



## **L'émergence du comportement stratégique dans les PME ivoiriennes en phase de création**

### **The emergence of strategic behavior in Ivorian SMEs at the creation stage**

**KOUADIO Yoboué Charles Vincent**

Enseignant-chercheur

Institut National Polytechniques Félix Houphouët Boigny (INP-HB), Yamoussoukro

Laboratoire de Droit, d'Économie et de Gestion (LADEG)

Côte d'Ivoire

**Date de soumission :** 14/10/2025

**Date d'acceptation :** 28/11/2025

**Pour citer cet article :**

KOUADIO. Y (2025) «L'émergence du comportement stratégique dans les PME ivoiriennes en phase de création», Revue Internationale du chercheur «Volume 6 : Numéro 4» pp : 1105- 1131

## Résumé

L'objectif de l'étude était de comprendre comment les actions opérationnelles des entrepreneurs se transforment en un comportement stratégique au cours du processus de création d'entreprise. Ainsi nous mobilise un cadre théorique constitué de la théorie de l'apprentissage expérientiel (Kolb, 1984) et la perspective Strategy-as-Practice. À partir d'une étude multi-cas menée auprès de douze PME ivoiriennes en phase de création, nous avons collecté les données à partir de 48 entretiens. L'étude propose comme résultat un modèle d'émergence stratégique en contexte de création d'entreprise structuré en trois étapes : (1) un comportement opérationnel initial, structuré autour des actions quotidiennes; (2) des boucles d'apprentissage issues de la confrontation avec les réactions de l'environnement; (3) l'émergence d'un comportement stratégique, caractérisé par l'anticipation, l'intention stratégique et la planification. Aussi, l'étude met en évidence le rôle central de l'apprentissage expérientiel dans ce processus. Les résultats offrent des implications managériales pour l'accompagnement des entrepreneurs en environnements incertains.

**Mots clés :** comportement entrepreneurial ; comportement stratégique ; apprentissage expérientiel ; stratégie émergente ; Strategy-as-Practice

## Abstract

The objective of this study was to understand how entrepreneurs' operational actions transform into strategic behavior during the business creation process. We therefore employed a theoretical framework comprised of experiential learning theory (Kolb, 1984) and the Strategy-as-Practice perspective. Based on a multi-case study conducted with twelve Ivorian SMEs in the start-up phase, we collected data from 48 interviews. The study proposes a three-stage model of strategic emergence in the context of business creation: (1) initial operational behavior, structured around daily actions; (2) learning loops resulting from interaction with environmental reactions; and (3) the emergence of strategic behavior, characterized by anticipation, strategic intent, and planning. The study also highlights the central role of experiential learning in this process. The results offer managerial implications for supporting entrepreneurs in uncertain environments.

**Keywords:** entrepreneurial behavior; strategic behavior; experiential learning; emergent strategy; Strategy-as-Practice

## Introduction

En Afrique, les PME évoluent dans des environnements caractérisés par une forte incertitude, une disponibilité limitée des ressources et une intensité concurrentielle élevée (Badiru, 2024 ; Inegbedion et al., 2022 ; Saaouf & Benesrighe, 2021). Cette situation favorise une forte mortalité des jeunes entreprises (Bonna et al. 2025 ; Nzuzi bangika et al., 2025). Selon Anasse (2013), en Côte d'Ivoire ,près de six PME sur dix disparaissent dans les trois premières années de leur existence. Ainsi, comprendre comment les entrepreneurs parviennent à s'adapter et à développer leur activité demeure un enjeu majeur. La survie PME est un sujet qui a été largement abordé par les chercheurs (Coulibaly & Camara , 2025). Dans la littérature, le processus de création d'entreprise est présenté comme un phénomène dynamique constitué d'une succession d'actions et de réactions et au cours desquels l'entrepreneur expérimente et réoriente ses choix (Cope, 2005 ; Moroz & Hindle, 2012 ; Politis, 2005). Cependant, à mesure que l'entrepreneur progresse dans le développement de son activité, il doit adopter une posture plus réflexive capable de donner une direction et de structurer l'action , il doit avoir une posture stratégique (Bonn, 2005 ; Sogbossi, 2009). Dans la littérature, deux logiques de formulation stratégique se distinguent. La stratégie délibérée, conçue comme un plan rationnel et anticipé (Chandler, 1962 ; Ansoff, 1965), et la stratégie émergente, qui se construit progressivement à travers l'action et les ajustements successifs (Mintzberg & Waters, 1985). Dans les PME, les travaux montrent que la stratégie se forme dans l'action (Burgelman, 1983 ; Torrès, 2000). Elle repose souvent sur la vision du dirigeant (Jarzabkowski & Spee, 2009 ; Whittington, 1996 ;) et se manifeste à travers les ajustements quotidiens, les expérimentations et les réponses aux signaux du marché (Bezerra, 2023 ; Dada et al., 2023). Cependant, malgré la richesse des travaux, la littérature ne permet pas encore de comprendre comment les actions opérationnelles se transforment en un comportement stratégique au cours du processus entrepreneurial. Malgré les avancées sur la stratégie émergente et les pratiques managériales en PME, la littérature n'a pas encore expliqué de manière précise comment se construit et se structure l'émergence du comportement stratégique chez le dirigeant. En particulier dans les environnements émergents , comme le contexte africain, où les entrepreneurs doivent composer avec l'incertitude, la rareté des ressources et l'informalité (Balemba, 2023 ; Dada et al., 2023). Dès lors, la question de recherche est la suivante : *Comment les actions opérationnelles des entrepreneurs se transforment-elles en un comportement stratégique ?* De façon spécifique, il s'agit de savoir : *quelles sont les composantes du comportement opérationnel des entrepreneurs au cours du*

*processus de création d'entreprise ? Quels mécanismes conduisent-ils à l'émergence du comportement stratégique ?*

L'objectif général de cette recherche est de comprendre comment les actions opérationnelles des entrepreneurs se transforment en un comportement stratégique au cours du processus de création d'entreprise. Plus précisément, il s'agit : (1) d'identifier les composantes du comportement opérationnel de l'entrepreneur au cours du processus de création d'entreprise et (2) d'analyser les mécanismes qui favorisent l'émergence du comportement stratégique. Pour répondre à cette problématique, cette étude adopte une démarche qualitative, fondée sur une étude de cas multiples auprès de douze PME ivoiriennes localisées à Abidjan. Les données ont été collectées à partir d'entretiens semi-directifs et complétées par des documents d'entreprise. Ils ont été soumis à une analyse thématique assistée par le logiciel NVivo. Cette étude est organisée en six sections. La première présente le processus de création de l'entreprise et comportement entrepreneurial. La deuxième section décrit le comportement stratégique en contexte de PME. La troisième section met en évidence les fondements théoriques de l'étude. La quatrième section décrit la méthodologie de l'étude. La cinquième section présente les résultats de l'étude. Enfin, la sixième section discute les résultats et présente les contributions théoriques et managériales de l'étude.

## **1. Processus de création de l'entreprise et comportement entrepreneurial.**

### **1.1. Le processus de création d'entreprise**

Le processus de création d'entreprise, encore appelé processus entrepreneurial, désigne la manière dont un individu identifie, évalue et exploite une opportunité afin de la transformer en organisation (Bygrave & Hofer, 1991 ; Shane & Venkataraman, 2000). Il s'agit d'un processus par lequel l'entrepreneur transforme son idée en organisation au travers de ses actions (Gartner 1985). Selon Bruyat (1993), le processus se déroule en trois phases : la conception du projet, le lancement et la consolidation. La phase de conception du projet renvoie à la détection de l'opportunité et à la réalisation des différentes études de faisabilité (Filion et al. 2006). Cette phase conduit soit à l'abandon du projet ou à l'engagement vers la création. Ensuite, la phase de lancement concerne l'immatriculation légale de l'entreprise et l'acquisition d'équipements nécessaires au fonctionnement de l'entreprise (Filion et al. 2006). Enfin, la phase de consolidation, il s'agit de la période de stabilisation de l'activité (Filion et al. 2006). Elle se matérialise par l'atteinte du seuil de rentabilité. La finalité de la phase de consolidation c'est la survie de l'entreprise. Ce processus n'est pas linéaire, mais plutôt dynamique et itératif.

En effet, certains auteurs ont montré au travers de leurs travaux que les entrepreneurs naviguent entre réflexions, expérimentations, apprentissages et réorientations de leurs activités selon les opportunités ou les contraintes qu'ils rencontrent (Moroz & Hindle, 2012). En outre, après avoir présenté le processus de création, il importe également d'examiner le comportement que l'entrepreneur adopte au cours de ce processus.

## **1.2. Le comportement entrepreneurial**

Le comportement entrepreneurial est défini comme le passage de l'intention entrepreneuriale à des actions concrètes visant à exploiter des opportunités (Bird, 1988 ; Shane et Venkataraman, 2000). Au cours de ce processus, les entrepreneurs n'agissent pas selon une logique prédictive (causation), mais selon une logique adaptative (effectuation) (Sarasvathy, 2001). Ainsi, le comportement entrepreneurial traduit non seulement la capacité d'un individu à transformer une idée en action concrète, mais également son aptitude à apprendre de l'expérience afin d'ajuster ses pratiques au fur et à mesure du développement du projet (Cope, 2005). Cela renforce la structuration des pratiques entrepreneuriales, qui se formalisent au fur et à mesure du développement du projet (Bezerra et al., 2023).

En outre, dans les contextes africains, l'environnement institutionnel, social et culturel influence l'émergence du comportement entrepreneurial (Dada et al., 2023 ; Inegbedion et al., 2022). En somme, ces éléments permettent de mieux comprendre les fondements du comportement entrepreneurial, qui jouent un rôle déterminant dans la manifestation du comportement stratégique.

## **2. Le comportement stratégique de l'entrepreneur**

### **2.1. Définition du comportement stratégique**

Le comportement stratégique de l'entrepreneur (CSE) désigne l'ensemble des réflexions, décisions et actions par lesquelles un dirigeant cherche à façonner le profil futur de son entreprise (Sogbossi, 2009). Il s'agit d'un processus qui intègre des mécanismes d'adaptation et de réaction face à l'incertitude. Le comportement stratégique repose sur deux dimensions complémentaires. D'une part, la pensée stratégique, qui est la capacité du dirigeant à analyser, imaginer et donner du sens à l'avenir de son organisation (Bonn, 2005). Et d'autre part, l'action stratégique, qui renvoie à la mise en œuvre pratique de la stratégie à travers les décisions, les actions et les initiatives du dirigeant (Bourgeois & Brodwin, 1984). La littérature met en évidence plusieurs facteurs qui influencent la manière dont les dirigeants conçoivent et mettent en œuvre la stratégie.

Selon Reyes (2016), ces facteurs peuvent être regroupés en cinq catégories: le capital social, les valeurs et croyances, le style cognitif, la rationalité du dirigeant et la vision stratégique. En effet, le profil psychologique du dirigeant (traits de personnalité, ces dispositions cognitives et valeurs personnelles) influence la manière dont il pense, décide, interagit et dirige (Kouakou, 2025). Ces éléments agissent comme des micro-fondations de la pensée et de l'action stratégique du dirigeant. Ils traduisent la manière dont le dirigeant perçoit, interprète et oriente l'activité de son entreprise. La perspective des micro-fondations offre un cadre pour comprendre comment les comportements individuels se transforment en mécanismes stratégiques (Foss 2021 ; Palmié et al., 2023). Ainsi, chaque dirigeant élabore ses choix à partir de sa propre trajectoire, de ses représentations mentales et de son capital social. Dans le point suivant, nous allons examiner les principales approches de formulation stratégique.

## **2.2. Formulation de la stratégie en contexte de PME**

Deux approches se distinguent dans la littérature sur la formulation de la stratégie: la conception délibérée de la stratégie et la conception émergente de la stratégie. La conception délibérée présente la stratégie comme un plan élaboré de manière rationnelle et anticipée, destinés à orienter l'action organisationnelle (Ansoff, 1965 ;Chandler, 1962). Cette approche de la stratégie s'inscrit dans le cadre de la planification stratégique, et suppose la capacité des dirigeants à anticiper et à contrôler les événements (Ansoff, 1965). D'un autre côté, dans la conception émergente, la stratégie se construit progressivement à travers l'action grâce à l'expérimentation, aux ajustements continus et à l'apprentissage issu du terrain (Burgelman, 1983; Mintzberg & Waters, 1985). Dans cette logique, les acteurs expérimentent, interprètent et adaptent leurs décisions selon le feed-back de l'environnement (Mintzberg & Waters, 1985). Cette perspective émerge, correspond au contexte des PME, où la stratégie se développe dans l'action du dirigeant. En effet, dans les PME africaines, la stratégie repose sur l'intuition et les ajustements réalisés par le dirigeant (Balemba, 2023), face aux pressions de l'environnement (Chen, 2024). Aussi, les décisions y sont formulées à court terme et axées sur la réaction plutôt que l'anticipation (Torrès, 2000). Selon Wolf & Floyd (2017) la planification stratégique dans les PME suit des logiques hybrides mêlant improvisation et structuration progressive. Ainsi, la trajectoire stratégique des PME dépend de la capacité du dirigeant à interpréter les signaux de l'environnement et à intégrer les apprentissages dans ses décisions.

### **3. Fondements théoriques**

#### **3.1. La théorie de l'apprentissage expérientiel**

Selon Kolb (1984) l'apprentissage expérientiel est le processus par lequel la connaissance est créée à partir de la transformation de l'expérience. Elle repose sur un cycle composé de l'expérience concrète, l'observation réflexive, la conceptualisation abstraite et l'expérimentation active. Ces dimensions sont interdépendantes et forment un cycle continu où chaque étape alimente la suivante. En effet, l'expérience concrète désigne l'exposition de l'individu à une situation réelle qui mobilise ses sens, ses émotions et ses actions. L'observation réflexive renvoie au moment où l'individu analyse la situation qu'il vient de vivre. Puis, la conceptualisation abstraite traduit la capacité de l'individu à élaborer des modèles ou des schémas explicatifs à partir de ses observations et réflexions. Enfin, l'expérimentation active permet à l'individu de tester les idées ou hypothèses issues des schémas explicatifs qu'il a formulées dans de nouvelles situations. Cette théorie conçoit le savoir comme l'interaction entre l'expérience vécue et la réflexion critique sur cette expérience (Kolb & Kolb, 2005). L'apprentissage entrepreneurial émerge principalement à travers l'expérimentation concrète et les projets réels (Santoso et al., 2023). Par conséquent, seules les expériences analysées de manière réflexive génèrent un apprentissage significatif (Morris, 2020). Appliqué au contexte entrepreneurial, ce modèle permet de comprendre comment les dirigeants transforment leurs expériences en principes d'action. Cette théorie est de plus en plus mobilisée pour comprendre les processus d'apprentissage en contexte entrepreneurial (Cope, 2005). En effet, les entrepreneurs apprennent dans l'action (Cope, 2005). Comme l'indique Zozimo et al., (2023), l'apprentissage entrepreneurial ne relève pas uniquement d'un processus cognitif individuel, mais se construit comme une pratique sociale située, construite dans les interactions et les ajustements quotidiens de l'entrepreneur. Aussi, l'apprentissage expérientiel en contexte entrepreneurial est à la fois source de connaissance et catalyseur de changement (Cope, 2005). Elle entraîne une reconfiguration des schémas cognitifs et des représentations du dirigeant (Cope, 2005). Dans les contextes émergents, l'apprentissage représente un levier pour la création de valeur (Soelberg et al, 2024). Ainsi, l'apprentissage expérientiel permet le passage progressif du comportement opérationnel, orienté vers l'action, au comportement stratégique, fondé sur la réflexion et l'anticipation (Cope, 2005).



### **3.2. La théorie de la pratique stratégique (Strategy-as-Practice)**

La théorie de la pratique stratégique , Strategy-as-Practice (SaP), a été introduite par Whittington (1996). Elle conçoit la stratégie comme une activité en train d’être réalisée par les acteurs, plutôt que comme un plan formalisé. La SaP analyse la stratégie à travers trois dimensions interdépendantes : les practitioners, les practices et la praxis (Jarzabkowski et Spee, 2009 ; Whittington, 2006). Les practitioners désignent les acteurs impliqués dans la stratégie ; les practices regroupent les outils et routines qu’ils mobilisent et la praxis renvoie aux activités concrètes par lesquelles la stratégie se matérialise (Jarzabkowski et Spee, 2009 ; Whittington, 2006). Ce cadre permet de comprendre comment la stratégie se construit dans le quotidien des organisations, à travers les pratiques concrètes des acteurs. Les PME constituent le terrain privilégié de la Strategy-as-Practice (Prashantham et Healey ,2022), car les pratiques et activités quotidiennes façonnent directement la trajectoire stratégique. Selon, Seidl et al. (2024), une activité devient stratégique lorsqu’elle façonne durablement le positionnement de l’entreprise. Dans les PME, le dirigeant constitue le practitioner central dont les décisions orientent directement la trajectoire stratégique. Ces practices sont souvent informels et évolutifs. Enfin, la praxis renvoie aux expérimentations et ajustements quotidiens du dirigeant. Ainsi, la capacité du dirigeant à apprendre, à interpréter et reconfigurer ses ressources, traduit la présence de capacités managériales dynamiques (Heubeck , 2023) qui favorise la naissance des capacités stratégiques durables (Li et al., 2025).

## **4. Méthodologie de l’étude**

### **4.1. Sélection de l’échantillon**

Notre étude s’inscrit dans une méthodologie qualitative avec une démarche de multi-cas (Eisenhardt, 1989 ; Yin, 2018). L’échantillon de notre étude est constitué de douze petites et moyennes entreprises (PME) en phase de création. Selon Eisenhardt (1989), un échantillon compris entre 4 et 10 cas permet de développer des comparaisons croisées suffisamment riches sans compromettre la profondeur d’analyse. Notre échantillonnage a privilégié la pertinence analytique plutôt que la représentativité statistique (Glaser & Strauss, 1967). Chaque cas a été sélectionné sur la base de sa capacité à illustrer l’objet de notre étude. Les critères qui nous ont permis de sélectionner les cas étaient: (1) être une entreprise de moins de 10 employés ; (2) avoir moins de 5 ans d’existence. La taille de notre échantillon a été déterminée par la saturation théorique (Glaser & Strauss, 1967). La saturation ne se limite pas à un arrêt arbitraire du recrutement de nouveaux cas.



Elle repose sur une analyse systématique de l'émergence, de la répétition et de la stabilisation des codes lors du traitement des données issues des 48 entretiens réalisés. Les codes de premier ordre associés aux actions et réactions de l'entrepreneur ont commencé à se répéter de manière récurrente à partir du cas E9. Les trois derniers cas (E10, E11 et E12) n'ont apporté aucune catégorie nouvelle, mais uniquement des variations illustratives de codes déjà identifiés. Les douze cas étudiés couvrent plusieurs secteurs. Il s'agit de la production artisanale (*Production de chaussures ; production de montres personnalisées ; fabrication de jus de fruits ; création de mode ; imprimerie sur objet*) , les Services (*Couverture média d'événements ; services informatiques ; production de contenu média digital ; livraison de repas ; imprimerie papier*) et le Commerce (*Vente de chaussures de marque ; vente de vêtements*). Cette diversité sectorielle permet une généralisation analytique plus robuste du phénomène observé dans des environnements différents. Le tableau en annexe synthétise les caractéristiques des douze entreprises sélectionnées.

#### **4.2. Collecte des données**

Les données ont été collectées à partir d'entretiens semi-directifs et de l'analyse de documents internes de l'entreprise. Cela dans le but d'assurer une triangulation méthodologique renforçant la validité des résultats (Yin, 2018). Le guide d'entretien semi-directif était structuré autour de deux axes : (1) le processus de création de l'entreprise ; (2) Le comportement de l'entrepreneur face à l'environnement. La collecte des données a eu lieu de décembre 2019 à juillet 2020 et couvre les trois premières années critiques du processus entrepreneurial (2016–2019). Cela signifie que les données sont rétrospectives. Afin de limiter les biais de mémoire liés aux récits rétrospectifs, plusieurs dispositifs méthodologiques ont été mobilisés. D'abord, nous avons réalisé trois entretiens semi-directifs avec chaque entrepreneur. Les deux premiers entretiens portaient sur le processus de création de l'entreprise. Et le troisième entretien portait sur le comportement de l'entrepreneur face à l'environnement. Nous avons eu recours à des questions factuelles (dates, lieux, événements marquants) lors des entretiens. Ensuite, nous avons eu recours à la triangulation des sources, grâce à un quatrième entretien collectif réalisé avec deux collaborateurs de chaque entrepreneur (un présent dès la création, un arrivé entre la 2e et la 3e année). Enfin, nous avons eu recours à l'analyse de documents internes des entreprises (factures, photos, messages, publications numériques, etc.). Tous les entretiens ont été réalisés en face-à-face.

Au total, nous avons réalisé 48 entretiens d'une durée comprise entre 46 et 64 minutes. Les entretiens ont été enregistrés via un dictaphone et ont été intégralement transcrits. Nous avons eu recours au logiciel Nvivo dans sa version 12 pour la codification de nos données. Le tableau ci-après fournit des informations sur le protocole de collecte des données primaires.

Tableau 1: Le chronogramme du déroulement des entretiens

	<b>ENTRETIEN 01</b>	<b>ENTRETIEN 02</b>	<b>ENTRETIEN 03</b>	<b>ENTRETIEN 04</b>
<b>Types d'entretien</b>	Individuel semi-directif	Individuel semi-directif	Individuel semi-directif	collectif semi-directif
<b>Période</b>	Décembre 2019	Janvier 2020 à février 2020	Mars 2020 à mai 2020	juin 2020 à juillet 2020
<b>objectif central de l'entretien</b>	Le processus de création de l'entreprise		Le comportement de l'entrepreneur face à l'environnement	

**Source :** l'auteur

Bien que les cas étudiés aient évolué depuis la collecte effectuée entre 2019 et 2020, les phénomènes analysés relèvent de dynamiques processuelles et non conjoncturelles. Comme l'indiquent Pettigrew (1990, 1997) et Eisenhardt (1989), l'étude des processus organisationnels ne dépend pas du caractère non actuel des données, mais de la capacité du chercheur à saisir les mécanismes sous-jacents qui se déploient dans le temps. Dans ce cadre, la validité analytique des données reste pleinement pertinente pour éclairer les mécanismes d'émergence stratégique observés dans les PME en contexte africain (Eisenhardt, 1989 ; Pettigrew, 1990, 1997). Il faut souligner qu'à cette période, les entreprises sélectionnées remplissaient toutes le critère d'inclusion défini dans le protocole, à savoir : être une PME âgée de moins de cinq ans.

### 4.3. Analyse des données

L'étude adopte une posture interprétative, ce qui est cohérent avec le projet de recherche, qui vise à comprendre comment les actions opérationnelles des entrepreneurs se transforment en un comportement stratégique au cours du processus de création d'entreprise. Le chercheur considère les comportements stratégiques comme des constructions issues des significations que les dirigeants attribuent à leurs actions. La triangulation des données (entrepreneurs-collaborateurs-documents internes) contribue également à renforcer la crédibilité méthodologique et à limiter la subjectivité. L'analyse des données s'est faite en trois étapes: codage thématique (Gioia et al., 2013), matrices intercas (Miles et al., 2014) et recodage ciblé. Le codage thématique a été réalisé selon les trois niveaux (codes de premier ordre, code de

deuxième ordre et dimensions agréées) proposés par la méthodologie de Gioia (Gioia et al. 2013).

Tableau 2: Structure des données selon la méthodologie de Gioia et al. (2013)

<i>Code de 1<sup>er</sup> ordre</i>	<i>Code de 2<sup>ème</sup> ordre</i>	<i>Code agréées</i>
«[...]je coupais le tissu à l'œil, et j'ajustais sur le mannequin jusqu'à obtenir la bonne forme. » <b>E8</b>	<b>Conception du produit</b>	<b>Action de l'entrepreneur</b>
«[...] j'ai expliqué aux jeunes qui travaille avec moi comment régler la température pour que le logo tienne longtemps. » <b>E3</b>	<b>Formation des collaborateurs</b>	
« Le jour où j'ai sorti le jus de gingembre, j'ai apporté dix bouteilles en dégustation aux bureaux. » <b>E5</b>	<b>lancement de nouveau produit</b>	
« J'ai choisi deux jours pour faire les achats [...] le reste du temps, je fais les publications sur les réseaux. » <b>E11</b>	<b>Organisation des tâches</b>	
« je porte moi-même les modèles [...] c'est comme ça que les commandes arrivent. » <b>E1</b>	<b>Promotion du produit</b>	
« On allait filmer gratuitement dans les mariages pour montrer ce qu'on savait faire. » <b>E2</b>	<b>Recherche de client</b>	
« C'est ma sœur qui est à Paris qui m'a envoyé un peu d'argent pour démarrer. J'ai pu lui rembourser petit à petit. » <b>E9</b>	<b>Ressources financières</b>	
« Au début, trouver un apprenti sérieux était difficile [...]J'ai pris un jeune du quartier. » <b>E1</b>	<b>Ressources humaines</b>	
«[...] on filmait avec nos téléphones avec des fonds qu'on bricolait [...]. » <b>E10</b>	<b>Ressources matérielles</b>	
« J'ai organisé la distribution par zones [...] » <b>E12</b>	<b>Stratégie de distribution</b>	<b>Réaction de l'environnement</b>
; «[...] un client se plaint d'un bug [...]» ( <b>E4</b> ).	<b>Réaction des clients</b>	
« Les couturiers du quartier ont commencé à faire les mêmes robes. » <b>E8</b>	<b>Réaction des concurrents</b>	<b>Réaction de l'entrepreneur</b>
« J'ai appris à faire de bonnes finitions [...]. » <b>E1</b>	<b>Améliorations des compétences</b>	
: « [...] j'ai a appris à mieux gérer la conservation et à stocker dans des glacières. » ( <b>E5</b> )	<b>Apprentissage organisationnel</b>	
« avant on faisait des vidéos en fonction des demandes des clients. Maintenant on propose des abonnements mensuels [...]. » <b>E10</b>	<b>Évolution du modèle d'affaires</b>	
«[...] on fait les patrons des chaussures à l'avance pour gagner du temps et éviter les pertes de cuir. » <b>E1</b>	<b>Modification des procédures</b>	
« les impressions s'effaçaient après quelques lavages [...] on a changé d'encre et de température pour améliorer [...]. » <b>E7</b>	<b>Modification du produit</b>	

« Je suis les tendances sur Instagram pour savoir  
quelles couleurs ou modèles plaisent aux gens. »

**E6**

**Surveillance de  
l'Environnement**

**Source :** auteurs, données d'entretiens

Ensuite, l'analyse matricielle intercas a été réalisée à l'aide des fonctionnalités de requêtes matricielles du logiciel NVivo 12. L'objectif était de comparer la répartition des codes (identifié dans la phase 1) entre les différents cas étudiés (E01 à E12) afin d'identifier les patterns intercas. Chaque matrice est composée des catégories codées en ligne et les cas en colonne. Les pourcentages observés dans chaque cellule indiquent la fréquence d'occurrence d'un code dans le discours de chaque entrepreneur. C'est-à-dire le poids thématique de chaque type de codes dans le discours de chaque entrepreneur des cas d'études. Toutefois, ces fréquences n'ont pas été interprétées de manière statistique (Bazeley, 2013). Mais elles sont considérées comme des indicateurs de densité discursive qui sont analysés à travers le retour aux verbatim des répondants. Enfin, nous avons effectué un recodage stratégique afin d'identifier la nature stratégique des actions et réactions observées dans les différents cas étudiés. Ce recodage s'appuie sur une grille stratégique qui a été construite à partir de la littérature sur la pensée stratégique (Bonn, 2005) et l'action stratégique (Bourgeois & Brodwin, 1984). Trois dimensions stratégiques ont été retenues : (1) l'anticipation : qui renvoie à la capacité du dirigeant à interpréter les signaux du marché, à prévoir les évolutions futures et à ajuster proactivement ses actions (Bonn, 2005). (2) l'intention stratégique : qui traduit la volonté du dirigeant d'orienter ses actions vers un objectif à long terme, une vision ou un positionnement stratégique (Reyes, 2016). (3) la planification : qui fait référence à la structuration progressive de l'activité, à l'allocation délibérée des ressources et à la formalisation de routines ou de procédures (Wolf & Floyd, 2017). Le recodage a consisté à réexaminer les codes issus du comportement de l'entrepreneur en les confrontant systématiquement à la grille stratégique. Pour chaque code opérationnel, trois questions ont guidé la réinterprétation : *ce comportement révèle-t-il une capacité d'anticipation ? Ce comportement traduit-il une orientation consciente vers un objectif futur ? Ce comportement manifeste-t-il une structuration ou une formalisation de l'activité ?* Ce processus a permis d'identifier les pratiques opérationnelles qui acquièrent progressivement une valeur stratégique.

Le tableau ci-dessous présente un exemple de recodage stratégique qui a permis d'identifier la nature stratégique des actions et réactions observées dans les différents cas étudiés.

Tableau 3: Structure des données (style Gioia) appliquée au recodage stratégique

Codes de 1er ordre (verbatim des acteurs)	Catégories de 2e ordre (interprétation stratégique)	Dimensions agrégées (CSE)
« On s'est dit que les clients ne vont pas toujours acheter les mêmes produits, donc nous avons diversifié notre offre. » (E3)	Adaptation proactive de l'offre	Anticipation
« On veut maintenant se positionner comme une marque de référence locale. » (E8)	Définition d'un positionnement futur	Intention stratégique
« On a fait un plan de développement sur trois ans avec des objectifs clairs. » (E4)	Élaboration d'un plan stratégique	Planification

**Source :** traitements des données de l'étude sur NVIVO 12

## 5. présentations et discussion des résultats

### 5.1. Les composantes du comportement opérationnel de l'entrepreneur (COE)

Le comportement opérationnel (COE) observé dans notre étude, se structurent autour de deux dimensions principales : les actions initiées par l'entrepreneur et les réactions qu'il adopte face au retour de l'environnement. En effet, les croisements matriciels (voir annexe) ont révélé six patterns d'actions et quatre patterns de réactions récurrentes chez nos 12 cas, qui constituent les composantes du modèle COE observées dans notre étude, et sont présentés dans le tableau ci-dessous :

Tableau 4: Dimension du comportement opérationnel de l'entrepreneur (COE)

Composantes	Exemples de verbatim
<b>Promotion du produit</b>	« je porte moi-même les modèles [...] c'est comme ça que les commandes arrivent. » <b>E1 (Production chaussures)</b> ; « J'allais dans les bureaux avec des échantillons gratuits pour faire goûter le produit. » <b>E5 (jus de fruits)</b>
<b>Recherche de clients</b>	« On allait filmer gratuitement dans les mariages pour montrer ce qu'on savait faire. » <b>E2 (média)</b> ; « Je publiais mes modèles sur Facebook et je répondais à chaque commentaire. » <b>E6 (vente de chaussures)</b>

<b>Conception du produit</b>	« Les premières montres se décollaient vite, on a testé plusieurs types de colle avant de trouver la bonne. » <b>E3 (montres)</b> ; « [...] je coupais le tissu à l'œil, et j'ajustais sur le mannequin jusqu'à obtenir la bonne forme. » <b>E8 (mode)</b>
<b>Ressources financières</b>	« La banque demandait trop de papiers, donc j'ai préféré économiser [...] avant de lancer le projet. » <b>E4 (Services informatiques)</b> ; « C'est ma sœur qui est à Paris qui m'a envoyé un peu d'argent pour démarrer. J'ai pu lui rembourser petit à petit. » <b>E9 (Imprimerie papier)</b>
<b>Ressources matérielles</b>	« Au début, je pressais tout à la main. Mais j'ai acheté une petite machine d'occasion après. » <b>E5 (jus de fruits)</b> ; « [...] on filma avec nos téléphones avec des fonds qu'on bricolait [...]. » <b>E10 (média digital)</b>
<b>Organisation des tâches</b>	« je gérais seul la page, les commandes et les livraisons. J'ai un petit cousin qui m'aidait quand il est disponible. » <b>E6 (Vente de chaussures)</b> ; « J'ai choisi deux jours pour faire les achats [...] le reste du temps, je fais les publications sur les réseaux. » <b>E11 (Vente de vêtements)</b>
<b>Modification du produit</b>	« les impressions s'effaçaient après quelques lavages [...] on a changé d'encre et de température pour améliorer [...]. » <b>E7 (Imprimerie sur objets)</b> ; « [...] J'ai créé plusieurs options de sauce [...]. » <b>E12 (Livraison de repas)</b>
<b>Modification des procédures</b>	« [...] maintenant j'ai une apprentie qui prépare les coupes et moi je fais les finitions. » <b>E8 (mode)</b> ; « [...] on fait les patrons des chaussures à l'avance pour gagner du temps et éviter les pertes de cuir. » <b>E1 (Production de chaussures)</b>
<b>Apprentissage organisationnel</b>	« [...] les clients ne validaient pas bien les maquettes, donc maintenant, on ne lance rien sans signature. » <b>E9 (Imprimerie papier)</b> ; « on se réunit après chaque tournage pour regarder les vidéos et voir ce qui n'a pas marché [...]. » <b>E2 (média)</b>
<b>Évolution du modèle d'affaires</b>	« avant, on faisait des vidéos en fonction des demandes des clients. Maintenant on propose des abonnements mensuels [...]. » <b>E10 (média digital)</b> , « Je faisais des montres avec logo [...] maintenant, je propose des packs cadeaux pour les anniversaires et les entreprises. » <b>E3 (montres)</b>

**Source :** traitements des données de l'étude sur NVIVO 12

## 5.2. émergences du comportement stratégique de l'entrepreneur

Les cas analysés montrent un cycle récurrent : action initiale, retour de l'environnement, apprentissage et réaction de l'entrepreneur (ajustement). D'abord, les actions initiales du COE déclenchent des réactions de l'environnement (voir annexe) qui prennent deux formes : celles des clients et des concurrents. Les réactions des clients se manifestent à travers des commentaires, des critiques ou des suggestions d'amélioration du produit ou du service. Les réactions des concurrents se manifestent à travers des pressions exercées sur les fournisseurs ou des copies de modèle de produit. Ensuite, l'entrepreneur va apprendre de la confrontation au terrain : « [...] j'ai appris à mieux gérer la conservation et à stocker dans des glacières. » (E5) ; « On a perdu une vidéo [...] donc maintenant on fait une double sauvegarde de chaque projet. » (E10). ; « On s'est rendu compte que certaines étapes prenaient trop de temps donc a revu l'ordre de fabrication et depuis, on livre plus vite. » (E3). ; « Quand un client se plaint



*d'un bug, on en parle en équipe pour éviter que ça se reproduise sur un autre site. » (E4).* Ainsi l'entrepreneur réagit en réalisant des ajustements au niveau de son activité. Le tableau ci-dessous présente les types d'ajustements réalisés par l'entrepreneur dus au processus :

Tableau 5: Lien entre apprentissage organisationnel et réactions de l'entrepreneur

Réactions de l'entrepreneur	Explication	Exemples de verbatim
Modification des procédures	L'entrepreneur passe d'une gestion intuitive à une gestion consciente et structurée.	- «on a commencé à regrouper les impressions par série pour économiser l'encre et l'électricité.» (E7) - «je prépare maintenant certaines sauces la veille pour livrer plus vite. » (E12)
Modification du produit	L'entrepreneur commence à anticiper les attentes et à innover.	- «[...] après les plaintes des clients, on a ajouté une couche protectrice pour que le design tienne plus longtemps. » (E3) - «[...] on a commencé à faire des montages avec des effets plus dynamiques. » (E2)
Évolution du business model	Vers de nouveaux produits, de nouveaux marchés et de nouveaux canaux.	- « Avant, on faisait juste la création de sites web. Maintenant, on gère aussi les réseaux sociaux et la maintenance mensuelle. » (E4) - « Je propose aussi des packs cadeaux pour les entreprises et les anniversaires. » (E3)

**Source :** traitements des données de l'étude sur NVIVO 12

Ces ajustements sont le résultat de l'apprentissage et transforment les pratiques opérationnelles en capacités stratégiques. Le dirigeant transforme ses expériences en structures, en routines et en nouvelles opportunités. Ce mécanisme d'apprentissage constitue le fondement de la transition vers un comportement plus stratégique.

### 5.3. Manifestations du comportement stratégique (CSE)

Lorsque les ajustements réalisés par l'entrepreneur deviennent récurrents et structurés, ils débouchent sur l'émergence d'un comportement stratégique, qui se manifeste à travers trois dimensions principales : l'anticipation, l'intention stratégique et la planification.



Tableau 6: Manifestation du CSE

Manifestation du CSE	Indicateurs observés	Exemples de Verbatim
<b>Anticipation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observation des tendances du marché</li> <li>• Étude des goûts et comportements clients</li> <li>• Diversification de l'offre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- « <i>Il fallait prévoir les goûts des clients pour savoir ce qu'ils vont aimer.</i> » (E5)</li> <li>- « <i>On s'est dit que les clients ne vont pas toujours acheter les mêmes produits, donc nous avons diversifié notre offre.</i> » (E3)</li> </ul>
<b>Intention stratégique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Volonté de durer et de se professionnaliser</li> <li>• Définition d'une vision à long terme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- « <i>On veut maintenant se positionner comme une marque de référence locale.</i> » (E8)</li> <li>- « <i>Maintenant, on veut plus juste exister, on veut durer.</i> » (E10)</li> </ul>
<b>Planification</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• structuration du travail et des tâches</li> <li>• Définition de rôles et délégation</li> <li>• Planification</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- « <i>On a pris des commerciaux et un directeur commercial pour professionnaliser.</i> » (E9)</li> <li>- « <i>On a fait un plan de développement sur trois ans avec des objectifs clairs.</i> » (E4)</li> </ul>

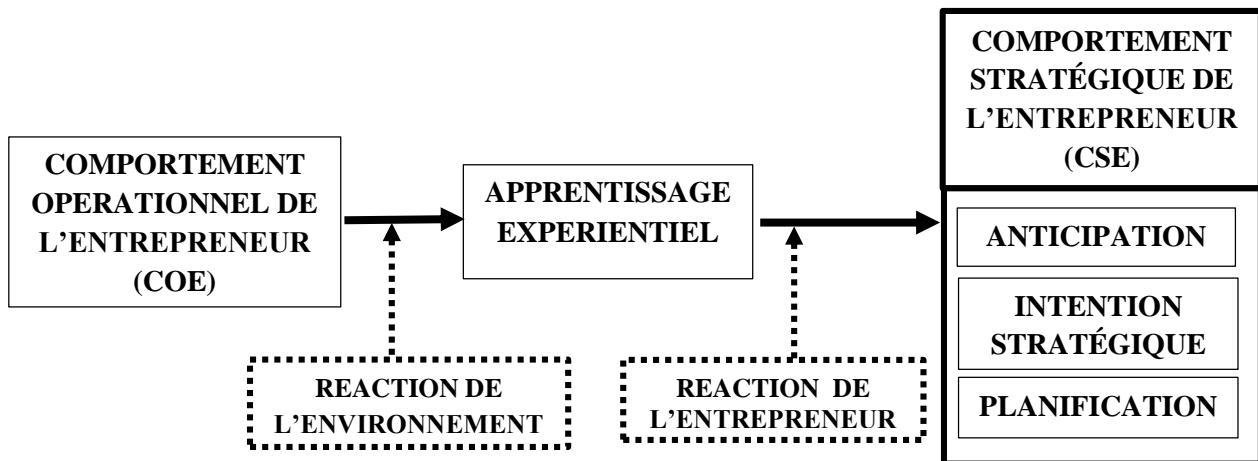
**Source :** traitements des données de l'étude sur NVIVO 12

D'abord, l'entrepreneur anticipe les changements. Cela marque une rupture avec la logique d'urgence qui caractérisait le COE, vers une posture proactive, qui traduit la transformation de l'expérience en capacité de prévision stratégique. Ensuite, l'évolution stratégique du dirigeant s'accompagne également d'une intention plus explicite quant à la direction future de son entreprise. Il commence à orienter ses décisions autour d'une vision à long terme et d'un objectif de positionnement durable sur le marché. Ainsi, l'intention stratégique naît de la volonté d'améliorer et de pérenniser son activité. Cela se traduit par la recherche d'un couple produit/marché stable et d'un avantage concurrentiel. Enfin, cette intention se traduit dans la planification concrète des activités et des ressources. L'entrepreneur désormais fixe des objectifs, établit des plans d'action, met en place des procédures et structure l'organisation. L'entrepreneur ne subit plus l'environnement, il le construit. La formalisation organisationnelle traduit une montée en compétence stratégique.

Afin de synthétiser les mécanismes identifiés dans cette étude, la figure ci-après présente le modèle processuel d'émergence du comportement stratégique, articulé autour de la transition

du comportement opérationnel (COE) vers le comportement stratégique (CSE) à travers l'apprentissage expérientiel.

Figure 1: modèle processuel du passage du COE au CSE



Source : auteur

## 6. Discussion des résultats

le comportement stratégique du dirigeant de PME émerge d'un enchaînement dynamique entre action opérationnelle, retours de l'environnement et apprentissage expérientiel. Ce cycle constitue la base sur laquelle se construisent progressivement des capacités d'anticipation, une intention stratégique et des formes de planification.

### 6.1. Apprentissage expérientiel et transformation des pratiques

Premièrement, les résultats confirment la place centrale de l'apprentissage expérientiel dans la transformation des pratiques entrepreneuriales, conformément au modèle de Kolb (1984). Le processus identifié suit les quatre étapes du cycle : (1) l'expérience concrète, à travers les actions initiales (conception du produit, promotion, recherche de clients) ; (2) l'observation réflexive, lorsque le dirigeant analyse les réactions des clients et des concurrents ; (3) la conceptualisation abstraite, matérialisée par l'identification de problèmes récurrents, de nouvelles opportunités ou d'erreurs à corriger ; (4) l'expérimentation active, via les ajustements organisationnels, procéduraux ou produits mis en œuvre. Comme l'indiquent Cope (2005), Santoso et al. (2023) et Soelberg et al., (2024), cet apprentissage ne se limite pas à une amélioration technique : il réorganise les routines, influence les schémas cognitifs du dirigeant et favorise l'acquisition de compétences transversales qui créent de la valeur.

Les entrepreneurs étudiés passent d'une logique intuitive d'essai-erreur à une démarche de formalisation progressive. Ils apprennent à interpréter les événements, anticiper les conséquences de leurs actions et orienter leurs efforts vers des objectifs plus structurés. Cette évolution cognitive correspond à ce que Bonn (2005) considère comme les composantes de la pensée stratégique, ce qui explique la construction d'une vision plus stable et orientée vers la pérennité (Reyes, 2016). Ces dynamiques s'inscrivent dans la perspective des micro-fondations des capacités stratégiques (Foss, 2021 ; Palmié et al., 2023).

### **6.2. Des pratiques opérationnelles aux pratiques stratégiques**

Deuxièmement, dans les cas étudiés, la stratégie de la PME émerge grâce aux ajustements, à l'expérimentation et aux réactions du dirigeant face aux signaux du marché. Les actions initiales du COE deviennent des pratiques stratégiques qui orientent la trajectoire de l'entreprise. Cette observation rejoint la perspective Strategy-as-Practice (SaP) (Whittington, 1996 ; Jarzabkowski & Spee, 2009), qui conçoit la stratégie comme une activité construite par les gestes, routines et outils mobilisés au quotidien. Ces résultats corroborent les recherches de Prashantham et Healey (2022), qui mettent en évidence le fait que les stratégies dans les contextes émergents se développent principalement par l'expérience pratique. Ils rejoignent aussi, les travaux de Seidl et al. (2024) qui ont montré qu'une activité devient stratégique lorsqu'elle façonne le positionnement de l'entreprise. En effet, les ajustements observés dans notre étude (modification du produit, évolution du modèle d'affaires, modification des procédures) ont un impact direct sur la performance et la continuité de l'activité. Ainsi, l'étude enrichit la théorie de la stratégie émergente (Mintzberg & Waters, 1985) en montrant comment les pratiques opérationnelles, initialement non stratégiques, se transforment en pratiques stratégiques via l'apprentissage expérientiel. En sommes, nos résultats démontrent que, dans les PME, le comportement stratégique est un résultat, et non un point de départ. Il naît de l'accumulation d'ajustements opérationnels et de leur stabilisation dans le temps.

### **6.3. contribution théorique et managériale**

Cette étude apporte plusieurs contributions à la littérature en entrepreneuriat et en management stratégique. Elle enrichit la compréhension de l'émergence du comportement stratégique dans les PME en contexte africain . Sur le plan théorique, elle propose d'abord un modèle d'émergence du comportement stratégique reposant sur la dynamique séquentielle COE – apprentissage - CSE.

Ce modèle montre comment des actions routinières peuvent, sous l'effet des retours environnementaux et de l'apprentissage, faire émerger la stratégie. Il permet de comprendre comment les pratiques opérationnelles deviennent stratégiques dans les PME africaines. Il enrichit ainsi les travaux sur la Strategy-as-Practice (Whittington, 1996). Ensuite, l'étude montre que le comportement stratégique n'est pas un élément initial, mais le produit d'un processus d'apprentissage expérientiel, confirmant l'importance des micro-fondations dans la construction des capacités stratégiques (Foss, 2021 ; Palmié et al., 2023). Elle met en lumière les dimensions cognitives qui soutiennent la construction du comportement stratégique en PME en cohérence avec les travaux de Bonn (2005). Enfin, elle identifie le moment d'émergence stratégique, c'est-à-dire le point où certaines pratiques opérationnelles, une fois stabilisées et intentionnelles acquièrent une portée stratégique et orientent l'entreprise vers l'avenir. Cela permet d'enrichir les travaux sur la stratégie émergente (Mintzberg & Waters, 1985).

Sur le plan managérial, les résultats montrent que l'action précède la stratégie, mais que c'est la réflexion sur l'action qui transforme les pratiques en savoirs stratégiques. Ainsi, les entrepreneurs peuvent adopter une démarche systématique d'analyse de leurs expériences : observation des retours clients, documentation des erreurs, partage des apprentissages au sein de l'équipe. Cela dans le but de renforcer leur posture stratégique. Enfin, les structures d'appui et les programmes de formation entrepreneuriale doivent aller au-delà du transfert de connaissances techniques, et favoriser les formations sur l'apprentissage expérientiel. Les formations axées sur l'analyse de situations réelles, les ateliers de retour d'expérience doivent constituer les outils pour accompagner le passage du comportement opérationnel au comportement stratégique.

## Conclusion

Cette recherche avait pour objectif de comprendre comment les actions opérationnelles des entrepreneurs se transforment en un comportement stratégique, dans le contexte particulier des PME ivoiriennes en phase de création. L'analyse des douze cas étudiés révèle que le comportement stratégique est le résultat d'un processus, plutôt qu'une posture initiale. Sur le plan théorique, l'étude propose une lecture intégrée de l'émergence stratégique fondée sur l'articulation entre apprentissage expérientiel et pratiques quotidiennes du dirigeant. Sur le plan managérial, les résultats invitent les entrepreneurs à développer une posture réflexive leur permettant de tirer parti de leurs expériences quotidiennes. En outre, cette étude présente certaines limites. L'échantillon restreint limite la généralisation des résultats à d'autres



environnements. De plus, la recherche s'est concentrée sur la phase de création d'entreprise ; des travaux futurs pourraient examiner la poursuite du processus de maturation stratégique sur le long terme, notamment lors du passage à la croissance ou à l'internationalisation. Enfin, des études quantitatives ou mixtes permettraient de tester la robustesse du modèle COE - apprentissage - CSE sur un échantillon plus large et évaluer empiriquement leurs effets sur la performance organisationnelle.

## ANNEXES

Tableau 7: présentation des cas de l'étude

CAS	DATE DE CRÉATION FORMELLE	EMPLOYE EN ANNÉE 1	CAPITAL INITIAL EN F CFA	NATURE DE L'ACTIVITÉ	LIEU
E1	2016	03	1.000.000 F CFA	Production de chaussure	Cocody Angré
E2	2016	03	1.000.000 F CFA	Couverture média d'évènement	Cocody Angré
E3	2016	01	100.000 F CFA	production de montre personnalisée	Cocody Angré
E4	2016	06	5.000.000 F CFA	Service informatique	Cocody Angré
E5	2016	02	3.500.000 F CFA	Fabrication de jus de fruits	Cocody Angré
E6	2016	01	2.000.000 F CFA	Vente de chaussures de marques	Macory
E7	2016	03	800.000 F CFA	Imprimerie sur objet	Yopougon
E8	2016	04	1.000.000 F CFA	Créateur de mode	Yopougon
E9	2016	02	1.700.000 F CFA	Imprimerie papier	Yopougon
E10	2016	05	1.000.000 F CFA	Production de contenu média digitale	Cocody
E11	2016	01	700.000 F CFA	Vente de vêtement	Abobo- dokui
E12	2016	01	800.000 F CFA	Livraisons de repas	Yopougon

**Source :** collecte de données de l'étude sur NVIVO 12

Tableau 8: Requête de croisement matriciel action de l'entrepreneur

	E01	E02	E03	E04	E05	E06	E07	E08	E09	E10	E11	E12
Conception du produit	17,2 4 %	9,46 %	6,06 %	5,94 %	14,1 5 %	11,4 1 %	7,32 %	2,62 %	16,4 %	5,95 %	33, 72 %	3,9 %
Formation des collaborateurs	10,5 6 %	5,01 %	1,73 %	2,89 %	3,77 %	0 %	3,41 %	0 %	0 %	0 %	5,8 5 %	0 %
lancement de nouveau produit	0 %	0 %	6,93 %	8,83 %	1,89 %	0 %	1,71 %	0 %	1,14 %	0 %	0 %	0 %
Organisation des tâches	14,1 3 %	8,6 %	2,89 %	14,9 4 %	5,03 %	10,3 9 %	12,4 4 %	7,87 %	22,7 8 %	34,5 9 %	3,2 8 %	9,57 %

Promotion du produit	19,7 2 %	19,3 4 %	31,3 1 %	10,3 6 %	12,8 9 %	32,3 8 %	24,3 9 %	30,7 1 %	1,59 %	3,51 %	19, 2 %	14,8 9 %
Recherche de client	20,0 3 %	35,3 9 %	25,1 1 %	41,9 4 %	32,3 9 %	19,7 6 %	35,3 7 %	32,9 6 %	33,9 4 %	35,9 5 %	24, 82 %	52,4 8 %
Ressources financières	0,78 %	11,3 2 %	10,2 5 %	10,0 2 %	10,6 9 %	6,52 %	14,3 9 %	8,99 %	18 %	5,41 %	8,9 %	13,1 2 %
Ressources humaines	8,23 %	3,44 %	0 %	0 %	13,5 2 %	2,44 %	0 %	11,9 9 %	4,1 %	0 %	0 %	0 %
Ressources matérielles	4,97 %	7,45 %	15,7 3 %	4,58 %	5,66 %	6,72 %	0,98 %	3 %	2,05 %	14,5 9 %	4,2 2 %	6,03 %
Stratégie de distribution	4,35 %	0 %	0 %	0,51 %	0 %	10,3 9 %	0 %	1,87 %	0 %	0 %	0 %	0 %

**Source :** traitements des données de l'étude sur NVIVO 12

Tableau 9: Requête de croisement matriciel réaction de l'environnement

	E01	E02	E03	E04	E05	E06	E07	E08	E09	E10	E11	E12
Réaction des clients	58,7 3 %	63, 3 %	75,2 5 %	55,4 6 %	68,3 3 %	70,0 7 %	55,5 %	59,9 1 %	18,5 2 %	77,2 1 %	32,0 8 %	70,3 7 %
Réaction des concurrents	41,2 7 %	36, 7 %	24,7 5 %	44,5 4 %	31,6 7 %	29,9 3 %	44,5 %	40,0 9 %	81,4 8 %	22,7 9 %	67,9 2 %	29,6 3 %

**Source :** traitements des données de l'étude sur NVIVO 12

Tableau 10: Requête de croisement matriciel réaction de l'entrepreneur

	E01	E02	E03	E04	E05	E06	E07	E08	E09	E10	E11	E12
Améliorations des compétences	4,54 %	8,22 %	0 %	0 %	4,35 %	9,98 %	5,43 %	14,42 %	3,83 %	8,95 %	2,13 %	0 %
Apprentissage organisationnel	17,06 %	8,77 %	28,06 %	3,1 %	35,27 %	27,77 %	26,63 %	25 %	20,77 %	12,11 %	24,11 %	22,58 %
Évolution du modèle d'affaires	10,8 %	13,7 %	18,39 %	17,75 %	7,25 %	7,59 %	15,22 %	14,9 %	22,95 %	17,89 %	7,8 %	20,43 %
Modification des procédures	46,87 %	52,6 %	9,35 %	16,9 %	14,49 %	36,44 %	4,89 %	32,69 %	49,18 %	23,16 %	52,48 %	26,88 %
Modification du produit	19,01 %	16,71 %	17,42 %	46,76 %	23,67 %	9,76 %	32,07 %	12,98 %	3,28 %	28,42 %	13,48 %	30,11 %
Surveillance de l'Environnement	1,73 %	0 %	26,77 %	15,49 %	14,98 %	8,46 %	15,76 %	0 %	0 %	9,47 %	0 %	0 %

**Source :** traitements des données de l'étude sur NVIVO 12



## Bibliographie

- Anasse, A. (2013). Arbitrage homogénéité/taille des segments : Proposition d'une approche pour les PME africaines. *Management International*, 17(2), 123-134
- Ansoff, H.I. (1965). *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*. McGraw-Hill.
- Badiru, N. (2024). Entrepreneurial behaviour and the performance of small and medium enterprises in South-West Nigeria. *Business & Management Compass*, 68(1), 25-44.
- Balemba, N. (2023). Strategic choices and performance of SMEs in Congo (DRC). *Open Access Library Journal*, 10(2), 1109644.
- Bazeley, P. (2013). *Qualitative data analysis with NVivo* (2nd ed.). Sage.
- Bird, B. (1988). Implementing entrepreneurial ideas: The case for intention. *Academy of Management Review*, 13(3), 442-453.
- Bonn, I. (2005). Improving strategic thinking: A multilevel approach. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(5), 336-354.
- Bonna Elessa, F., Essama Nanga, E.E. & Takoudjou Nimpa, A. (2025). Gouvernance des PME et confiance des parties prenantes : Une étude sur un échantillon de PME camerounaises. *Revue du Contrôle, de la Comptabilité et de l'Audit*, 9(3).
- Bourgeois, L.J. & Brodwin, D.R. (1984). Strategic implementation: Five approaches to an elusive phenomenon. *Strategic Management Journal*, 5(3), 241-264.
- Bruyat, C. (1993). *Création d'entreprise : Contributions épistémologiques et modélisation* (Thèse de doctorat). Université Pierre Mendès-France.
- Burgelman, R.A. (1983). A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm. *Administrative Science Quarterly*, 28(2), 223-244.
- Bygrave, W.D. & Hofer, C.W. (1991). Theorizing about entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(2), 13-22.
- Chandler, A.D. (1962). *Strategy and structure*. MIT Press.
- Chen, W. (2024). SMEs' strategic responses toward emerging technologies: An interpretive case study of the farming industry in the UAE and Taiwan. *Technological Forecasting and Social Change*, 206, 123572.
- Cope, J. (2005). Toward a dynamic learning perspective of entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(4), 373-397.



- Coulibaly, E.M. & Camara, A. (2025). L'influence de l'accompagnement entrepreneurial sur le développement des micros et petites entreprises portées par les femmes : Cas du Projet KELENYA de l'ONG-Wildaf-Mali. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 8(4).
- Da Silva Bezerra, C.M., Ramos, H.R., Shinohara, E.E.R.D. & Nassif, V.M.J. (2023). Entrepreneurial behavior and strategy: A systematic literature review. *REGEPE Entrepreneurship and Small Business Journal*, 12(2).
- Dada, A.E., Adegbuyi, O.A. & Ogbari, M.E. (2023). Investigating the influence of entrepreneurial behaviour and innovation among undergraduate students of selected universities in Southwest Nigeria. *Administrative Sciences*, 13(9), 192.
- Eisenhardt, K.M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Fillion, L.J., Borges, C. & Simard, G. (2006). Étude du processus de création d'entreprises structuré en quatre étapes. HEC Montréal, Chaire d'entrepreneuriat Rogers-J.-A.-Bombardier.
- Foss, N.J. (2021). Microfoundations in strategy: Content, current status and future prospects. In *Strategic management: State of the field and its future* (pp. 559-577).
- Gartner, W.B. (1985). A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. *Academy of Management Review*, 10(4), 696-706.
- Gioia, D.A., Corley, K.G. & Hamilton, A.L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15-31.
- Glaser, B. & Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Sociology Press.
- Heubeck, T. (2023). Looking back to look forward: A systematic review of and research agenda for dynamic managerial capabilities. *Management Review Quarterly*, 1-45.
- Inegbedion, D., Asikhia, O. & James, O. (2022). Empirical assessment of entrepreneurial behaviour and performance of micro, small and medium (MSME) operators in Nigeria. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 28(S5), 1-17.
- Jarzabkowski, P. & Spee, A.P. (2009). Strategy-as-practice: A review and future directions for the field. *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 69-95.



- Kolb, A.Y. & Kolb, D.A. (2005). Learning styles and learning spaces: Enhancing experiential learning in higher education. *Academy of Management Learning & Education*, 4(2), 193-212.
- Kolb, D.A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Prentice-Hall.
- Kouakou, N.H. (2025). Engagement organisationnel affectif et qualité de la gouvernance des universités et grandes écoles publiques de Côte d'Ivoire : Le rôle du profil psychologique du dirigeant. *Revue Française d'Économie et de Gestion*, 6(11).
- Li, Q. & Jarzabkowski, P. (2025). Reinstating the radical: Trajectory, debates, and proposals for strategy as practice. *Journal of Business Research*, 187, 115055.
- Miles, M.B., Huberman, A.M. & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook*. Sage.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), 770-791.
- Mintzberg, H. & Waters, J.A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257-272.
- Moroz, P.W. & Hindle, K. (2012). Entrepreneurship as a process: Toward harmonizing multiple perspectives. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(4), 781-818.
- Morris, T.H. (2020). Experiential learning: A systematic review and revision of Kolb's model. *Interactive Learning Environments*, 28(8), 1064-1077.
- Nzuzi Bangika, M., Bwana Mwana Mbuyu, D. & Kabisa Mbuyi, K. (2025). Échec entrepreneurial des PME à Lubumbashi : Facteurs explicatifs. *Revue Internationale du Chercheur*, 6(2).
- Pais Zozimo, J., N-Yelkabong, A., Lockett, N., Dada, L. & Jack, S.L. (2022). Beyond the entrepreneur: A study of entrepreneurial learning from a social practice perspective working with scientists in West Africa. *Management Learning*, 54(5), 802-824.
- Palmié, M., Rüegger, S. & Parida, V. (2023). Microfoundations in the strategic management of technology and innovation. *Journal of Business Research*, 154, 113351.
- Pettigrew, A.M. (1990). Longitudinal field research on change: Theory and practice. *Organization Science*, 1(3), 267-292.
- Pettigrew, A.M. (1997). What is a processual analysis? *Scandinavian Journal of Management*, 13(4), 337-348.

- Politis, D. (2005). The process of entrepreneurial learning. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(4), 399-424.
- Prashantham, S. & Healey, M.P. (2022). Strategy-as-practice research: Reflections on its rationale, approach, and contributions. *Journal of Management Studies*, 59(8), e1-e17.
- 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.
- Saaouf, F.Z. & Benesrighe, D. (2021). La question de la planification stratégique dans les petites et moyennes entreprises (PME) marocaines. *Revue Internationale du Chercheur*, 2(4).
- Santoso, R.T.P.B., Priyanto, S.H., Junaedi, I.W.R., Wicaksono, A.H. & Sudarsono, A. (2023). Project-based entrepreneurial learning (PBEL): A blended model for startup creation. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 12(18).
- Sarasvathy, S.D. (2001). Causation and effectuation. *Academy of Management Review*, 26(2), 243-263.
- Seidl, D., Ma, S. & Splitter, V. (2024). What makes activities strategic? *Strategic Management Journal*, 45(12), 2395-2419.
- Shane, S. & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship. *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226.
- Soelberg, F., Botha, M., Moos, M.N. & Stokvik, H. (2024). Creating value through entrepreneurial learning and education. *The Southern African Journal of Entrepreneurship and Small Business Management*, 16(1), 851.
- Sogbossi, B. (2009). Vulnérabilité des petites entreprises face à la non-lisibilité de l'environnement : Entre un comportement planifié et opportuniste. In *11e Journées Scientifiques INRPME-AUF-AIREPME*.
- Torrès, O. (2000). Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME. In *Congrès International sur la PME*, 25-27.
- Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Sage.
- Whittington, R. (1996). Strategy as practice. *Long Range Planning*, 29(5), 731-735.
- Whittington, R. (2006). Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies*, 27(5), 613-634.



- Wolf, C. & Floyd, S.W. (2017). Strategic planning research: Toward a theory-driven agenda. *Journal of Management*.
- Yin, R.K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Sage.