

Vision stratégique des dirigeants et pérennité des PME : analyse empirique dans le contexte ivoirien

Strategic vision of leaders and sustainability of SMEs: empirical analysis in the Ivorian context

ASSI Ohouot Jean Armand

Enseignant chercheur

Ecole normale supérieure – Côte d'Ivoire

Laboratoire de Recherche en Gestion des Entreprises (LARGE)

Date de soumission : 29/12/2025

Date d'acceptation : 02/02/2026

Pour citer cet article :

ASSI. O.J.A. (2026) « Vision stratégique des dirigeants et pérennité des PME : analyse empirique dans le contexte ivoirien », Revue Française d'Economie et de Gestion « Volume 7 : Numéro 2 » pp : 221- 244.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 International License



Résumé

Les Petites et Moyennes Entreprises (PME), maillon essentiel de l'économie en Afrique, font face à de nombreuses contraintes structurelles et organisationnelles. Parmi les principales faiblesses identifiées, l'insuffisance de vision stratégique des dirigeants constitue un facteur limitant leur capacité de développement et de pérennité. L'objectif de cet article est d'analyser dans quelle mesure l'appropriation de la stratégie favorise la pérennité et la compétitivité des PME en Côte d'Ivoire.

La recherche repose sur une enquête quantitative menée auprès de 450 Dirigeants de PME situées à Abidjan. Les résultats relèvent une corrélation positive entre l'appropriation d'une culture stratégique et l'amélioration des performances organisationnelles. Ils mettent également en évidence l'importance de promouvoir l'usage d'outils stratégiques simplifiés, adaptés aux réalités des PME locales, ainsi que le développement d'une vision stratégique durable et d'encourager une vision stratégique durable. En outre, les structures d'accompagnement institutionnel sont appelées à réorienter leurs dispositifs de soutien afin de renforcer les capacités stratégiques des PME.

Mots clés : stratégie ; PME ; performance ; dirigeant ; Abidjan.

Abstract

Small and medium-sized enterprises (SMEs), an essential link in the African economy, face numerous structural and organisational constraints. Among the main weaknesses identified, the lack of strategic vision on the part of managers is a factor limiting their capacity for development and sustainability. The aim of this article is to analyse the extent to which strategic ownership promotes the sustainability and competitiveness of SMEs in Côte d'Ivoire. The research is based on a quantitative survey of 450 SME managers in Abidjan. The results show a positive correlation between the adoption of a strategic culture and improved organisational performance. They also highlight the importance of promoting the use of simplified strategic tools adapted to the realities of local SMEs, as well as developing and encouraging a sustainable strategic vision. In addition, institutional support structures are called upon to reorient their support mechanisms in order to strengthen the strategic capacities of SMEs.

Keywords: strategy; SME; performance; manager; Abidjan.

Introduction

Longtemps perçue comme l'apanage des grandes entreprises et des firmes transnationales, la stratégie est aujourd'hui reconnue comme un levier essentiel pour toutes les organisations. Elle est mobilisée comme un instrument de positionnement concurrentiel et de domination sur les marchés (Porter, 1985 ; Aldrich 1979). Désormais, la stratégie s'affirme progressivement comme une nécessité pour toutes les organisations, quel que soit leur taille ou leur secteur d'activité. Dans un environnement marqué par la rareté des ressources et une intensité concurrentielle, la réflexion stratégique s'impose comme un facteur clé de compétitivité (Pfeffer et Salancik, 1978 ; Sandra Charreire-Petit S., 2017). Pourtant, cette culture stratégique demeure insuffisamment ancrée dans les petites et moyennes entreprises (PME), en particulier dans les pays en développement, où les dirigeants doivent faire face aux défis liés à la mondialisation, de l'innovation et de l'adaptation rapide (Lecerf, M. – A., 2012). Il faut souligner également que les PME sont souvent menacées par la domination des grandes entreprises industrielles (Chavagneux, 2004) bien que leur rôle clé dans la diversité et la résilience des tissus économiques est affirmé. Elles sont un acteur essentiel de l'économie mondiale et représentent plus de 99% des entreprises, 70% des emplois, avec plus de 50% de la valeur ajoutée globale OCDE, 2017a, 2017b ; Deltour et al, 2020 ; Lamb et al, 2022). Ces entreprises sont au centre du commerce international (Suh et Kim, 2014; Toulouva, Votoupalova et Kubickova, 2015). Elles constituent une source essentielle de dynamisme économique aussi bien dans les pays industrialisés (OCDE, 2007) que dans les économies en développement (Todd et Javalgi, 2007). Cette importance explique l'intérêt académique croissant pour les stratégies adaptées aux PME (Laghzaouic, 2009) au niveau mondial (Torrès, 1999). En Afrique, et particulièrement en Côte d'Ivoire, les PME représentent plus de 90% du secteur formel et contribuent à près de 20% du produit intérieur brut (RAP, 2020). Cependant, malgré leur poids économique, ces entreprises sont confrontées à un taux de défaillance élevé, souvent imputable à une gestion intuitive et à court terme conjuguée à une faible appropriation des cadres réglementaires et managériaux, à un accès limité au financement et à un faible ancrage de la culture stratégique. Et la culture stratégique reste insuffisamment développée dans le tissu entrepreneurial ivoirien, où la réflexion stratégique est appréhendée comme complexe, couteuse ou réservée aux grandes entreprises. Cette réalité est exacerbée par les spécificités locales, telles que l'instabilité économique, le déficit de formation managériale, la pression concurrentielle des firmes transnationales, l'émergence de nouveaux acteurs comme les startups et la prédominance du secteur informel (AFDB, 2021).

Dans ce contexte ivoirien, la capacité des dirigeants à adopter une vision stratégique claire et adaptée apparaît comme indispensable pour assurer la résilience, la compétitivité et la pérennité des PME. Bien que l'importance de la stratégie soit largement documentée dans les pays développés (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 2005; Julien, 2005), les recherches demeurent rares sur la manière dont les dirigeants de PME en Afrique s'approprient et adaptent les outils stratégiques issus de contextes éloignés et très différents.

Cette recherche répond donc à un besoin de compréhension de l'intégration de la stratégie dans les pratiques managériales des dirigeants de PME dans un environnement local spécifique. La problématique centrale posée est donc : comment construire une culture stratégique permanente chez les dirigeants des PME? Cette interrogation se décline en sous-questions. Comment intégrer des outils adaptés aux réalités et capacités des PME pour le renforcement de leur résilience et performance ? Quel dispositif stratégique spécifique peut-on promouvoir pour les PME ? En répondant à ces interrogations, cette recherche vise à combler une insuffisance dans la littérature africaine, où peu d'analyses empiriques explorent l'appropriation et l'adaptation des pratiques stratégiques au contexte ivoirien.

L'objectif général est d'analyser dans quelle mesure l'appropriation de la stratégie favorise la pérennité et la compétitivité des PME ivoiriennes. Plus précisément, il s'agit de démontrer l'intérêt d'ancrer la réflexion stratégique dans les pratiques quotidiennes de ces dirigeants.

La méthodologie repose sur une étude quantitative menée par le biais d'une enquête par questionnaire auprès de 450 dirigeants de PME à Abidjan. Les résultats mettent en évidence un impact significatif d'une vision stratégique claire sur la performance et la pérennité des PME. Ils insistent sur la nécessité de diffuser des outils simplifiés, adaptés aux réalités des PME, et de promouvoir une vision stratégique continue. Par ailleurs, cette recherche offre aux structures d'accompagnement des pistes pour renforcer leur soutien aux PME, contribuant ainsi au développement d'une culture stratégique locale. Cette recherche éclaire également les politiques d'accompagnement, les dispositifs de formation et les partenariats à structurer autour de l'écosystème entrepreneurial ivoirien. Elle contribue ainsi à renforcer les capacités managériales des PME et leur intégration durable dans les dynamiques économiques nationales et régionales.

L'article s'articule en trois parties. La première partie interroge la pensée stratégique appliquée aux PME. La deuxième présente le design méthodologique avec une approche quantitative. Et la troisième partie expose les résultats sur l'appropriation de la stratégie par les dirigeants. Enfin, une discussion précède la conclusion.

1. Revue de littérature

1.1. La pensée stratégique et son évolution

Depuis les années 1960, le management stratégique s'impose comme une discipline majeure dans la gestion des organisations avec une riche évolution des travaux académiques (Ates, 2008). Le champ de la stratégie, initialement centré sur la « politique d'entreprise » s'est orienté vers le concept de « management stratégique » à partir de 1979 (Schendel & Hofer, 1979). Cette discipline, bien que fragmentée aujourd'hui en sous-domaines aux identités spécifiques, constitue un champ scientifique à part entière (Nag, Hambrick & Chen, 2007 ; Boissin J.-P., Castagnos J.-C., Guieu G. et de Looze M.-A., 1999). Ces auteurs proposent un découpage chronologique en quatre phases (Rumelt, Schendel et Teece, 1991) et une segmentation en cinq périodes (R. Déry, 1996) synthétisées dans le tableau 1.

Tableau N°1 : - Le découpage chronologique de la stratégie

Rumelt, Schendel et Teece (1991)			R. Déry, 1996		
Intitulé	Année	Caractéristiques	Intitulé	Année	Caractéristiques
l'ère de la business policy	Avant 1960	La stratégie centrée sur le rôle du dirigeant	L'incubation	avant 1960	La stratégie associée à la vision du fondateur
l'ère de la stratégie	Les années 1960	Début de la stratégie et la planification (Ansoff, 1965)	L'émergence	1960-1969	Tentative de formalisation avec la planification à long terme
La phase de croissance (flourish)	Années 1970	Structuration avec des outils des matrices (BCG, Mc Kinsey).	La croissance	1970-1979	Développement des outils, matrices analyse stratégique
La période d'accélération	Début 1980	Planification remise en cause. Analyse concurrentielle (Porter, 1980), Approche ressources (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Teece et al, 1990) et Capacités (Teece, Pisano et Shuen, 1990).	L'institutionnalisation	1980-1984	Intégration dans les structures organisationnelles
			l'objectivation	1985-1996	La stratégie : champ disciplinaire autonome Abondance de travaux académiques

Source. Boissin J.-P., Castagnos J.-C., Guieu G. et de Looze M.-A., (1999)

Les approches classiques de la pensée stratégique sont incarnées par trois écoles majeures. L'école de la planification stratégique de Ansoff (1965), a formalisé la stratégie comme un processus formel, délibéré, structuré, permettant à l'entreprise d'anticiper les évolutions de son environnement et de planifier ses actions de manière proactive. Cette approche a contribué à institutionnaliser les pratiques stratégiques dans les organisations

Parallèlement, l'école de Harvard (Andrews, 1967) propose une vision normative de la stratégie centrée sur la capacité du dirigeant à aligner les ressources internes de l'organisation à une lecture stratégique de l'environnement. Ce courant a notamment popularisé la matrice SWOT (Strengths, Weaknesses, opportunities, Treats), un outil d'aide à la décision stratégique qui reste une référence pour le diagnostic stratégique en facilitant l'intégration des facteurs internes et externes.

Enfin, l'approche concurrentielle de Porter (1980) a largement influencé la stratégie en mettant l'accent sur l'analyse des forces qui façonnent la concurrence sectorielle et en proposant des stratégies génériques pour l'obtention d'un avantage concurrentiel durable. Porter distingue pouvoir de négociation des acheteurs, le pouvoir de négociation des fournisseurs, la menace des produits et services de substitution ainsi que la rivalité entre les concurrents existants (Porter, 1980, 1985). Cette vision structurelle a cependant été critiquée pour sa dimension trop statique et rationnelle, déconnectée des processus réels de mise en œuvre stratégique (Quinn, 1978 ; Mintzberg, 1981, 1987)

Plusieurs définitions de la stratégie sont à cet effet proposées.

1.1.1. Le concept de stratégie

La littérature en stratégie propose une diversité de perspectives, reflétant différentes réalités du concept de stratégie. Les définitions suivantes, issues des travaux de chercheurs influents tels que, Ansoff (1965), Chandler (1962), Porter (1985), Drucker (1974) et Mintzberg (2004), illustrent cette variété conceptuelle dans le tableau 2.

Tableau N°2 : - Définition de la stratégie par les auteurs majeurs

Igor Ansoff (1965).	La stratégie est la conception que la firme se fait de ses activités, spécifiant son taux de progression, les champs de son expansion et ses directions, les forces majeures à exploiter et le profil à réaliser.
Michael Porter (1985)	La stratégie, face à la concurrence, est une combinaison des objectifs que s'efforce d'atteindre la firme et des moyens par lesquels elle cherche à les atteindre.
P. Ducker (1974)	La stratégie est l'analyse de la situation actuelle et son changement si nécessaire. Cela inclut l'inventaire de ce que sont les ressources et de ce qu'elles devraient être
Michael Porter (1985)	La stratégie, face à la concurrence, est une combinaison des objectifs que s'efforce d'atteindre la firme et des moyens par lesquels elle cherche à les atteindre.
Mintzberg (2004)	La stratégie est un modèle ou un plan qui intègre les actions, les décisions et les comportements cohérents d'une organisation, reflétant la fois des intentions délibérées et des émergences imprévues

Source. Auteur

1.1.2. Le processus stratégique

Au-delà des écoles de stratégies, le processus stratégique aujourd'hui s'intéresse davantage à la manière dont la stratégie est élaborée et mise en œuvre, plutôt qu'à la prescription de sa forme ou de son contenu (Pettigrew, 1992). Cette approche considère la stratégie comme une activité dynamique portée par les dirigeants au sein des organisations (Pettigrew, 1992 ; Chakravarthy et Doz, 1992; Johnson et al., 2003). Cette vision met en lumière le rôle des dirigeants dans la conduite du changement et l'adaptation continue aux éventualités de l'environnement.

1.1.3. Les outils de l'analyse stratégique

Des outils et méthodes de gestion qui permettent de faciliter l'analyse des étapes du processus stratégique et d'optimiser la gestion des activités se sont développés (Knott, 2006 ; Drozdow et Carroll, 1997). Ces outils d'analyse stratégique orientent la prise de décision. Parmi les plus répandus figurent l'analyse SWOT (forces, faiblesses, opportunités, menaces), l'analyse PESTEL (politique, économique, socioculturel, technologique) ainsi que les techniques de budgétisation. Ces outils facilitent la compréhension de l'environnement interne et externe, ainsi que la planification financière, éléments essentiels à la formalisation et à la mise en œuvre de la stratégie (Drozdow et Carroll, 1997). Enfin, l'utilisation de matrices stratégiques, telles que celles développées dans les années 1970 (matrice BCG ADL, Mc Kinsey), permet d'orienter les choix d'allocations des ressources et la diversification des activités

1.2. Les PME et le prisme de la stratégie

La littérature reconnaît l'importance des PME dans le paysage économique et souligne leur rôle central dans la croissance et la création d'emplois (Dutta & Evrard, 1999 ; Ghobadian & O'Regan, 2000). Cependant, un déficit de culture stratégique est constaté chez les dirigeants des PME (Kouba, S, 2014; Lecerf M – A, 2012). Les PME en général, ont un mode de fonctionnement qui favorise une grande réactivité fondée sur l'intuition et rend difficile la formalisation de la stratégie (Mintzberg, 1987, Marchesnay, 1993).

1.2.1. Définition de la PME

La définition des petites et moyennes (PME) repose sur des approches à la fois qualitative et quantitative. Selon Wtterwulghe (1998) et Julien (1990), ces approches permettent d'appréhender la diversité des PME selon des critères variés, ce qui est essentiel compte tenu de la grande hétérogénéité de ce segment économique (Robert-Huot, G. & Cloutier, J., 2020). D'un point de vue quantitatif, les critères les plus fréquemment retenus sont le nombre d'employés et le chiffre d'affaires annuel (Wtterwulghe, 1998). La Commission européenne

(2025), définit la PME comme ayant moins de 250 employés et chiffre d'affaires annuel ne dépassant pas 50 millions d'euros. Au Canada (Innovation Sciences et Développement économique Canada, 2016), les PME ont moins de 500 employés. Quant à l'approche qualitative de la définition des PME, elle met l'accent sur des dimensions organisationnelles et managériales spécifiques qui caractérisent ces entreprises. Selon Julien (1990), les PME se distinguent par un effectif restreint, une prise de décision centralisée et exercée principalement par le dirigeant, ainsi qu'un mode de coordination reposant sur l'ajustement mutuel et la supervision directe, avec une faible spécialisation des tâches. La stratégie est à court terme et peu formalisée (Jaouen, 2010 ; Cossette, 2003 ; Fillion, 1991 ; Carrière, 1990 ; cité par Reyes, G. (2016), influencée par la vision personnelle du dirigeant (Reyes, G., 2016). Les Systèmes d'information et de communication sont basés sur des relations interpersonnelles avec une domination de la communication verbale (Julien, 1990 ; Torrès, 1997). Le Management et leadership sont caractérisés par la proximité hiérarchique, fonctionnelle, spatiale, temporelle et la proximité de la coordination (Torrès, 2003).

1.2.2. La vision stratégique, un levier indispensable pour les dirigeants

La vision stratégique est au centre de la formulation de la stratégie comme le soulignent Elbousserghini, J., Berger-Douce, S. & Jamal, Y. (2019) en s'appuyant sur les travaux de (Westley & Mintzberg, 1989). L'importance de la vision stratégique réside dans sa capacité à expliquer les actions stratégiques des PME, souvent marquées par un caractère non formel et intuitif (Allain, 1999 ; Smida & Condor, 2001 cité par Selon Elbousserghini, J., Berger-Douce, S. & Jamal, Y., 2019). Le partage de cette vision est positivement corrélé à l'implication organisationnelle des salariés, à la satisfaction au travail, ainsi qu'à une amélioration des performances (Couteret & Bayard, 2014). La vision stratégique constitue une compétence fondamentale pour les dirigeants de PME, leur offrant la capacité d'anticiper les évolutions de l'environnement, de définir des objectifs précis et à d'orienter les actions de l'entreprise vers un futur souhaité (Kantabutra & Avery, 2010). Cette compétence dépasse la simple gestion opérationnelle en impliquant une projection à moyen, et long terme, souvent négligée par les PME. La vision stratégique permet également aux dirigeants de mieux structurer leurs modèles d'affaires, de comprendre leurs forces et leurs faiblesses, ainsi que d'identifier les opportunités d'innovation et de croissance (Ireland & Hitt, 1999).

1.3. Les PME et les contextes en Afrique

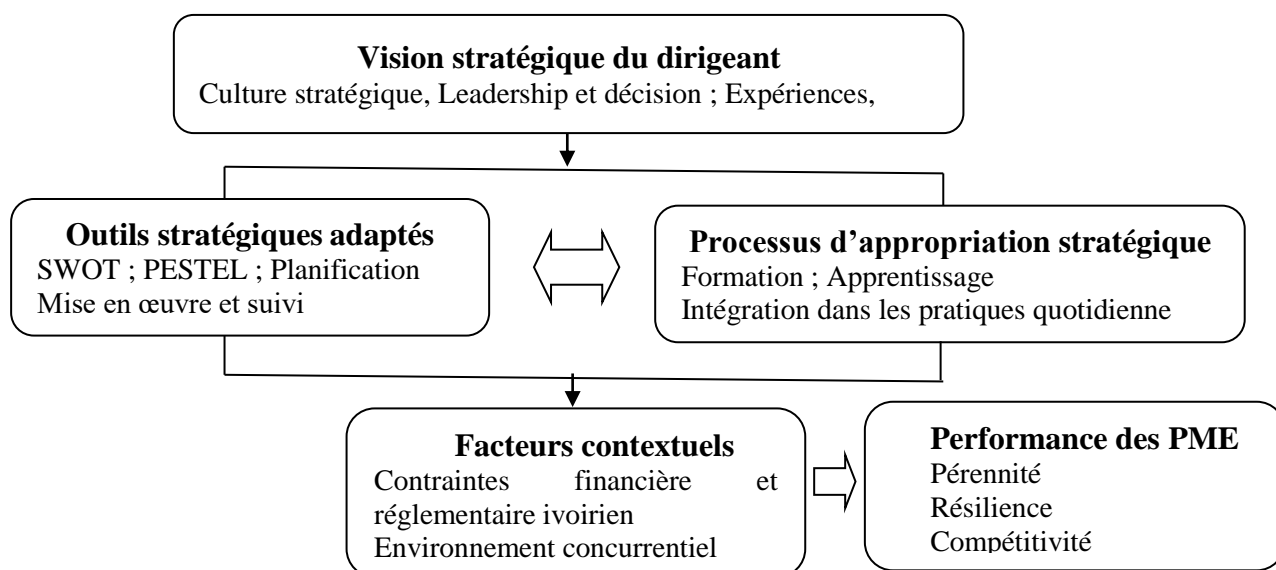
En Afrique, et particulièrement en Côte d'Ivoire, les PME évoluent dans des environnements caractérisés par une forte incertitude et des ressources limitées. La vision stratégique devient

un outil crucial d'adaptation et de différenciation majeur (Amoako-Gyampah, K., & Boye, S. S., 2001 ; Amoako, G. K., 2013). Le développement de cette compétence chez les dirigeants, souvent autodidactes, requiert un soutien ciblé par la formation et l'accompagnement, ainsi qu'une approche pragmatique valorisant l'expérience et les savoirs locaux. Renforcer la vision stratégique chez les dirigeants de PME, contribue directement à l'amélioration de leur capacité, à piloter efficacement leur entreprise et à assurer sa pérennité sur le marché concurrentiel. L'enjeu majeur est donc de favoriser une culture stratégique spécifique aux PME, intégrant des outils accessibles et adaptés au contexte africain, et ivoirien en particulier.

1.4. Synthèse des travaux

Au fil des décennies, la littérature stratégique a progressivement mis en lumière le rôle déterminant des dirigeants dans l'élaboration et la mise en œuvre des stratégies, ainsi que l'importance d'outils adaptés pour guider les décisions. Dans le cas spécifique des PME, la littérature souligne une double réalité. En effet, les recherches révèlent leurs poids économiques, notamment en Afrique et en Côte d'Ivoire, tout en pointant leurs fragilités structurelles. Ainsi, les travaux existants convergent vers l'urgence de renforcer la culture stratégique dans ces entreprises, à travers une vision claire portée par les dirigeants, soutenue par des outils contextualisés, capables de répondre aux spécificités et dynamique locales ainsi qu'aux mutations de l'environnement. Notre modèle théorique d'analyse (figure 1) est issu du cadre théorique et notre problématique.

Figure N°1 : -Notre modèle théorique d'analyse



Source : l'auteur

1.5. Hypothèses de recherche

À l'issue de cette revue de la littérature et à la lumière des théories mobilisée, nous formulons les hypothèses de recherche suivantes, qui seront testées.

Hypothèse principale : il existe un lien significatif entre la culture stratégique des dirigeants des PME et la performance de leur entreprise

H1. L'intégration de la stratégie dans la gestion quotidienne des PME a un impact positif et significatif sur leur pérennité

H2. L'appropriation d'instruments simplifiés de réflexion stratégique favorise une meilleure adaptation des PME à leur environnement.

H3. La mise en place d'un dispositif stratégique adapté aux spécificités des PME augmente leur compétitivité sur le marché, mesurée par le chiffre d'affaires, les parts de marché et satisfaction client.

1.6. Variables retenues

Deux catégories de variables sont retenues pour notre recherche.

La culture stratégique ou variable indépendante, mesurée par le degré de l'intégration de la stratégie dans la gestion, l'usage d'outils simplifiés, et l'existence de dispositifs adaptés. Et la performance des PME ou variable dépendante, à travers par le chiffre d'affaires, les parts de marché, la satisfaction client et les indicateurs liés à la pérennité perçue.

Le cadre théorique et conceptuel, développé, nous exposons notre approche méthodologique.

2. La démarche méthodologique

2.1. Nature de la recherche

Cette recherche a pour objectif d'analyser dans quelle mesure l'appropriation de la stratégie favorise la pérennité et la compétitivité des PME ivoiriennes. Une approche quantitative a été choisie afin de mesurer de manière standardisée et objective les pratiques stratégiques et les niveaux d'appropriation de la stratégie par les dirigeants de PME à travers un échantillon représentatif (Bryman, 2012). Cette approche est pertinente pour tester des hypothèses et confirmer des relations entre variables (Babbies, 2010). Par ailleurs Tashakkori et Teddlie (2010) soulignent que les méthodes quantitatives favorisent la comparaison entre groupes et l'analyse statistique robuste, renforçant ainsi la validité externe des résultats.

2.2. Population d'étude

La population est constituée dirigeants de PME dans différents secteurs d'activité à Abidjan dont le profil est présenté dans le tableau 4.

Tableau 4. Profil des 450 dirigeants des PME et données économiques

Variabes	Modalités	Données collectées	Pourcentage
Age des dirigeants	25 ans à 29 ans	85	18
	30 ans à 39 ans	100	22
	40 ans à 49 ans	145	32
	50 ans à 59 ans	120	26
Sexe des dirigeants	Femmes :	150	33
	Homme	300	66
Niveau d'étude	Aucun niveau d'études et diplômes	150	10
	En dessous de BAC	123	27,33
	BAC +2	99	22
	Licence	45	10
	Bac + 5	33	7,3
Secteur d'activité	Commerce et divers	108	24
	Transport	89	19,77
	Ventes de marchandises	78	17,33
	Services	167	37,11
Age de la PME	1 à 4 ans	210	46,88
	5 à 9 ans	98	21,77
	9 à 14 ans	114	25,33
	15 à 20 ans	28	6,22
Taille (effectifs)	Moins de 50	288	64
	Moins de 200	162	36
Chiffre d'affaires (annuel en FCFA)	> à 30 millions et < à 450 millions	250	55,55
	> à 450 millions et < à 1 milliard	200	44,4

Source. Auteur

Concernant les secteurs d'activités, les services regroupent la majorité des PME (37%), suivis par le commerce (24%), le transport (20%) et la vente de marchandises (17%). Cette répartition souligne une forte concentration dans les services, secteur dynamique, mais très concurrentiel. L'âge des PME révèle que près de 44% sont récentes (1 à 4 ans), avec un écart type autour de 3 ans, indiquant une forte présence d'entreprise en phase de démarrage ou de consolidation. La taille des entreprises est majoritairement inférieure à 50 salariés (64%), témoignant du caractère essentiellement micro ou petites entreprises dans ce contexte. Les dirigeants sont en majorité de sexe masculin (66,7%) contre 33% de femmes, illustrant une disparité de genre dans la gestion des PME. L'âge moyen des dirigeants se situe autour de 40 – 49 ans. Sur le plan de la formation, une majorité (61%) des dirigeants détiennent un niveau d'étude inférieur au baccalauréat. Cette diversité reflète un profil varié, mais surtout montre une tendance à la domination des niveaux d'études moyens à faibles, ce qui peut influencer les pratiques de la gestion stratégique. Enfin, le chiffre d'affaires annuel, qui se réfère à la définition de la PME en Côte d'Ivoire (Tableau 4) montre que 56% des PME réalisent entre

30 et 450 millions de FCFA, tandis que 44% se situent dans les tranches allant jusqu'à 1 milliard de FCFA. Cette distribution suggère une certaine diversité dans la capacité économique des PME dans notre recherche.

Tableau 5. La définition des PME en Côte d'Ivoire

	Effectif salarié	Chiffre d'affaires (HT en FCFA)
Micro Entreprise	Moins de 10	≤ 30
Petite Entreprise	Moins de 50	> 30 et ≤ 450
Moyenne Entreprise	Moins de 200	> 450 et ≤ 1 milliard
PME	Moins de 200	≤ 1 milliard
Grande Entreprise	Plus de 200	> 1 milliard

Source. Décret N°2012_05 du 11 Janvier 2012 (JORCI N°02 DU 30/01/2012)).

2.3. Échantillonnage

La population a été sélectionnée par la méthode non probabiliste selon des critères de taille, sectoriel et géographique (Palinkas et al, 2015).

2.4. Collecte des données

Un questionnaire structuré a été administré à 450 dirigeants de PME pour mesurer leur culture stratégique, leur usage d'outils stratégique à Abidjan sur une échelle de Likert de 1 à 5 et pendant la période de septembre à novembre 2025. Les données recueillies permettront de tester la validité des hypothèses (Cohen, Manion & Morrison, 2017).

2.5. Analyse des données

Les données quantitatives sont analysées à l'aide de statistiques descriptives, de corrélations, et de régressions multivariées pour tester l'impact des variables indépendantes sur la performance. Ces analyses de régression et factorielles sont réalisées avec SPSS (Tabachnick, B., & Fidell, L., 2013).

3. Résultats

Les données issues de l'enquête quantitative, menée auprès de 450 dirigeants de PME à Abidjan, mettent en lumière des tendances marquées par trois dimensions, la culture stratégique, la compréhension du modèle économique, et l'appropriation des dispositifs stratégiques.

3.1. Culture stratégique

Tableau 6. Facilité à définir une stratégie

Modalité	Effectif : 450	Moyenne	Ecart type
Pas du tout facile	166	2,23	1,22
Plutôt difficile	120		
Acceptable	82		
Plutôt facile	57		
Très facile	25		

Source. Auteur

Les dirigeants trouvent, globalement difficile de définir une stratégie

Tableau 7. Fréquence d'élaboration des plans stratégiques formels

Modalité	Effectif : 450	Moyenne	Ecart type
Jamais	150	2,45	1,36
Rarement	111		
Parfois	77		
Souvent	62		
Toujours	50		

Source. Auteur

La planification stratégique formelle est peu fréquente et régulière

Tableau 8. Perception de la stratégie comme facteur clé de succès

Modalité	Effectif : 450	Moyenne	Ecart type
Pas du tout d'accord	80	3,39	1,45
Plutôt pas d'accord	45		
Sans avis	80		
Plutôt d'accord	108		
Tout à fait d'accord	137		

Source. Auteur

Les dirigeants reconnaissent majoritairement l'importance de la stratégie, mais une part significative reste hésitante. La plupart des répondants trouvent difficile de définir une stratégie (moyenne = 2,23 écart type 1,22) et n'élaborent que rarement des plans stratégiques formels (moyenne = 2,45 écart type 1,36). Pourtant, plus de la moitié reconnaissent que la stratégie constitue un facteur de succès pour leur PME (moyenne = 3,39 écart type 1,45), montrant ainsi une perception positive, mais encore peu traduite en pratiques concrètes.

3.2. Compréhension du modèle économique

Tableau 9. Connaissance de l'offre de produits ou services

Modalité	Effectif : 450	Moyenne	Ecart type
Aucune	6	4,05	0,91
Très limité	12		
Partielle	82		
Bonne	163		
Très bonne	187		

Source. Auteur

Tableau 10. Connaissance des sources principales de revenus

Modalité	Effectif : 450	Moyenne	Ecart type
Aucune	5	4,05	0,86
Très limité	11		
Partielle	72		
Bonne	199		
Très bonne	163		

Source. Auteur

Tableau 11. Compréhension de l'évaluation des coûts et des marges

Modalité	Effectif : 450	Moyenne	Ecart type
Pas du tout facile	37	3,44	1,11
Difficile	63		
Ni facile ni difficile	58		
Assez facile	204		
Très facile	148		

Source. Auteur

Tableau 12. Utilisation des indicateurs financiers

Modalité	Effectif : 450	Moyenne	Ecart type
Jamais	272	1,54	0,94
Rarement	134		
Parfois	30		
Souvent	5		
Toujours	9		

Source. Auteur

Les résultats révèlent une bonne maîtrise de l'offre et des sources de revenus ($M= 4,05$), traduisant une compréhension claire du cœur du modèle d'affaires. En revanche, la compréhension de l'évaluation des coûts et marges, bien qu'acceptable ($M=3,44$) présente un écart type élevé ($\sigma=1,11$), suggérant une hétérogénéité dans les capacités stratégiques. L'utilisation d'indicateurs financiers est faible ($M=1,54$), soulignant l'importance d'un renforcement des compétences financières.

3.3. Appropriation du dispositif stratégique

Tableau 13. Connaissance des outils d'analyse

Modalité	Effectif	Moyenne	Ecart type
Aucune	184	1,96	0,95
Très limité	178		
Partielle	55		
Bonne	23		
Très bonne	10		

Source. Auteur

Tableau 14. Fréquence d'utilisation de ces outils

Modalité	Effectif	Moyenne	Ecart type
Jamais	217	1,84	1,01
Rarement	165		
Parfois	35		
Souvent	15		
Toujours	18		

Source. Auteur

Tableau 15. Facilité d'utilisation des outils

Modalité	Effectif	Moyenne	Ecart type
Pas du tout facile	200	2,01	1,05
Plutôt difficile	140		
Acceptable	78		
Plutôt facile	20		
Très facile	12		

Source. Auteur

Tableau 16. Utilité des outils pour la prise de décision

Modalité	Effectif	Moyenne	Ecart type
Jamais	250	1,72	0,92
Rarement	120		
Parfois	60		
Souvent	11		
Toujours	9		

Source. Auteur

Les résultats montrent une appropriation limitée des outils de diagnostic stratégique pour les dirigeants de PME à Abidjan. La moyenne $M=1,96$ pour la connaissance des outils, couplée à une fréquence d'utilisation faible ($M= 1,84$), suggère que ces dispositifs sont perçus comme techniques, peu accessibles, voire inadaptés au contexte des PME locales.

3.4. Vérification des hypothèses

Les hypothèses issues du cadre conceptuel sont testées par une analyse de variance (ANOVA) réalisée pour déterminer si les différences observées chez les dirigeants selon le niveau de culture stratégique ou d'appropriation des outils ont un effet significatif sur la performance, la pérennité des PM (tableau 5).

Tableau 17. Résultats des tests d'hypothèse (ANOVA)

Hypothèses	Fischer F	Probabilité P	Taille de l'effet η^2	Interprétation
H1. L'intégration de la stratégie dans la gestion quotidienne des PME a un impact positif et significatif sur leur pérennité.	$F(4, N - 5) = 7,45$	$p < 0,001$	0,062	L'hypothèse est confirmée avec un effet moyen et des différences significatives
H2. L'appropriation d'instruments simplifiés de réflexion stratégique favorise une meilleure adaptation des PME à leur environnement.	$F(4, N - 5) = 8,91$	$p < 0,001$	0,073	L'hypothèse est confirmée avec un effet moyen et une forte significativité
H3. La mise en place d'un dispositif stratégique adapté aux spécificités des PME augmente leur compétitivité sur le marché, mesurée par le chiffre d'affaires, les parts de marché et satisfaction client	$F(4, N - 5) = 10,32$	$p < 0,001$	0,089	L'hypothèse est confirmée avec un effet moyen à fort et une très forte significativité

Source. Auteur

En conclusion, la culture stratégique influence significativement la performance des PME. Une bonne compréhension du modèle économique est liée à une meilleure performance. Enfin, l'usage et la maîtrise des outils stratégiques sont associés à de meilleures performances.

4. Discussions

L'objectif principal de cette recherche est d'évaluer dans quelle mesure les dirigeants des PME ivoiriennes intègrent une culture stratégique dans la gestion de leur entreprise. Les résultats sont discutés sur les variables de la recherche.

4.1. Développement une culture stratégique forte et partagée

Les résultats montrent que si une partie non négligeable des dirigeants considère la définition d'une stratégie comme difficile, certains parviennent néanmoins à formaliser un plan stratégique, même si cela reste occasionnel. Cette réalité illustre le fossé entre la nécessité théorique de la stratégie et les contraintes opérationnelles rencontrées par les PME. La faible fréquence d'élaboration de plans formels reflète notamment un déficit de culture stratégique formalisée, mais l'attitude majoritaire favorable à la stratégie comme facteur de succès suggère une prise de conscience progressive. Les résultats corroborent les travaux de Barney (1986) qui insistent sur le fait qu'une culture stratégique bien ancrée devient une ressource unique, difficilement imitable, source d'avantage concurrentiel durable.

4.2. Adoption des outils stratégiques simplifiés et adaptés

La faible adoption des outils d'analyse, révélée par les résultats, peut s'expliquer par plusieurs facteurs, précisément, un manque de formation spécifique, la complexité perçue de ces instruments, ainsi que la charge opérationnelle élevée qui laisse peu de temps aux dirigeants pour des démarches formelles de réflexion stratégique. Les résultats sont en adéquation avec les observations de Mintzberg (1994) qui recommande des approches stratégiques flexibles et pragmatiques combinant intuition et formalisation minimale.

4.3. Renforcement de la formation et l'accompagnement des dirigeants

Les résultats confirment l'importance d'accompagner les dirigeants de PME dans le renforcement de leur vision stratégique, en particulier en matière financière, pour qu'ils puissent non seulement comprendre leur activité, mais anticiper les défis, innover et assurer un développement durable. Une telle vision intégrée est au cœur de l'appropriation stratégique qui conditionne la compétitivité et la pérennité des PME dans un environnement concurrentiel et incertain comme celui de la Côte d'Ivoire.

4.4. Encouragement d'une vision stratégique à moyen et long terme

La vision stratégique illustrée par les résultats apparaît comme une compétence fondamentale, mais encore partiellement développée, notamment sur le volet financier. Elle est indispensable pour transformer la connaissance du modèle d'affaires en actions concrètes, en définition des priorités, en mobilisation des ressources et en structurant les processus internes. La vision stratégique permet d'anticiper les évolutions du marché et orienter les actions vers un avenir souhaité (Kantabutra & Avery, 2010).

4.5. Développement d'une démarche stratégique participative

Le leadership stratégique doit permettre de mobiliser tous les acteurs dans la vision stratégique. Les résultats montrent que la mobilisation collective autour d'une vision partagée favorise l'engagement des collaborateurs et la cohérence des actions, ce qui accroît la performance globale de l'entreprise.

4.6. Implications managériales

Dans le contexte africain, caractérisé par l'incertitude, les ressources limitées, l'appropriation de la stratégie et des outils diagnostic doit être pragmatique et adaptée. Amoako- Gyampah et Boye (2001) insistent sur l'importance de développer une culture stratégique locale qui valorise l'expérience terrain et les valeurs tacites des dirigeants. Cette adaptation est cruciale pour que les PME puissent bénéficier pleinement des outils proposés par la théorie stratégique classique. Ainsi, renforcer la capacité des dirigeants à utiliser des outils simples et pertinents, tout en développant une vision stratégique claire, constitue un point essentiel pour améliorer la compétitivité et la pérennité des PME en Afrique (Amoako, 2003).

Les PME avec une culture stratégique forte affichent une meilleure capacité à innover et à s'adapter, ce qui impacte positivement leur croissance et leur survie sur le long terme. La culture stratégique favorise une orientation proactive face aux changements environnementaux, réduisant ainsi les risques d'échec. Enfin, dans le contexte africain, Amamou et Koubaa (2013) notent que le déficit de culture stratégique chez les dirigeants de PME constitue un frein majeur à leur performance, ce qui confirme l'importance d'investir dans le développement des compétences stratégiques pour améliorer la pérennité des PME.

Conclusion

La recherche a pour objectif d'analyser dans quelle mesure l'appropriation de la stratégie par les dirigeants des PME ivoirienne contribue à leur pérennité et à leur performance dans un contexte marqué par des ressources limitées et une forte incertitude. À travers une approche quantitative auprès d'un échantillon représentatif de 450 dirigeants de PME, les résultats ont

confirmé l'existence d'un lien significatif entre la culture stratégique des dirigeants et la performance des PME. Plus précisément, l'intégration de la stratégie dans la gestion quotidienne, l'usage d'outils simplifiés d'analyse stratégique et de diagnostic et l'existence de dispositifs stratégiques adaptés apparaissent comme des leviers indispensables. Ces leviers permettent de renforcer la compétitivité et assurer la durabilité des entreprises. Par ailleurs, la recherche a mis en évidence la faible formalisation des pratiques managériales stratégiques, souvent remplacée par une approche intuitive, ce qui souligne l'importance d'un accompagnement ciblé pour développer les compétences stratégiques adaptées aux réalités africaines. La recherche présente des limites méthodologiques et théoriques. Au plan méthodologique, l'utilisation de l'approche quantitative avec un questionnaire structuré peut restreindre la profondeur des réponses. Cette utilisation limite la compréhension des processus complexes d'appropriation stratégique (Bryman, 2012). La méthode d'échantillonnage non probabiliste peut introduire un biais de sélection qui affecte la représentativité des résultats (Palinka et al, 2015). L'auto-évaluation des dirigeants comporte un risque de désirabilité sociale, où les répondants peuvent surévaluer leurs pratiques stratégiques (Podsakoff et al, 2003). Sur le plan théorique, l'intégration de la dimension informelle et intuitive des PME dans ces cadres, reste encore insuffisante (Mintzberg, 1987) et le contexte africain, nécessite des approches plus flexibles et interdisciplinaires qui ne sont que partiellement abordées dans notre recherche (Amoako- Gyampah et Boye (2001). Cette recherche ouvre également des pistes pour des recherches futures. L'adoption de méthodologies mixtes, qualitatives et quantitatives peut permettre de saisir les mécanismes subtils d'appropriation stratégique (Tashakkorie & Teddlie, 2010) propres aux PME africaines et ivoiriennes en particulier. Une intégration des parties prenantes internes et externes des PME peut contribuer à enrichir la compréhension des processus (Creswell & Plano Clark, 2011).

Enfin, ces résultats soulignent la nécessité de promouvoir une culture stratégique spécifique aux PME, alliant pragmatisme, simplicité et adaptation au contexte local.

BIBLIOGRAPHIE

- Ackerman, F., & Eden, C. (2011). Strategic Management of Stakeholders: Theory and Practice. *Long Range Planning*, 44, 179-196. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.08.001>
- Ackermann, F. and Eden, C. and Brown, I. (2005) *The practice of making strategy a step by step guide*. Sage, United Kingdom. ISBN 9780761944942
- AFDB (2021). Rapport annuel 2021. Groupe de la Banque Africaine de Développement
- Aldrich, H. E. (1979). *Organizations and Environments*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Allain S. (1999), « Approche cognitive de la gestion stratégique dans une entreprise monodécideur : le cas de l'entrepreneur agricole », *Revue Internationale P.M.E: Économie et Gestion de La Petite et Moyenne Entreprise*, Vol. 12, n°1-2, p.31-60.
- Amamou, B. & Koubaa, S. (2013). Communautés de pratique et capacité d'absorption des connaissances dans un contexte inter-organisationnel : cas des PME marocaines. *Revue internationale P.M.E.*, 26(3-4), 13–39. <https://doi.org/10.7202/1024517ar>
- Amoako, G. K. (2013). Accounting Practices of SMEs: A Case Study of Kumasi Metropolis in Ghana. *International Journal of Business and Management*, 8, 73-83. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v8n24p73>
- Amoako-Gyampah K.et Boye S. S. (2001). Operations strategy in an emerging economy: The case of the Ghanaian manufacturing industry. *J. Oper. Manag.* 19(1): 59–79.
- Andrews K. R (1987). “The Concept of Corporate Strategy. 3e,” Richard D. Irwin Inc., Homewood Ill, 1987
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York: McGraw-Hill.
- Ates, A. (2008). *Strategy process in manufacturing SMEs*. A thesis presented in fulfilment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy. University of Strathclyde Department of Design, Manufacture and Engineering Management Glasgow, UK
- Babbie, E. (2010) *The practice of social research*. 12th Edition, Wadsworth, Belmont
- Barney, J.B. (1986). Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? *Academy of Management Review*, 11, 656-665.
- Berry, M. (1998). Strategic planning in small high-tech companies. *Long Range Planning*,
- Boissin J.-P., Castagnos J.-C., Guieu G. et de Looze M.-A., (1999). la recherche francophone en stratégie : Finance – Contrôle – Stratégie, une analyse bibliographique”, V. 2, n° 3, n°213,

- Boissin, J.-P., Castagnos, J.-C. & Guieu, G. (2000). PME et entrepreneuriat dans la littérature francophone stratégique. *Revue internationale P.M.E.*, 13(1), 39–64. <https://doi.org/10.7202/1008669ar>
- Bradley C.; Hirt M & Smit S. (2011). Have you tested your strategy lately?. *McKinsey Quarterly*
- Bryman, A. (2012) *Social Research Methods*. 4th Edition, Oxford University Press, Oxford, 653-681.
- Charreire-Petit, S. et Huault, I. (dir.) (2017). *Les Grands Auteurs en Management*. EMS Éditions. <https://doi.org/10.3917/ems.charr.2017.01>.
- Chavagneux C., (2004), *Économie politique internationale*, La Découverte, Paris.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2017). *Research Methods in Education*. New York, NY: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315456539>
- Commission européenne (2025). Recommandation (UE) 2025/1099 de la commission du 21 mai 2025 concernant la définition des petites entreprises à moyenne capitalisation
- Cossette P. (2003), Méthode systématique d'aide a la formulation de la vision stratégique: illustration auprès d'un propriétaire dirigeant, *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 2 (1), pp1-18.
- Couteret P. & Bayad M. (2014), « Les conditions du partage de la vision du dirigeant en TPE : une étude empirique », actes du 12ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Agadir, Maroc.
- Déry R., (1996), La structuration socio-historique du champ anglo saxon de la stratégie, in Actes de la journée "Recherche en Gestion", Paris, FNEGE, p. 202-251.
- Drucker, P. F. (1974). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York, NY: Harper & Row.
- Dutta, S., & Evrard, P. (1999). Information technology and organisation within European
- Elbousserghini, J., Berger-Douce, S. & Jamal, Y. (2019). La RSE des PME : l'étude du contexte marocain. *Revue internationale P.M.E.*, 32(1), 19–40. <https://doi.org/10.7202/1059179ar>
- Fillion L. J. (1991), « Vision and Relation: Elements for an Entrepreneurial Meta-Model », *International Small Business Journal*, vol. 9, n° 2, pp. 26-40.
- Fillion, L.J. (2007). *Management des PME : De la création à la croissance*. Paris : Pearson, 2007, 566 P
- Ghobadian, A., & O'Regan, N. (2000). Developing an exploratory model to determine the link between organizational culture, leadership style and contingency factors on the corporate

strategy of manufacturing SMEs. *International Journal of Manufacturing Technology and Management*, 2(1-7), 860.

- Ireland, R., & Hitt, M. (1999). Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the 21st Century: The Role of Strategic Leadership. *Academy of Management Executive*, 13, 43-57. <https://doi.org/10.5465/ame.1999.1567311>

- Jaouen A., Tessier N. (2008), « Effet de grossissement et proximité dans les pratiques de GRH des très petites entreprises », in A. Jaouen, O. Torrès (dir), *Les très petites entreprises : un management de proximité* (pp. 143-165), Paris, Hermès Lavoisier

- Jaouen, A. (2010). Typologie de dirigeants de très petite entreprise. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*. 23. 133-152. [10.1080/08276331.2010.10593478](https://doi.org/10.1080/08276331.2010.10593478).

- Javalgi, R.G. and Martin, C.L. (2007) Internationalization of Services: Identifying the Building-Blocks for Future Research. *Journal of Services Marketing*, 21, 391-397. <http://dx.doi.org/10.1108/08876040710818886>

- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., Regnr, P. and Fréry, F. (2017). *Stratégique*. 11e éd. Montreuil: Pearson France.

- Julien, P.-A. (1990). Vers une typologie multicritère des PME. *Revue internationale P.M.E.*, 3(3-4), 411–425. <https://doi.org/10.7202/1007988ar>

- Julien P.A. (2005). *Entrepreneuriat régional et économie de la connaissance: Une métaphore des romans policiers* (1st ed., p. I–VI). Presses de l'Université du Québec. <https://doi.org/10.2307/j.ctv18phcb3.1>

- Julien, P.-A. (2008). Trente ans de théorie en PME : de l'approche économique à la complexité. *Revue internationale P.M.E.*, 21(2), 119–144. <https://doi.org/10.7202/029433ar>

- Kantabutra, S., & Avery, G. C. (2010). The power of vision: Statements that resonate. *Journal of Business Strategy*, 31(1), 37–45.

- Kim, K.K., Suh, H.S., Hwang, I.C. and Ko, K.D. (2014) Influence of Eating Behaviors on Short-Term Weight Loss by Orlistat and Anorectic Agent. *Eating Behaviors*, 15, 87-90. <http://dx.doi.org/10.1016/j.eatbeh.2013.10.019>

- Koubaa, S. (2014). Management stratégique des connaissances et capacité d'absorption dans le contexte des relations interentreprises. *La Revue des Sciences de Gestion*, 266(2), 109-120. <https://doi.org/10.3917/rsg.266.0109>.

- Koubaa, Salah & Belkassam, Amamou. (2009). La coopération interorganisationnelle et l'innovation en PME : le rôle de la capacité d'absorption des connaissances.

- Kubičková, L., Toulouva, M., & Votoupalová, M. (2015). Specifics of the Internationalization Process of Czech Engineering SMEs. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 63, 947-956.
- Laghzaoui, S. (2009). Internationalisation des PME : apports d'une analyse en termes de ressources et compétences. *Management & Avenir*, 22(2), 52-69. <https://doi.org/10.3917/mav.022.0052>.
- Lamb, P., Darouichi, O., & Jonczyk Sédès, C. (2022). La performance des PME internationales: État des lieux et pistes de recherches futures. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 39(4), O65-O84.
- Learned, E.P., Christensen, C.R., Andrews, K.R. and Guth, W.D. (1965) *Business Policy: Text and Cases*. Homewood/Ill, Irwin.
- Lecerf, M.-A. (2012). Déterminants de l'internationalisation des PME françaises : les leviers du développement international des PME françaises : proposition et test d'une hiérarchisation. *Revue internationale P.M.E.*, 25(1), 117-149. <https://doi.org/10.7202/1014876ar>
- Marchesnay M. (1993). *Management stratégique*. Eyrolles, 200 p., 1993, 2-212-03194-7. (hal-02850267)
- Messeghem, K. (2003). Strategic entrepreneurship and managerial activities in SMEs. *International Small Business Journal*, 21(2), 197
- Mintzberg, H. (1981). What Is Planning Anyway? *Strategic Management Journal*, 2(3), 319.
- Mintzberg, H. (1987). The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy. *California Management Review*, 30, 11 - 24. 208, pp. 160-170
- Mintzberg, H. (1994). The Fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review*, 72, 107-114.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. and Lampel, J. (1998) *Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*. Free Press, New York.
- Nag, R., Hambrick, D. C., & Chen, M. (2007). What Is Strategic Management, Really? Inductive Derivation of a Consensus Definition of the Field. *Strategic Management Journal*, 28, 935-955. <http://www.jstor.org/stable/20141958> <https://doi.org/10.1002/smj.615>
- OCDE (2017). *Renforcer les contributions des PME dans une économie mondialisée et numérique (rapport)*. Paris, OCDE.
- OCDE. (2017a). *Enhancing the contributions of SMEs in a global and digitalised Economy*.

- OECD (2017b). Publishing Paris. OCDE Entrepreneurship at a glance 2017.
- Palinkas, L. A., Horwitz, S. M., Green, C. A., Wisdom, J. P., Duan, N., & Hoagwood, K. (2015). Purposeful Sampling for Qualitative Data Collection and Analysis in Mixed Method Implementation Research. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 42, 533-544.
<https://doi.org/10.1007/s10488-013-0528-y>
- Pettigrew A. M. (1992). "The Character and Significance of Strategy Process Research," *Strategic Management Journal*, Vol. 13, No. S2, 1992, pp. 5-16.
<http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250130903>
- Pfeffer, J. and Salancik, G. (1978) *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Harper & Row, New York.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y. et al. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88, 879-880. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Macmillan , Inc.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage*. New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.
- Quinn, J. B. (1978). Strategic Change: "Logical Incrementalism". *Sloan Management Review*, 20(1), 7 (15 pages).
- RAP (2020) *Rapport Annuel de Performance du Ministère de la Promotion des PME*. République de Côte d'Ivoire
- Robert-Huot, G. & Cloutier, J. (2020). La gestion des ressources humaines dans les PME : une analyse systématique de la littérature. *Revue internationale P.M.E.*, 33 (1), 101–146.
<https://doi.org/10.7202/1069285ar>
- Reyes, G. (2016). Décrypter la stratégie de la TPE grâce à l'analyse de l'identité professionnelle de son propriétaire-dirigeant. *Revue de l'Entrepreneuriat / Review of Entrepreneurship*, . 15(1), 35-59. <https://doi.org/10.3917/entre.151.0035>.
- Rubin, H.J. and Rubin, I.S. (2012) *Qualitative Interviewing: The Art of Hearing Data*. 3rd Edition, Sage Publications, Thousand Oaks
- Rumelt R. P. & Schendel D & Teece, D. J. (1991). "Strategic management and economics," *Strategic Management Journal*, Wiley Blackwell, vol. 12(S2), pages 5-29, December.

- Rumelt, R.P. (1979) Evaluation of Strategies: Theory and Models. In: Schendel, D.E. and Hofer, C.W., Eds., Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning, Little, Brown, Boston.
- Schendel, D. E., & Hofer, C. W. (Eds.). (1979). Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning Boston.
- Siegel, D. (2008). Réflexion sur la stratégie. *La Revue Des Sciences De Gestion, Direction Et Gestion*, 230, 15-23.
- Smida A. & Condor R. (2001), « Interactions entre vision, intention et anticipation chez les dirigeants des petites entreprises », *Gestion*, Vol. 26, n°4, p.12-22.
- Tabachnick, B., & Fidell, L. (2013). Using Multivariate Statistics. Boston, MA: Pearson Education Inc.
- Tashakkori, A. and Teddlie, C. (2010) SAGE Handbook of Mixed Methods in Social & Behavioral Research. SAGE Publications, Inc., Thousand Oaks. <https://doi.org/10.4135/9784506335193>
- Teece, D.J., Pisano, G. and Shuen, A. (1990) Firm Capabilities, Resources and the Concept of Strategy. Economic Analysis and Policy Working Paper EAP, 38, University of California, Oakland, CA.
- Todd P. et Javalgi R. G., (2007), Internationalization of Es in India, foresting entrepreneurship by leveraging information technology, *International Journal of Emerging markets*, vol. 2, n° 2. 166 - 180.
- Torres. O, (1999), "Les PME", Editions Flammarion, Collection DOMINOS, 128p.
- Torrès O. (2003), « Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité », *Revue française de gestion*, n° 144, pp. 119-138.
- Torrès, O. (2007). Approche descriptive de la spécificité de gestion des PME : le mix de proximité.
- Wernerfelt B (1984). « resource-base view of the firm », *strategic management Journal*, vol. 5, p. 171-180.
- Wtterwulge, R. (1998). La PME : une entreprise humaine, avec la collaboration de Frank J., Paris Bruxelles de Boeck université.