travail*, Vol. 4, 337-50.
- Entrialgo, M., E. Fernandez et C.J. Vazquez (2001), "The effect of the organizational context on SME's Entrepreneurship: some Spanish evidence," *Small Business Economics*, Vol. 16, 223-36.
- Evan, W.M. (1966), "The organization-set: toward a theory of interorganizational relations," in J.D. Thompson (Ed). *Approaches to Organizational design*, pp. 173-91, Pittsburg, University of Pittsburg Press.
- Filion, L.J. (1997), "Le champ de l'entrepreneuriat: historique, évolution, tendances," *Revue Internationale de la PME*, Vol. 10 : (2), 129-72.
- Finckelstein, S. et D.C. Hambrick (1996), *Strategic leadership: Top executives and their effects on organizations*, St. Paul, West Publishing Company.
- Fombrun, C.J (1986), "Structural dynamics within and between organizations", *Administrative Science Quarterly*, 31, 403-21.
- Garette, B et P Dussauge (1995), *Les stratégies d'Alliances*, Les Editions d'Organisation, 283 p.
- Gartner, W.B. (1989), "Some suggestions for research on entrepreneurial traits and characteristics", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 14: (1), 27-37.
- Godet, M. (1991), "Les dangers de la (seule) réactivité," *Revue Française de Gestion*, 86, (Novembre - Décembre).
- Guegun, G (2001), "Environnement et management stratégique des PME: Le cas du secteur Internet", Thèse en sciences de gestion, Université Montpellier I.
- Hallberg, K. (2000), " Market-Oriented strategy for small and medium-scale enterprises", *IFC Discussion Paper 40*, Retrieved from <http://www.ifc.org>.
- Hatch, M.J. (2000), *Théorie des organisations. De l'intérêt de perspectives multiples*, Bruxelles, Editions De Boeck.
- Joffre, P et G Koenig (1992), *Gestion stratégique*, Litec (ed.), 201 p.
- Joffre, P. et G. Koenig (1981), "L'entreprise et la turbulence," in *L'Entreprise dans la littérature étrangère*, Université de Paris Dauphine, Analyse de SEDEIS, DMTP, N°21, mai 1981, 70 p.
- Julien, P.A. et M. Marchesnay (1996), *L'Entrepreneuriat*, Economica, 112 p.
- (1988), *La Petite Entreprise*, Editions Vuibert.
- Kalika, M. (1991), "De l'organisation réactive à l'organisation anticipative," *Revue Française de Gestion*, 86 : (Novembre - Décembre).
- Kazem, A. et B. Van der Heijden (2006), "Exporting firms strategic choices: The case of Egyptian SME in the food industry", *SAM Advanced Management Journal*, Vol. 71: 21-33.
- Koenig, G. (1996), "Karl E. Weick, management : les constructeurs", *Revue Française de Gestion*, Vol. 108 : (Mars Avril Mai 1996).

- Lafuente, A. et V. Salas (1989), "Types of entrepreneurs and firms: the case of new Spanish firms", *Strategic Management Journal*, Vol. 10, 17-30.
- Laufer, J. (1975), "Comment on devient entrepreneur ?", *Revue Française de Gestion* (novembre), 11-26.
- Leger, C. (1987), "Statut et Capacité Stratégique de la PMI," Thèse N.R, Université Paris Dauphine, 486 p.
- Leibenstein, H (1987), "Entrepreneurship, entrepreneurial training and X-efficiency theory", *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 8: (1), 191-205.
- Marchesnay, M. (1992), "Les stratégies de spécialisation," *Encyclopédie du Management*, 773-79.
- (1998), "Une vision renouvelée du risque entrepreneurial," in Colloque AIREPME. Nancy-Metz, 22-24 octobre, Cédérom.
- Martinet, A.C. et G. Petit (1982), *L'Entreprise dans un Monde en Changement*, Editions du Seuil, 157 p.
- McDonough, E. et A. Griffin (2000), "Creating systemic capability for consistent high performance new product development", in U. Jurgens (Ed). *New Product Development and Production Networks: Learning from experience in different industries and countries*, 441-58, New York, Springer Verlag.
- Metcalf, J.L (1976), "Organizational strategies and interorganizational networks", *Human Relations*, Vol. 29: (4), 327-43.
- (1974), "Systems models, economic models and the causal texture of organizational environments: an approach to macro-organization theory" *Human Relations*, Vol. 37: (7), 639-63.
- Miles, R.E et C.C Snow (1978), *Organizational Strategy, Structure and Process*, McGraw-Hill (ed.).
- Miller, D (1988), "Relating Porter's business strategies to environment and structure: analysis and performance implications", *Academy of Management Journal*, Vol. 31: (2), 280-308.
- Miller, D. et J. Shamsie (1996), "The resource-based view of the firm in two environments: the Hollywood Film Studios from 1936 to 1965", *Academy of Management Journal*, Vol. 39: (3), 519-43.
- Miner, J.B. (1990), "Entrepreneurs, high growth entrepreneurs and managers: contrasting and overlapping motivational patterns", *Journal of Business Venturing*, Vol. 5: (4), 221-34.
- (1997), "A psychological typology and its relationship to entrepreneurial success", *Entrepreneurship and Regional Development*, Vol. 4: (9), 319-34.
- Morgan, G. (1989), *Images de l'organisation* (Traduction par S. Chevrier-Vouvé et M. Audet, Trans.), Les presses de l'université de Laval, Editions Eska, 556 p.
- Namiki, N. (1988), "Export strategy for small business", *Journal of Small Business Management*, Vol. 26: (2), 32-37.
- O'Gorman, C. (2001), "The sustainability of growth in small and medium sized enterprises", *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, Vol. 7: (2), 60-75.
- Paché, G. (1996), "Stratégies réticulaires et vulnérabilité de la petite entreprise : une illustration" *Revue Internationale PME*, Vol. 9 : (1), 7-20.
- Pinchot, G. (1986), *Intraprendre: Au sein de l'entreprise donner aux hommes la possibilité d'entreprendre*, Paris, Les Editions d'Organisation.
- Porter, M. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York, The Free Press (ed.).
- Porter, M.E (1980), *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*, Glencoe, IL: Free Press (ed.).

- Puthod, D. (1995), "Les Alliances de PME: Stratégies de développement et implications managériales," Thèse en sciences de gestion, Université de Savoie, 362 p.
- Quiles, J.J. (1997), *Schumpeter et l'évolution économique*, Paris, Nathan (ed.).
- Reix, R. (1989), "La flexibilité," in *Encyclopédie de Gestion*, 1407-19, Economica.
- (1979), *La flexibilité de l'entreprise*, Paris, Cujas (ed.), 180 p.
- Royer, I. et P. Zarlowsky (2003), "Le design de la recherche," in R.A. Thiéart, *Méthodes de recherches en management*, 2e édition, Paris, Dunod.
- Sammut, S (1995), "Contribution à la compréhension du processus de démarrage en petite entreprise", Thèse nouveau régime en sciences de gestion, Université Montpellier I, 464 p.
- Saporta, B (1997), "Stratégies des petites et moyennes entreprises," in Y. Simon et P. Joffre (coord.), *Encyclopédie de Gestion, 2ème édition, Economica, pp. 3105-3128, tome III*.
- Saporta, B. (1986), *Stratégies pour la PME*, Editions Montchrestien, 447 p.
- Selznick, P (1957), *Leadership in administration*, New York, Harper & Row (ed.).
- Shan, W (1990), "An empirical analysis of organizational strategies by entrepreneurial hightechnology firms", *Strategic Management Journal*, Vol. 11: (2), 129-39.
- Sharma, B. et T. Fisher (1997), "Functional strategies and competitiveness: an empirical analysis using data from Australian manufacturing", *Benchmarking for Quality Management and Technology*, Vol. 4: (4), 286-94.
- Silvestre, H et R Goujet (1996), "Lisibilité de l'environnement, management stratégique : éléments de recherche sur les PMI", *RIPME*, Vol. 9 ; (1), 61-78.
- Siu, W.S. (1995), "Entrepreneurial typology: the case of owner-manager in China", *International Small Business Journal*, Vol. 14: (oct-déc), 53-64.
- Smircich, L. et C. Stubbart (1985), "Strategic Management in an enacted world", *Academy of Management Review*, Vol. 10: (4), 724-36.
- Stevenson, H.H. et D.E. Gumpert (1985), "The heart of entrepreneurship", *Harvard Business Review* (mars-avril), 85-94.
- Tarondeau, J.C (1999), "Approches et formes de la flexibilité", *Revue Française de Gestion* (Mars - Mai 1999), 66-71.
- Thorpe, R., J.C. Usunier et M. Easterby-Smith (1993), *Introduction à la recherche en gestion*, Paris, Economica (ed.).
- Torres, O. (2000), *Economie d'Entreprise, Organisation et Stratégie à l'Aube de la Nouvelle Economie*, Economica (ed.), 282 p.
- Trist, E. (1983), "Referent organizations and the development of inter-organizational domains", *Human Relations*, Vol. 36: (3), 269-84.
- Upton, N., E.J. Teal et J.T. Felan (2001), "Strategic and business planning practices of fast growth family firms", *Journal of Small Business Management*, Vol. 39: (1), 60-72.
- Van-Gils, A., W. Voordeckers et J. Van Den Heuvel (2004), "Environnemental uncertainty and strategic behavior in Belgian family firms", *European Management Journal*, Vol. 22: (5), 588-95.
- Varlet, J.P. (1996), "L'entrepreneurialité et la création d'entreprises", Thèse pour le doctorat en sciences de gestion, Université de Lille.
- Weaver, K.M., P.H. Dickson, B. Gibson et A. Turner (2002), "Being uncertain: the relationship between entrepreneurial orientation and environmental uncertainty", *Journal of Enterprising Culture*, Vol. 2, 87-105.
- Weick, K (1969), *The Social Psychology of Organizing*, Addison-Wesley, Reading (ed.), MA.
- Woo, C.Y., A.C. Cooper et W.C. Dunkelberg (1991), "The development and interpretation of entrepreneurial typologies", *Journal of Business Venturing*, Vol. 6: (2), march, 93-114.
- Woodward, S.N. (1982), "The myth of turbulence", *Futures*, August, 266-79.