

Business Model Canvas et pérennité des PME en environnement hostile : Une méta-analyse en contexte congolais

Paul Omandji Lokonde, François Durrieu

DANS **MANAGEMENT & SCIENCES SOCIALES** 2023/2 N° 35 , PAGES 74 À 91
ÉDITIONS **ISTEC**

ISSN 1952-3262

DOI 10.3917/mss.035.0074

Date de mise en ligne : 27/12/2023

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://shs.cairn.info/revue-management-et-sciences-sociales-2023-2-page-74?lang=fr>



Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...
Scannez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



Distribution électronique Cairn.info pour ISTEC.

Vous avez l'autorisation de reproduire cet article dans les limites des conditions d'utilisation de Cairn.info ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Détails et conditions sur cairn.info/copyright.

Sauf dispositions légales contraires, les usages numériques à des fins pédagogiques des présentes ressources sont soumises à l'autorisation de l'Éditeur ou, le cas échéant, de l'organisme de gestion collective habilité à cet effet. Il en est ainsi notamment en France avec le CFC qui est l'organisme agréé en la matière.

Business Model Canvas et pérennité des PME en environnement hostile : Une méta-analyse en contexte congolais

Paul Omandji Lokonde

Professeur à l'Université de Kinshasa en République Démocratique du Congo (RDC), Chercheur invité à Ferrandi Paris
paulomandji@yahoo.fr

François Durrieu

Professeur à Kedge Business School de Bordeaux
francois.durrieu@kedgebbs.com

Le présent article interroge la littérature sur les liens qui peuvent exister entre l'environnement hostile, le Business Model Canvas et la pérennité d'une PME. En effet, au regard de sa taille et surtout de ses capacités limitées en ressources, il est difficile pour une PME de pérenniser ses affaires, si elle ne met pas en place un modèle d'affaires de résilience pour faire face à l'hostilité de son environnement d'affaires. L'intérêt de cette étude est de tenter d'établir des liens entre ces trois concepts, de ressortir l'importance du Business Model comme outil de résilience des PME face aux contraintes environnementales et d'identifier quelques modèles d'affaires qui conviendraient aux dites PME opérant en environnement hostile. L'étude s'inspire du contexte de la République Démocratique du Congo (RDC), pays du Sud dont les riches potentialités d'affaires contrastent avec la triste réalité de ses PME opérant dans un environnement quasi structurellement hostile.

Mots clés : Environnement hostile, pérennité, Business Model Canvas, République Démocratique du Congo et PME.

The purpose of this paper is to explore the impact of hostile environment on SME's sustainability via the Business Model Canvas (the model). In terms of the size and especially their limited resources, it is difficult to sustain their business if they don't use resilient business model to cope with the hostility of business environment. The goal of the paper is to validate the model to highlight the importance of the Business Model as a tool for resilient SME to environmental constraints and to identify some business models that would be suitable for such SMEs operating in hostile environments. We applied this research to Democratic Republic of Congo (DRC) SME and defined business models to avoid by Congolese SME in hostile environments.

Keywords: Hostile environment, sustainability, Business Model Canvas, Democratic Republic of Congo, Small and Medium Enterprise.

Introduction

La théorie de la contingence est guidée par l'hypothèse générale selon laquelle les organisations dont les caractéristiques internes correspondent le mieux aux exigences de leur environnement, obtiennent les meilleurs résultats. L'adaptation d'une PME à son environnement est l'un des problèmes complexes que son propriétaire-dirigeant doit résoudre absolument lorsque cet environnement d'affaires lui est hostile, dans ce sens qu'il menace sérieusement et, de manière permanente, sa survie. Tel est le cas, surtout, des PME des pays du Sud dont l'environnement d'affaires est quasi structurellement hostile au regard des multiples contraintes politiques, économiques, sociales, légales, etc. Si de nombreuses études tentent de nous éclairer sur les environnements plus ou moins favorables à l'entreprise et à son développement, il en existe peu ayant étudié des contextes hostiles.

Certaines études sont, en cela, particulièrement instructives car elles abordent les principaux déterminants d'un environnement hostile et ses impacts sur la pérennité de la PME. D'autres études se penchent sur les modèles d'affaires qui sont susceptibles d'aider les PME à être performantes. Tel est le cas du Business Model Canvas (BMC) proposé par Osterwalder et Pigneur (2005). Cette étude veut, par une méta-analyse, faire ressortir la place et l'importance du Business Model Canvas dans la pérennisation des PME opérant dans un environnement qui hypothèque leur chance de survie. Dès lors, l'étude s'interroge sur les liens qui existent entre l'environnement hostile, le Business Model Canvas et la pérennité d'une PME ainsi que les modèles d'affaires qui conviendraient pour pérenniser lesdites PME opérant en environnement hostile. L'étude se réfère au contexte des PME de la République Démocratique du Congo (RDC).

Revue de la littérature sur les concepts clés de l'étude

Dans cette section sur la revue de la littérature, il est abordé les notions clés de cette étude, à savoir, la pérennité de la PME, l'environnement hostile et le Business Model Canvas. Il est aussi mis en exergue les éléments de contingence et caractéristiques des PME congolaises.

Compréhension des concepts de PME et de pérennité

La définition d'une PME dépend de chaque contexte et surtout des réalités d'un pays à l'autre. Dans les pays du nord, selon la Commission européenne, une PME est une entreprise autonome qui emploie moins de 250 personnes, avec un chiffre d'affaires annuel n'excédant pas 50 millions d'euros, dont le total du bilan annuel n'excède pas 43 millions d'euros, et qui ne détient pas plus de 25 % de parts dans une autre entreprise et de même tout autre organisme ou une entreprise n'en détient pas aussi plus de 25 % de parts sociales (Paradas et al, 2017).

Mais dans le contexte des pays du sud l'Union Économique et Monétaire Ouest-Africaine (UEMOA) considère, par exemple, comme PME, toute entreprise qui obéit aux caractéristiques ci-après : Être une entreprise autonome, productrice de biens et/ou services marchands, immatriculée au registre du commerce et du crédit mobilier ou à tout registre équivalent en tenant lieu ; Avoir un chiffre d'affaires hors taxe annuel qui n'excède pas un milliard de FCFA ; Se conformer à l'obligation légale de produire des états financiers selon les dispositions en vigueur.

En République Démocratique du Congo, l'ordonnance-loi n° 22/030 du 8 septembre 2022 relative à la promotion de l'entrepreneuriat et des startups définit une PME comme toute unité économique dont la propriété revient à une ou plusieurs personnes physiques ou morales et qui dispose de 1 à 200 employés permanents, une valeur des investissements nécessaires pour les activités de l'entreprise inférieure ou égale à l'équivalent en Francs Congolais de 600 000 dollars américains et un mode de gestion ouvert à la décentralisation.

La quasi-totalité des recherches sur les petites et moyennes entreprises souligne le rôle central occupé par le propriétaire-dirigeant (Jaouen, 2010 ; Marchesnay, 1988), la subjectivité dans sa prise des décisions (Marchesnay, 2003), la faible structuration de l'entreprise (Léger-Jarniou, 2013 ; Jaouen, 2010), la dépendance en matière d'accès aux ressources (Marchesnay, 2003), la forte présence dans toutes les sphères de l'économie et de la société, la spécialisation de ses activités commerciales, la personnalisation de ses relations et la forte influence de l'environnement des affaires sur la PME (Callot, 2006 ; Sammut, 2001).

Le concept de pérennité est évoqué dans la littérature scientifique par plusieurs chercheurs et renvoie le plus souvent à la viabilité (rentabilité), à la longévité (nombre d'années) et à la durabilité (durée dans le temps) de l'entreprise. Mignon (2001) estime que la pérennité symbolise la finalité même de la gestion d'une organisation. Kodjo (2010) considère la pérennité comme un concept transversal qui intègre toute réflexion en rapport avec le succès, la performance et la rentabilité à long terme des entreprises. La pérennité d'une PME peut se mesurer suivant plusieurs indicateurs dont, notamment, la continuité des activités de la PME, les risques de mortalité (Djoutsa Wamba et Hikkerova, 2000), la performance durable sur un certain nombre d'années (Stévenot, 2004) et le nombre d'années d'activité de l'entreprise (Mignon, 2001). C'est ainsi que Mignon (2009) soutient qu'il n'existe pas une pérennité mais des pérennités : pérennité du patrimoine de l'entreprise, pérennité du couple direction/contrôle, pérennité du projet (activités, produits ou marques) et pérennité de l'organisation.

La pérennité organisationnelle est définie comme « la capacité pour une entreprise d'initier ou de faire face au cours de son histoire à des bouleversements externes ou internes tout en préservant l'essentiel de son identité » (Mignon, 2009, p.75). La pérennité du pouvoir traduit, d'une part, la volonté du propriétaire-dirigeant de pérenniser le contrôle de son entreprise en maintenant le capital entre ses mains ou entre les mains d'un groupe ou famille, et d'autre part, de pérenniser la direction de l'entreprise en la confiant aux dirigeants issus d'un même groupe. La pérennité du projet, selon Mignon (2009) comprend la pérennité des activités (maintenir l'activité principale de l'entreprise, même en cas de changement profond de sa forme juridique) et la pérennité organisationnelle (résister dans le temps aux épreuves des bouleversements de l'environnement).

Par ailleurs, la pérennité des activités et la pérennité organisationnelle peuvent exister avec ou sans croissance de la PME. La pérennité avec croissance est accompagnée d'une amélioration quantitative et qualitative de certains indicateurs de l'entreprise tandis que la pérennité sans croissance (souvent voulue par certains dirigeants des PME) est caractéristique d'une situation de stabilité des affaires.

Le concept de pérennité de la PME étant explicite, il convient maintenant d'aborder celui d'environnement hostile pour ladite PME.

Étude du concept d'environnement hostile

Selon les recherches de Covin et Slevin (1989), March et Simon (1958) ont été les premiers à théoriser le concept d'environnement hostile et ce, malgré la dispersion de ce concept dans la littérature à leur époque. Les études de Hall (1980) sont venues renforcer ce concept à travers une enquête sur les stratégies de survie menée auprès de 64 entreprises manufacturières (Covin et Slevin, 1989). Déjà d'autres études avaient beaucoup contribué à la théorisation de l'impact de l'hostilité de l'environnement sur la performance des entreprises. Il s'agit, notamment des études de Lawrence et Lorsch (1967) sur les contingences, celles de Pfeffer et Leblebici (1973) sur l'intensité de la concurrence et celles de Khandwalla (1972) sur les dimensions de l'environnement hostile. C'est ce dernier aspect qui intéresse cette étude.

La multiplicité des définitions proposées par les chercheurs montre l'intérêt apporté au concept d'environnement hostile qui évolue et s'enrichit avec le temps en pleine mondialisation de l'économie. Loin de reprendre toutes ces définitions, retenons-en deux jugées essentielles pour cette étude. Pour Khandwalla (1972), l'environnement hostile est celui qui menace constamment la survie de l'entreprise, un environnement impitoyable aux erreurs de gestion et qui limite les chances de succès de l'entreprise. C'est un environnement risqué, stressant dominant et frustrant. Das et Joshi (2012) définissent l'environnement hostile par les conditions extérieures défavorables pour une entreprise, causées par l'intensité de la concurrence, la structure de l'industrie, les normes gouvernementales et des ressources limitées. Bref, au regard des définitions sus évoquées, il est évident qu'un environnement hostile est celui qui présente des indicateurs défavorables qui constituent une menace pour l'atteinte des objectifs de l'organisation (rentabilité, part de marché) et qui exigent de son dirigeant des mesures appropriées pour préserver la viabilité de son entreprise. L'environnement hostile constitue un défi pour les PME du fait que leurs impacts peuvent se situer autour des effets directs, de croissance faible et de rentabilité réduite (Kach *et al.*, 2016).

Dans le cadre de cette étude, il est retenu les quatre composantes caractéristiques d'un environnement hostile telles qu'identifiées par Khandwalla (1972), à savoir, la baisse des

marchés, l'intensité de la concurrence, les restrictions réglementaires imposées par le marché et la rareté des ressources.

- La baisse des marchés fait allusion à un changement de la taille, de la forme de la niche environnementale, la diminution des ventes et de la rentabilité (Kach et al., 2016) au préjudice de la PME (Cameron et al., 1987). Il s'agit bien d'un marché en décroissance qui aggrave les coûts de production et détériore les marges (Varian, 2019).

- L'intensité de la concurrence renvoie à la lutte pour arracher la part de marché, le positionnement du marché et l'obtention des ressources (Miller et Friesen, 1978). Elle est basée sur le nombre d'entreprises présentes dans la même industrie ou secteur d'activités, les efforts qu'elles déploient pour se procurer les parts de marché et les ressources.

- Les restrictions réglementaires imposés par les marchés englobent les contraintes diverses imposées, par le législateur, aux PME : limitation en termes des achats de fournitures et produits, des approvisionnements, de la livraison et de développement de certains produits et procédés, la limitation de certains degrés de liberté opérationnelle (réduction des effets de la technologie des entreprises sur l'environnement), respect des conformités en matière de production (Tang et Hull, 2012 ; Khandwalla, 1972), normes sociales, politiques, réglementaires, code de conduite de l'industrie, réglementation gouvernementale (licences, procédures de certification, inspection réglementaire). Ces restrictions peuvent limiter les opportunités exploitables et compromettre ainsi la performance de la PME.

- La rareté des ressources évoque un environnement pauvre, dépourvu des ressources essentielles et qui limite les choix disponibles de l'offre et de la demande (Katila et Shane, 2005 ; Castrogiovanni, 1991). Une PME en situation de rareté des ressources est celle qui n'a pas des possibilités supplémentaires de choisir ce qu'elle doit offrir à ses clients (Tang et Hull, 2012 ; Baum et Wally, 2003).

Théories sur la PME en environnement hostile

Les théories qui prônent l'alignement de la stratégie des entreprises avec leur environnement extérieur foisonnent et concernent surtout les PME. Certaines insistent sur une attention particulière sur la recherche des

solutions innovantes et productives, la prise des risques face à l'environnement extérieur hostile (Wiklund et Shepherd, 2005). D'autres théories insistent sur la prise en compte de l'hostilité (ou de ses facteurs) dans l'attitude entrepreneuriale, positive ou négative (Moreno et Casillas, 2008 ; Miller et Friesen, 1982). D'autres études encore insistent sur la capacité des dirigeants à s'adapter à leur environnement d'affaires, faute de l'influencer et les liens entre les contingences, la stratégie et la performance d'une PME (Lawrence et Lorsch, 1967 ; Soussa et Voss, 2008 ; Miller et Friesen, 1982, 1983 ; Ginsburg et Venkatraman, 1985). Kreiser *et al.* (2013), par contre, soulignent le fait que l'environnement hostile décourage les initiatives ou l'esprit entrepreneurial.

Quelques recherches démontrent une relation positive à la proactivité des entrepreneurs qui peuvent être incités à prendre les risques et faire ainsi des bénéfices (Kreiser *et al.*, 2002) pendant que d'autres entrepreneurs, face à un environnement hostile sont découragés et ne veulent pas prendre les risques qu'ils considèrent comme « inutiles » (Zahra et Garvis, 2000 ; Goll et Rasheed, 1997). La prise des risques fait allusion au degré auquel les gestionnaires sont prêts à prendre des engagements de ressources importantes et risquées c'est-à-dire ceux qui ont une chance raisonnable d'échec coûteux (Miller et Friesen, 1978).

Menant une enquête sur les entrepreneurs français, l'étude d'Estay *et al.* (2013) conclut que les caractéristiques entrepreneuriales de l'entrepreneur français incluent la prise de risque, l'accomplissement, le contrôle et la créativité et identifie les objectifs d'indépendance et de développement comme des antécédents de motivation. L'étude de Kreiser *et al.* (2002) a montré que l'environnement hostile influence positivement le dynamisme (proactivité) de l'entrepreneur considéré comme le rythme de mutation et de l'innovation. Il représente une occasion stratégique mettant en perspective les efforts visant à anticiper la demande future (Lumpkin et Dess, 2001).

Les théoriciens de la contingence soutiennent que les facteurs internes ou externes à l'organisation ont un effet sur une ou plusieurs composantes de ladite organisation (Lawrence et Lorsch, 1967 ; Feudjo, 2006). Le choix des structures, des processus et des capacités est fonction de l'environnement externe. L'environnement est inerte et difficile à influencer tandis que l'entreprise a la capacité d'adapta-

tion. Il appartient donc à l'entreprise, qui est souple, de bien s'adapter à son environnement pour sa survie (Soussa et Voss, 2008 ; Miller et Friesen, 1982, 1983).

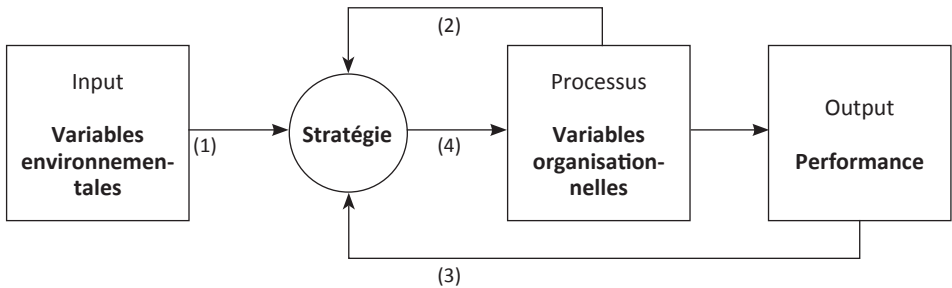
Selon Kreiser *et al.* (2013), les recherches sur les rapports entre l'hostilité de l'environnement et l'attitude entrepreneuriale sont contradictoires. Un courant soutient que l'attitude entrepreneuriale est fonction du niveau d'hostilité de l'environnement (Miller et Friesen, 1983 ; Khandwalla, 1972) tandis qu'un autre trouve une relation non significative entre l'hostilité de l'environnement et l'attitude entrepreneuriale (Rosenbusch *et al.*, 2013). Les études de Kreiser *et al.* (2013) menées auprès de 1307 entreprises dans 8 pays indiquent que l'environnement hostile décourage les initiatives entrepreneuriales ou l'esprit d'entreprise générale et qu'il joue, tout de même, un rôle clé dans la détermination du niveau de l'innovation, et du dynamisme des PME. Face à l'environnement concurrentiel par exemple, la PME peut opter pour un modèle d'innovation technologique, de produit, de stratégie et de marché pour prendre de l'avantage à ses concurrents. Zahra (2007)

affirme que l'hostilité de l'environnement est une source majeure de variation de l'entrepreneuriat caractérisé par la redéfinition de leur activité, l'orientation vers d'autres domaines, les désinvestissements, la compression, ou la restructuration.

Pour pérenniser les entreprises en environnement hostile, certains chercheurs proposent, notamment, la stratégie de développement de l'innovation (Schumpeter, 1912 ; Kach *et al.*, 2016 ; Asselineau *et al.*, 2014), la stratégie du positionnement du marché et des produits (Ansoff, 1957), la stratégie de compromis et de pérennisation collective (Lawrence et Lorsch, 1967 ; Gueguen, 2004) et la stratégie de développement du modèle d'affaires adapté à l'environnement (St-Pierre *et al.*, 2003 ; Sadler-Smith *et al.*, 2003).

Ginsberg et Venkatraman (1985) identifient quatre liens de contingence ou relations qui unissent et permettent d'évaluer la stratégie à la performance : les variables environnementales, la stratégie, les variables organisationnelles et la performance elle-même. Ces quatre liens sont illustrés par la figure 1.

Figure 1
Relations entre variables environnementales, organisationnelles, stratégie et performance



- (1) *Relation variables environnementales et stratégie* : il s'agit de mettre en adéquation la stratégie avec son environnement pour atteindre un niveau de performance de la PME.
- (2) *Relation stratégie et variables organisationnelles* : Il s'agit de former la stratégie en fonction de la forme organisationnelle retenue.
- (3) *Relation stratégie et performance* : la performance passée va déterminer la stratégie présente et les résultats futurs qui vont orienter une stratégie par les décisions du dirigeant de la PME.
- (4) *Relation variables organisationnelles et performance* : la stratégie va influencer la forme organisationnelle permettant ainsi d'obtenir un meilleur niveau de performance.

L'approche contingente en termes de processus doit identifier les facteurs d'environnement hostiles afin d'en déduire l'influence sur la pérennité des PME congolaises. Cette pérennité, au regard de la rentabilité ou de la croissance des ventes ou de la part de marché, est contingente à des facteurs comme la stratégie, la structure de l'entreprise (Sandberg et Hofer, 1987) et le Business Model mis en place (Osterwalder et Pigneur, 2005 ; Verstraete et al., 2012).

Après ce résumé sur le concept d'environnement hostile, il convient maintenant de voir celui de Business Model Canvas.

Étude du concept de Business Model Canvas

Le concept de « Business Model » ou « modèle d'affaires » fit son apparition pour la première fois aux États-Unis au milieu des années 1990 et s'est répandu largement à travers le monde vers les années 2000 (Coste, 2012). Traduit en français, en plusieurs termes dont principalement « modèle d'affaires », « modèle économique » ou « modèle d'entreprise », ce concept « apparaît comme une tentative pour comprendre, figurer et expliquer, à destination d'autrui, une visée et une réalité entrepreneuriale en devenir » (Marion et Sénicourt, 2003, p.42). Osterwalder et Pigneur (2005) vont rendre populaire le concept de Business Model vers la fin des années 1990 influencé par l'évolution de la technologie de l'information et de communication dans la démarche de réduction des coûts dans un secteur donné et la création de valeur aux clients dans une logique d'actions conjointes.

À partir d'une traduction littérale des définitions données par quelques chercheurs anglophones, nous retenons deux définitions du Business Model que nous jugeons adaptées. Le modèle d'affaires décrit comment l'organisation crée et fournit de la valeur à ses parties prenantes (Casadeus-Masanell et Ricart, 2010). Le modèle d'affaires est la logique de création, livraison et capture de la valeur par une organisation (Osterwalder et Pigneur, 2010, p.14). En résumé, il est admis que le modèle d'affaires est un modèle car il sert à représenter une réalité complexe et à décrire une vision claire du processus de création et de distribution de valeur.

À côté et parallèlement à d'autres modèles d'affaires (tel Génération, Rémunération et

Partage de Verstraete et al. (2012), le Business Model Canvas (BMC) est un outil qui permet aux entreprises d'avoir une vue globale de l'analyse de leur stratégie (Rédis, 2007). L'objectif d'Osterwalder et Pigneur en créant le Business Model est de trouver un concept simple et pertinent, adapté à toutes sortes d'organisation et permettant à celle-ci de manipuler son modèle d'affaires et de créer la valeur de manière efficace et efficiente. Le Business Model Canvas est un outil qui permet au gestionnaire d'entreprise de capturer, comprendre, communiquer, concevoir, analyser et changer toute la logique d'affaires de son entreprise. Il est un dispositif d'action collective du processus entrepreneurial (Marion et Sénicourt, 2003), unique pour chaque entreprise (même si un canevas-type ou standard est possible), découle de l'intentionnalité d'un collectif de l'ensemble des parties prenantes dont l'entrepreneur joue le rôle de porte-parole, décrit les activités pendant un moment donné et précis, dynamique, ajustable, varie en fonction d'un environnement propre à chaque entreprise et permet d'avoir, en permanence, une vision claire de la stratégie de survie et de développement de la PME et d'adapter l'utilisation de ses ressources nécessaires.

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

1. *La proposition de valeur* : elle répond à la question « quoi ? » La réponse est « l'offre ».
2. *La création de la valeur* : elle répond à la question « comment ». La réponse est avec une infrastructure : les partenaires clés, les activités clés et les ressources clés.
3. *La délivrance de la valeur* : elle répond à la question « À qui ? ». La réponse est « Aux clients ». D'où, les canaux, les segments des clientèles et les relations clients.
4. *La capture de la valeur* : elle répond à la question « Combien ? » La réponse est « Des coûts et des revenus ». D'où la structure des coûts et le flux des revenus.

Les neuf blocs du Business Model Canvas sont contenus dans le tableau 1 tel que présenté par Osterwalder et Pigneur.

Tableau 1
Neuf blocs du Canvas

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

Source : Osterwalder et Pigneur (2010)

En observant la matrice Canvas, on constate qu'elle est composée, au-dessus, de deux parties et en dessous, d'une seule partie de la manière suivante :

- La partie gauche contient la concrétisation de l'idée de base du porteur du projet et reprend les activités qui génèrent des coûts à l'entreprise : les partenaires clés, les activités clés, les ressources clés et les propositions de valeur.
- La partie droite qui représente les idées du porteur du projet et reprend les moyens à clientèle, les canaux de communication et les segments de clientèles.
- En bas de la matrice, on trouve deux blocs qui se situent respectivement en dessous des blocs qui génèrent des coûts et des moyens de se procurer les revenus.

Il faut noter que la proposition de valeur est à la fois source de coût et des revenus.

Aussi, est-il repris ci-dessous les définitions de chacun des blocs à l'aide de l'ouvrage de Osterwalder et Pigneur (2011), une référence en matière de Business Model.

- *Les propositions de valeur* comprennent l'ensemble de produits et services et les valeurs qui sont livrées aux segments de clientèle. Elles sont la raison principale de l'attrait des clients vers une entreprise plutôt que vers une autre.
- *Les segments de clientèles* sont constitués de différents groupes de personnes ou d'organisations qu'une entreprise cherche à atteindre, à servir et à créer de la valeur.
- *Les relations avec la clientèle* englobent les types de relations qu'une entreprise peut avoir avec les segments de clientèle spécifiques.
- *Les canaux* consistent à définir les moyens et les supports (directs ou indirects, in-

ternes ou externes) de communication avec les clients, les lieux pour les atteindre ou pour livrer les produits et services. Il s'agit des canaux de communication, de vente et de distribution des produits et services.

- *Les ressources clés* décrivent les actifs les plus importants nécessaires pour faire fonctionner un modèle d'affaires.
- *Les activités clés* décrivent les activités (ou actions) les plus importantes qu'une entreprise doit faire ou des actions importantes à faire pour fonctionner avec succès.
- *Les partenaires clés* décrivent le réseau de fournisseurs et de partenaires qui font fonctionner le modèle d'affaires.
- *La structure des coûts* décrit tous les coûts (les plus importants) engagés pour exploiter un modèle d'affaires.
- *Les flux des revenus* représentent les recettes générées (argent) par la société à partir de chaque segment de clientèle (produits moins charges).

Éléments de contingence et caractéristiques des PME congolaises

La RDC est l'un des pays du Sud doté d'énormes opportunités d'affaires au regard de ses riches potentialités en sol, sous-sol, faune, flore, climat et dynamisme de sa population jeune (dans le secteur informel). Cependant, en proie à une crise économique-sociale et politique quasi structurelle, son environnement d'affaires ne permet pas, surtout aux PME, de rester pérennes et performantes. Ces PME présentent quelques caractéristiques qu'il convient de rappeler ici.

Les PME congolaises sont présentes dans tous les secteurs de la vie économique du pays : commerce, service, industrie, artisanat, manufacture, agriculture, etc. Leurs activités

n'exigent pas des lourds investissements. En dépit de leur faible participation au PIB (20 % de PIB, 4,72 % d'apport en devises et 16 % en ressources publiques), leurs contributions sociales leur confèrent le statut de secteur stratégique : 90 % d'entreprises de la RDC sont des entreprises de petite taille (moins de dix ans et employant moins de 10 personnes), 60 % d'emplois sont offerts par les PME qui produisent localement les biens et services à moindre coût et les livrent sur le marché, en faveur d'une large demande, à des prix à la portée des petites bourses (familles modestes à faible revenu surtout). 67 % de leurs ventes proviennent des transactions directes effectuées avec les particuliers (Banque Mondiale, 2019).

Cependant la majorité de micros, petites et moyennes entreprises, précarisées, opèrent dans le secteur informel sous le modèle d'entrepreneuriat de survie, à la suite, notamment, des inégalités des revenus, du manque d'accès aux crédits et de différences de niveau d'instruction des propriétaires-dirigeants. En effet, 85 % de ces entreprises fonctionnent avec les ressources d'autofinancement ou de love money et 62 % de leurs besoins (estimés entre 50 000 et 500 000 Usd) ne sont pas financés, faute de crédit classique (Banque Mondiale, 2019).

S'agissant des contingences externes, il est démontré que 77 % des obstacles à la productivité des PME congolaises sont dus aux contraintes environnementales, notamment les infrastructures (manque ou mauvais état des routes, manque de voies navigables et ferroviaires), l'augmentation des charges d'exploitation (coût élevé des matières premières, de loyer, d'eau), le manque d'équipements de production adéquats, d'accès à l'énergie (carence ou coupures intempestives d'électricité), la difficulté d'accès aux nouvelles technologies d'information et de communication, etc. (Banque Mondiale, 2019).

Quant aux contingences internes, il est signalé le manque des compétences et des qualifications des dirigeants et du personnel des micros, petites et moyennes entreprises. En effet, 70 % d'entre-elles manquent des ressources humaines qualifiées et ont des difficultés sérieuses d'attirer et de retenir les talents. Il est observé un décalage entre les formations proposées localement et les besoins réels des PME en compétences (Banque Mondiale, 2019).

Eu égard à ce qui précède, il est évident que,

pour permettre à ces PME de résister à cette pression mortelle de l'hostilité quasi structurelle de leur environnement, l'une des pistes explorées, dans cette étude, est la mise en œuvre, par les propriétaires-dirigeants, des modèles d'affaires de résilience face aux variables environnementales qui se posent en paramètres incontrôlables.

Démarche méthodologique

Pour répondre à la question de recherche, la première démarche est d'interroger la littérature antérieure sur les liens entre environnement hostile, Business Model Canvas et pérennité des PME. Pour y parvenir, l'étude fait la synthèse de la littérature récente sur chacun des concepts clés d'étude tout en retenant, pour chaque concept, une des recherches phares dans ce domaine dont les résultats peuvent s'adapter au contexte congolais. C'est ainsi que l'étude retient les résultats des recherches de Khandwalla (1972) sur les quatre composantes de l'environnement hostile, à savoir, la baisse des marchés, l'intensité de la concurrence, les restrictions réglementaires imposées par les marchés et la rareté des ressources. S'agissant des modèles d'affaires, les recherches de Osterwalder et Pigneur (2010) qui ont mis au point le Business Model Canvas semblent aussi adaptées dans cette étude. Il en de même pour les recherches de Mignon (2001) sur le concept de pérennité organisationnelle.

Dans un second temps, notre étude s'intéresse aux articles qui abordent les liens entre ces différentes variables. Il faut avouer que ces recherches sont rares, d'où l'intérêt de cette étude de vouloir établir les liens entre les trois concepts en se référant aux recherches (anglophones et francophones) qui ont abordé, directement ou indirectement, ces questions.

En dernier lieu, l'étude présente une vue d'ensemble des différentes recherches dans ce domaine pour en faire une synthèse de la littérature sur les liens entre l'environnement hostile, le Business Model Canvas et la pérennité de la PME. La démarche consiste à croiser chaque composante de l'environnement hostile (quatre variables) aux neuf blocs du Business Model Canvas pour tenter de dégager les liens en termes d'impact que chacune de ces composantes pourrait avoir sur un ou plusieurs blocs. Les déductions et commentaires relatifs à ces liens sont résumés sous forme des schémas illustratifs desdits liens.

Pour contextualiser cette étude, il est fait recours, dans les commentaires de chaque point y relatif, aux résultats d'une enquête menée auprès de 409 PME congolaises (Omandji, 2021) et qui a consisté, au travers d'un questionnaire à cinq échelles de Likert, à analyser les réponses avec le logiciel Sphinx, en vue d'identifier les différents modèles d'affaires (implicites car non formalisés) mis en œuvre par ces PME pour faire face à l'hostilité de leur environnement. Ces résultats sont confrontés à la revue de la littérature et discutés en trois volets, à savoir, les liens entre environnement hostile, Business Model Canvas et pérennité d'une PME ; les Business Model qui conviennent aux PME congolaises en environnement hostile et les Business Model que les PME congolaises devraient éviter de mettre en place si elles veulent pérenniser leurs affaires.

Présentation des résultats

Les résultats de cette étude sont présentés, dans un premier temps, en termes des liens entre l'environnement hostile et le Business Model Canvas et, en second lieu, les liens entre l'environnement hostile, le Business Model Canvas et la pérennité de la PME.

Liens entre environnement hostile et Business Model Canvas

Pour rappel, les éléments des contingences externes de cet environnement hostile sont regroupés en quatre composantes (Khandwalla, 1972) : l'intensité de la concurrence, la baisse des marchés, les restrictions réglementaires imposées par les marchés et la rareté des ressources. Les contingences internes sont liées aux variables organisationnelles dont l'élément « Business Model Canvas » résume à lui seul l'outil de gestion pour les PME ; il convient d'en analyser les liens avec les quatre composantes de l'environnement hostile ainsi que les interactions avec les quatre composantes de l'environnement hostile en contexte congolais.

Liens entre baisse des marchés et Business Model Canvas

La littérature indique que la baisse des marchés a pour conséquences l'aggravation des coûts de production, la baisse de la productivité des actifs, la détérioration des marges, la réduction des prix, la suppression de certaines

gammes des produits, la contre-performance à court et long termes, la perte de la clientèle, la baisse sensible des flux des revenus (recettes des produits et services) etc. (Kach et al., 2016 ; Khandwalla, 1972). Il s'ensuit que la baisse des marges (marge faible) à court ou à long terme, impacte la performance et, par surcroît, la pérennité de la PME. L'entreprise va ainsi perdre ses attentes vis-à-vis de ses clients à la suite des conditions difficiles du marché car elle ne sera plus capable de répondre à leurs demandes. Le manque d'indulgence des clients à l'égard de l'entreprise confrontée à un marché en déclin, ne lui permet pas de maintenir la fidélité de ses clients. S'agissant des PME congolaises, l'étude identifie trois éléments majeurs qui définissent la baisse des marchés et qui devront être pris en charge dans l'élaboration du modèle d'affaires *ad hoc*. Autrement dit, en situation de baisse des marchés, les PME congolaises sont plus menacées par : (1) la baisse du chiffre d'affaires ; (2) la détérioration des marges bénéficiaires et (3) la baisse de la production des biens et services.

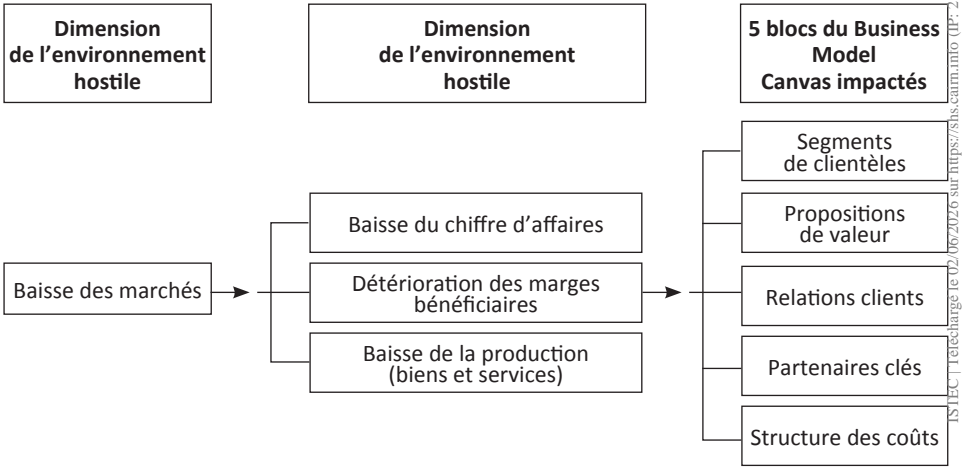
Eu égard à ce qui précède, dans un environnement de baisse des marchés, les blocs du Business Model Canvas susceptibles d'être ajustés par les PME congolaises sont les suivants :

- *Segments de clientèles* : elles devront se concentrer sur les segments de clientèle spécifiques, notamment ceux des clients les plus importants.
- *Propositions de valeur* : elles devront orienter leurs réponses (en produits et services) aux exigences des clients les plus importants sus évoqués.
- *Relations clients* : elles devront se baser sur la fidélisation des clients importants par la personnalisation desdites relations ainsi celle des produits et services.
- *Partenaires clés* : elles devront chercher et participer aux alliances stratégiques basées sur les économies d'échelle en vue de la réduction des structures des coûts.
- *Structure des coûts* : elles devront s'orienter vers le maintien des coûts (de production et les charges d'exploitation) les plus faibles possibles.

Les caractéristiques de la baisse des marchés des PME congolaises et les cinq (5) blocs du Business Model Canvas à réajuster sont schématisés dans la figure 2.

Figure 2

Caractéristiques de la baisse des marchés et blocs du BMC à réajuster en priorité



Liens entre intensité de la concurrence et Business Model Canvas

Selon quelques études, en situation d'intense concurrence telle que définie dans notre étude du concept d'environnement hostile, les entrepreneurs déploient en permanence des efforts pour se procurer la part de marché et pour faire face à la rivalité accrue des concurrents (Khandwalla, 1972 ; Kach *et al.*, 2016). Cette situation oblige les Propriétaires-dirigeants des PME à revoir leur politique de prix, à chercher à dominer les concurrents en développant l'innovation, à s'adapter aux besoins et fidéliser les clients, à pénétrer les marchés non encore explorés et à appliquer des coûts de production différenciés. Les PME devront aussi choisir entre plusieurs modèles ou options d'activités clés, choisir entre plusieurs possibilités d'offres de valeur, faire des segments de clientèle indépendants avec des besoins et des problèmes différents, fidéliser les clients en influant sur l'expérience globale de la clientèle et s'adresser aux partenaires clés avec qui elles devront développer des alliances stratégiques de coopération avec leurs concurrents pour réduire les risques de la concurrence (Zandoval et Zilber, 2014 ; Chesbrough, 2003).

L'étude montre que l'intensité de la concurrence chez les PME congolaises est définie par quatre éléments majeurs, à savoir : (1) la rude concurrence pour la part et le positionne-

ment du marché ; (2) la menace, dans le secteur d'activité, des nouvelles PME entrantes ; (3) la menace des produits et services livrés par les PME concurrentes et (4) la présence d'un nombre important des PME dans le secteur d'activité.

Eu égard aux quatre éléments caractéristiques de l'intensité de la concurrence dans le chef des PME congolaises, et sur base de la revue de la littérature qui s'y rapporte, il apparaît que les cinq (5) blocs du Business Model Canvas à réajuster en priorité sont :

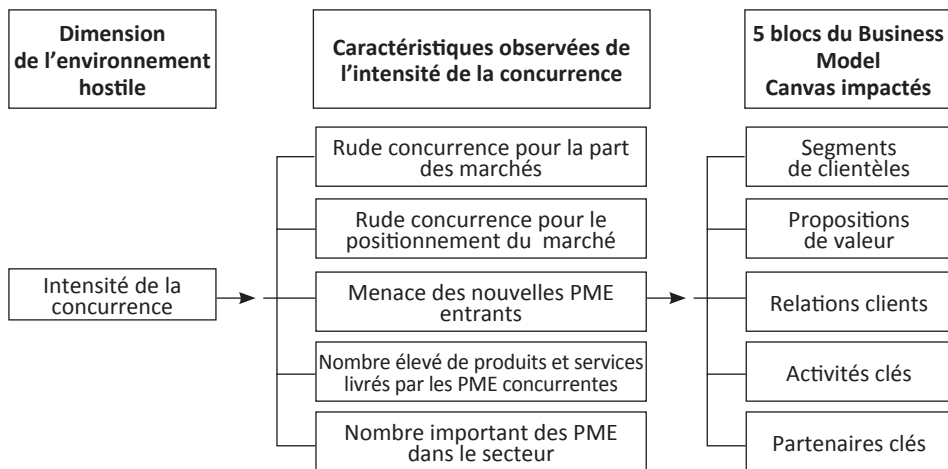
- *Segments de clientèles* : se concentrer sur des segments de clientèle indépendants avec des besoins et des problèmes différents.
- *Activités clés* : choisir entre plusieurs options de modèles d'affaires (de proximité, de commodité, d'expérience, des canaux ou de confiance).
- *Propositions de valeur* : choisir entre l'offre des produits, soit génériques à très faibles coûts, soit standardisés, soit à valeur ajoutée psychologique, soit de qualité.
- *Relations clients* : fidéliser les clients en s'appuyant sur l'expérience, l'assistance, la communauté des clients, la co-création de la valeur, etc.
- *Partenaires clés* : développer des alliances stratégiques de coopération avec les concurrents pour une pérennisation collective des affaires.

Les caractéristiques de l'intensité de la concurrence entre PME congolaises et les cinq

blocs du Business Model Canvas à réajuster sont schématisés dans la figure 3.

Figure 3

Caractéristiques de l'intensité de la concurrence entre PME et les blocs du BMC impactés



Liens entre restrictions imposées par les marchés et Business Model Canvas

Les recherches antérieures établissent que les restrictions imposées par les marchés impactent les activités de la PME par l'effet de limitation : limitation des achats de fournitures et produits, limitation de développement des produits et des procédés, limitation de la production des approvisionnements et de la livraison et limitation des opportunités des affaires (Tang et Hull, 2012 ; Khandwalla, 1972 ; Madrid-Guijarro *et al.*, 2009). La littérature montre aussi que lorsque les PME sont confrontées à des restrictions imposées par les marchés, elles ont tendance à limiter leurs risques et à reporter certaines dépenses à long terme (Galia et Legros, 2004). Il s'en suit une contre-performance de la PME, à court et long termes, qui impacte négativement sa pérennité. À cet effet, Galia et Legros (2004) proposent aux propriétaires-dirigeants des PME de limiter et gérer les risques liés aux restrictions imposées par les marchés, d'être proactifs, de construire les réseaux et de reporter certaines dépenses à long terme.

Dans le contexte des PME congolaises, l'étude identifie trois éléments majeurs qui définissent les restrictions réglementaires imposées par les marchés et qui devront être

pris en charge dans l'élaboration du modèle d'affaires *ad hoc*, à savoir, (1) les normes de production plus contraignantes ; (2) la réglementation contraignante dans l'acquisition des intrants ; (3) la réglementation qui limite les opportunités d'affaires.

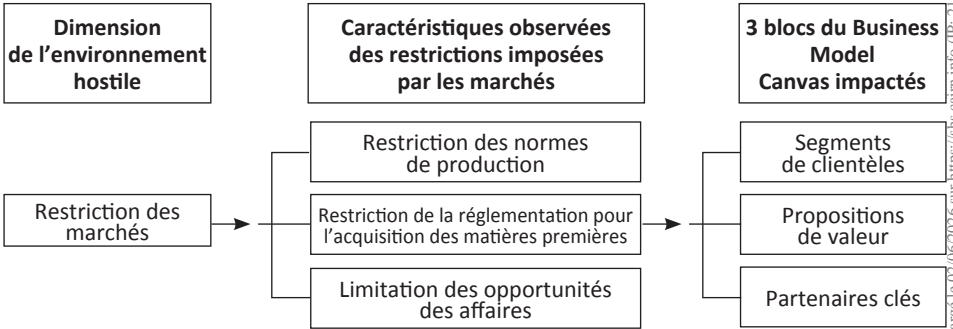
Eu égard à ce qui précède, trois blocs paraissent déterminants dans la construction du Business Model Canvas visant à prémunir les PME congolaises des effets des restrictions réglementaires de leurs marchés. Il s'agit des :

- *Segments de clientèles* : définir et chercher à maîtriser les segments de clientèle cibles pour lesquels l'offre de la PME est soumise aux restrictions et y concentrer les efforts.
- *Propositions de valeur* : orienter la proposition de valeur vers les produits qui présentent moins de risques de restrictions réglementaires.
- *Partenaires clés* : construire les réseaux des partenaires impliqués dans la solution aux problèmes des restrictions des marchés pour réduire les risques et l'incertitude y relatifs.

Les caractéristiques des restrictions réglementaires imposées par les marchés de PME congolaises et les trois (3) blocs du BMC à réajuster sont schématisés dans la figure 4.

Figure 4

Liens entre les restrictions des marchés et le Business Model Canvas



Liens entre rareté des ressources et Business Model Canvas

Les recherches montrent que la rareté des ressources a comme conséquences, notamment, les difficultés de choisir les possibilités supplémentaires de ce que la PME doit offrir à ses clients, la limite des choix disponibles en termes de l'offre et de la demande, les difficultés d'établir des relations étroites avec les fournisseurs et les clients, la hausse des prix des fournitures et des matières premières, la contre-performance de la PME à court et long termes et l'impact négatif sur sa pérennité (Tang et Hull, 2012 ; Khandwalla, 1972). Pour faire face à la rareté des ressources, Galia et Legros (2004) proposent la gestion rationnelle des intrants et des consommations internes, l'identification et la valorisation des ressources, l'innovation des processus, la réduction des coûts, le soutien en permanence des effets internes nécessaires à la survie de la PME et la construction des réseaux.

L'étude montre que la rareté des ressources recherchées par les PME congolaises est définie par huit éléments majeurs, à savoir : (1) la difficulté d'obtention des informations nécessaires sur le marché ; (2) la mauvaise qualité d'informations nécessaires pour le marché ; (3) le coût élevé d'obtention d'informations nécessaires pour le marché ; (4) les relations d'affaires compliquées avec les prêteurs des fonds ; (5) l'accès difficile au financement extérieur ; (6) les conditions difficiles d'obtention du financement ; (7) la difficulté d'obtention des matières premières et (8) le prix élevé des matières premières.

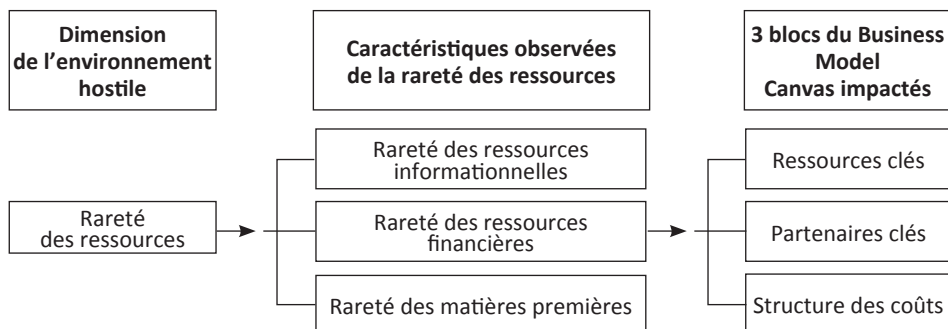
Eu égard à ce qui précède, il advient que les trois blocs du Business Model Canvas les plus déterminants dans un environnement de rareté des ressources sont :

- *Partenaires clés* : définir les ressources propres pour le fonctionnement de la PME et son développement et les ressources requises des partenaires.
- *Ressources clés* : identifier le réseau de fournisseurs et de partenaires qui font fonctionner le modèle d'affaires en livrant des ressources non détenues par la PME.
- *Structure des coûts* : réduire les coûts pour les adapter à la hauteur des ressources disponibles.

Les liens entre la rareté des ressources et les blocs les plus déterminants du Business Model Canvas sont schématisés dans la figure 5.

SITEC | Téléchargé le 02/06/2026 sur <https://sits.ca.im/info> (IP: 216.73.216.255)

Figure 5
Liens entre les restrictions des marchés et le Business Model Canvas



Liens entre environnement hostile, Business Model Canvas et pérennité de la PME

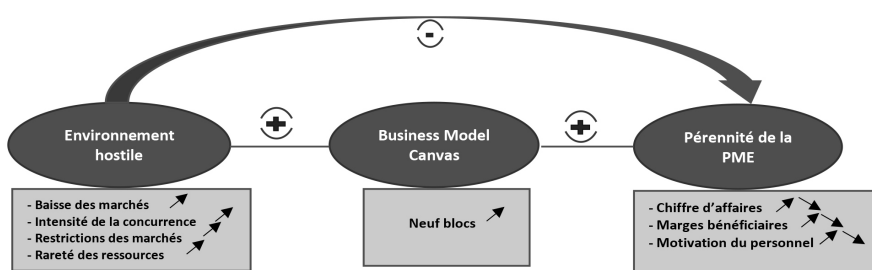
La littérature enseigne que la PME peut opter pour une pérennité avec croissance ou sans croissance (Mignon, 2002). Dans l'un comme dans l'autre cas, le Business Model Canvas apparaît comme la preuve de l'existence d'une gestion organisée et comme un outil susceptible de garantir cette pérennisation par l'implication de toutes les parties prenantes.

Certains chercheurs pensent que la mise en place d'un modèle d'affaires ne garantit pas le succès d'un projet. De même, son absence ne signifie pas forcément que l'entreprise n'en a pas fait usage car il peut exister sans que la conscience l'ait révélé (Verstraete

et al., 2012). Le modèle Canvas répond à la logique de pérennisation de la PME en s'inscrivant dans le schéma des exigences des parties prenantes, d'adaptation au contexte environnemental et de proaction. De même, le modèle Canvas vise la création de la valeur sans laquelle l'objectif de pérennisation d'une PME ne pourra être atteint (Osterwalder et Pigneur, 2010 ; St-Pierre et al., 2003).

La recherche observe les liens significatifs entre l'environnement hostile, le Business Model Canvas et la pérennité de la PME. Le degré et le sens (positif ou négatif) de ces liens ont pour conséquences directes la détérioration ou la consolidation de la pérennité de la PME. Ces liens sont schématisés dans la figure 6.

Figure 6
Liens environnement hostile – Business Model Canvas et pérennité de la PME



Business Model mis en œuvre par les PME congolaises en environnement hostile

Notre étude observe que, par la suite des menaces de leur environnement, les proprié-

taires-dirigeants des PME congolaises sont amenés à ajuster en priorité quelques blocs de leurs modèles d'affaires (implicites ou explicites, formalisés ou non). Les éléments qui émergent dans les modèles d'affaires des PME congolaises peuvent être résumés comme suit :

- Fidélisation des clients et marchés diversifiés (segments de clientèles) ;
- satisfaction des besoins des clients par la performance et la réduction des risques du produit (propositions de valeur) ;
- canaux qui reposent sur les délais de livraison courts, la sensibilisation des clients sur le marché (canaux) ;
- personnalisation des relations avec les clients à travers les réseaux associatifs, religieux, spirituels, familiaux, amicaux, culturels et ethniques (relations clients) ;
- ressources propres vu la difficulté d'obtenir des ressources extérieures (ressources clés) ;
- activités constituées essentiellement de la production, des services et de l'innovation des processus pour fournir des meilleurs services aux clients (activités clés) ;
- partenariat basé sur les réseaux avec les fournisseurs et les sous-traitants (partenaires clés) ;
- une forte proportion des coûts variables et d'économie d'échelle en vue de réduire l'impact des coûts élevés de production (structure des coûts) ;
- recettes issues essentiellement des clients les plus importants (flux des revenus).

Discussion des résultats

Eu égard aux résultats sus-indiqués, leur discussion porte, à la fois, sur les liens entre ces trois variables et sur les Business Model Canvas qui conviennent ou non aux PME congolaises.

Liens entre environnement hostile, BMC et pérennité de la PME congolaise

La recherche observe que, selon qu'il s'agit d'une pression de la baisse des marchés, de la rude concurrence, de la rareté des ressources ou des restrictions imposées par les marchés, toute hostilité de l'environnement impacte l'ensemble de la structure du Business Model Canvas mais avec des ajustements nuancés de ses différents blocs. Ce qui revient à confirmer que, l'ajustement des différents blocs du Business Model Canvas en environnement hostile, est fonction de la pression qu'exercent les composantes de cet environnement. Si la baisse des marchés et la rude concurrence entraînent, chacune, l'ajustement de cinq blocs du BMC, les restrictions imposées par les marchés et la rareté des ressources poussent à l'ajustement de trois blocs de celui-ci tel qu'observé dans l'analyse.

Par ailleurs, à chaque pression de l'environnement, la PME congolaise doit absolument se pencher sur le bloc « partenaires clés » qui est directement affecté. De même, deux autres blocs du BMC sont les plus impactés par la baisse des marchés, la rude concurrence et les restrictions réglementaires des marchés, à savoir, les segments de clientèles et les propositions de valeur. Cela revient à retenir qu'en environnement hostile, les PME congolaises sont obligées de se concentrer, en priorité, sur les stratégies des produits et services, de fidélisation des clients et de développement du partenariat.

Si la baisse des marchés et l'intensité de la concurrence restent les deux sous-variables les plus hostiles de l'environnement des PME congolaises (car elles impactent chacune cinq blocs du BMC), il n'en reste pas moins pour la rude concurrence et la rareté des ressources qui impactent chacune trois blocs du BMC. Aussi, les propriétaires-dirigeants des PME congolaises sont-ils obligés d'adapter leurs Business Model en environnement hostile, faute de quoi leurs PME s'exposent au risque certain de faible pérennité (avec ou sans croissance). Il revient que l'environnement hostile a des effets négatifs directs sur la pérennité de la PME et qu'un Business Model de résilience, bien élaboré en fonction du degré de pression des composantes de cet environnement, devient un outil certain de pérennisation de la PME congolaise dont le propriétaire-dirigeant ne peut se passer.

Le Business Model Canvas joue ainsi le rôle d'outil de la stratégie des PME en environnement hostile. Sa qualité et son adaptabilité à un environnement hostile a un effet positif sur la pérennité de la PME. Ces liens BMC-pérennité de la PME sont fortement ressentis dans les notions de temps, de création de valeur, des parties prenantes et de stratégie. Le Business Model Canvas est inscrit dans une vision dans le temps comme la notion de pérennité elle-même. Plus un modèle d'affaires est élaboré pour s'adapter aux contraintes de l'environnement de la PME, plus cette PME a des possibilités de se pérenniser, avec ou sans croissance.

BMC qui conviennent aux PME congolaises en environnement hostile

Cette étude confirme celles qui démontrent qu'un bon modèle d'affaires pour une PME est celui qui est construit en tenant compte du contexte, du caractère dynamique et du degré d'hostilité de son environnement considéré comme perturbé et fortement

ISYRUC | Téléchargé le 02/06/2026 sur https://abs.cairn.info | IP: 216.52.16.255

concurrentiel (Verstraete *et al.*, 2012 ; St-Pierre *et al.*, 2003 ; Gummensson, 2002). Les modèles d'affaires qui conviennent aux PME congolaises en situation de baisse des marchés peuvent se résumer en ceci : Fidélisation des clients les plus importants ; Réponse aux exigences des clients ; Personnalisation des produits et services ; Alliances avec les partenaires clés (surtout les fournisseurs) ; Maîtrise des coûts (économie d'échelle).

En situation d'intensité de la concurrence, les PME congolaises devront opter pour l'innovation des process, des produits ou services, l'expérience comme atout, la pénétration des marchés non encore explorés et les alliances de coopération avec les concurrents. Face aux restrictions imposées par les marchés, elles devront mettre en place des modèles d'affaires qui réduisent les risques liés aux dites restrictions. Elles devront opter pour les segments de clientèle non exposés aux risques des restrictions, les produits et services à faibles risques, se construire les réseaux (avec d'autres PME) pour faire face à ces risques et souscrire une assurance contre les risques. En situation de rareté des ressources, les PME congolaises devront prioriser les ressources propres, adapter leurs coûts à leurs ressources propres, identifier et se concentrer sur les partenaires susceptibles de leur offrir des ressources non détenues par elles.

Modèles d'affaires à éviter par les PME congolaises en environnement hostile

En environnement hostile, pour leur pérennité, les PME congolaises devront éviter tout modèle d'affaires à coûts diversifiés et se concentrer sur les économies d'échelle. Elles devront éviter de mettre en place des modèles fermés dépourvus de toute alliance soit avec les parties prenantes soit avec les concurrents. À moins que la PME ait investi dans l'innovation de manière à prendre de l'avance sur ses concurrentes, (sachant que l'innovation technologique n'est pas le côté fort des PME congolaises ; par contre l'innovation des process est possible), la stratégie de coopération est recommandée en situation de rude concurrence. Elles devront aussi éviter des modèles à risques non évalués et surtout dont les produits et services à livrer sont dépendants des ressources d'emprunts ou de celles qu'elles ne détiennent pas.

Conclusion

Les recherches démontrent que les entreprises qui réussissent (entreprises pérennes

notamment) sont celles qui s'adaptent aux contraintes environnementales internes et externes (St-Pierre *et al.*, 2015). Cette étude montre que les quatre variables de l'environnement hostile impactent, à des degrés divers, la pérennité de la PME congolaise. La littérature ci-dessus évoquée nous permet de valider la théorie selon laquelle la pérennité d'une PME se consolide davantage en situation de faible pression de son environnement et vice-versa, pourvu que cette PME mette en œuvre des modèles d'affaires qui s'adaptent aux contraintes de l'environnement.

Cette étude montre les interactions qui existent entre les quatre dimensions de l'environnement hostile identifiées par Khandwalla et les neuf blocs du Business Model Canvas d'Osterwalder et Pigneur pour la pérennité de la PME. Elle confirme que le modèle d'affaires est un outil de riposte adapté et nécessaire pour la PME opérant en environnement hostile. Elle confirme aussi le fait que, très souvent, les PME en situation de précarité des ressources et des compétences, comme celles de la République Démocratique du Congo, mettent en œuvre des modèles d'affaires non formalisés mais qui existent dans les pratiques courantes des propriétaires-dirigeants des dites PME et qu'il convient seulement de les observer pour se rendre à l'évidence.

Cette étude s'aligne sur le paradigme qui soutient que, dans un environnement hostile, les propriétaires-dirigeants des PME doivent avoir la capacité d'ignorer les principes classiques de gestion qui ont fait leurs preuves dans d'autres situations pour privilégier ceux qui s'adaptent à la situation traversée. C'est pour cela que Gherardi Nicolin (2002) cité par Aliouat (2013, p.16) confirme que « toute pratique peut recevoir une légitimité sociale générant des communautés de pratiques institutionnalisées ». Le meilleur modèle d'affaires de pérennisation d'une PME en environnement hostile est donc celui qui est élaboré en vue de s'adapter aux contraintes des variables de cet environnement.

Pour terminer, cette étude gagnerait à être complétée par une autre étude qui analyserait les « Business Model durables » et « de notoriété » que mettraient en place les PME du Sud qui, malgré leurs maigres ressources, s'engageraient à pérenniser leurs entreprises dans le respect des normes sociétales en matière d'éthique, de corruption et de responsabilité sociale et, ce malgré le contexte de l'hostilité de leur environnement.

Références bibliographiques

- Aliouat, B. (2013). L'entrepreneuriat algérien confronté à un manque de gouvernance inclusive : une approche conventionnelle pour expliquer l'action de l'entrepreneur en milieu hostile, *Maghreb-Machrek*, 217(3), 11-29.
- Ansoff, I. (1957). Strategies for diversification, *Harvard Business Review*, 35(5), 113-124.
- Asselineau, A., Cromarias, A. A., Ditter, J. G. (2014). L'écosystème local, ressource clé du développement d'une entreprise, *Entreprendre et Innover*, 4(23), 59-69.
- Banque Mondiale (2019). *Rapport sur le développement dans le monde*.
- Baum, J. R. & Wally, S. (2003). Strategic decision speed and firm performance, *Strategic Management Journal*, 24(11), 1107-1129.
- Callot, Ph. (2006). Intelligence économique et PME : Le paradigme de l'intelligence perceptuelle, *La Revue des Sciences de Gestion*, 218(2), 61-71.
- Cameron, K. S., Myung, U. K., Whetten, D. A. (1987). Organizational effects of decline and turbulence, *Administrative Science Quarterly*, 32(2), 222-240.
- Casadesus-Masanell, R. & Ricart, J. E. (2010). From strategy to business models and to tactics, *Long Range Planning*, 43, 195-215.
- Castrogiovanni, G. (1991). Environmental munificence: A theoretical assessment, *Academy of Management Review*, 16(3), 542-565.
- Chesbrough, H. W. (2003). The era of open innovation, *MIT Sloan Management Review*, 44(3), 34-41.
- Coste, J-H. (2012). Le business Model : texte-projet et dispositif de recherche-action, Note de lecture, *Entreprendre & Innover*, 13, 103-110.
- Covin, J. & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments, *Strategic Management Journal*, 10(1), 75-87.
- Das, S. R. & Joshi, M. (2012). Process innovativeness and firm performance in technology service firms: The effect of external and internal contingencies, *IEEE Transactions on Engineering Management*, 59(3), 401-14.
- Djoutsa Wamba, L. & Hikkerova, L. (2014). L'entrepreneur : un input non négligeable pour la pérennité de son entreprise, *Revue Gestion 2000*, 31(4), 111-131.
- Estay, C., Durrieu, F., Akhter, M. (2013). Entrepreneurship: From motivation to start-up, *Journal of International Entrepreneurship*, 11, 243-267.
- Feudjo, J. R. (2006). Homogénéité, hétérogénéité de l'équipe dirigeante, performance de l'entreprise et enracinement du dirigeant, *La Revue des Sciences de Gestion*, 219(3), 115-128.
- Galia, F. & Legros, D. (2004). Complementarities between obstacles to innovation: Evidence from France, *Research Policy*, 33(8), 1185-1199.
- Gherardi, S. & Nicolini, D. (2002). Learning the trade: A culture of safety in practice, *Organization*, 9(2), 191-223.
- Ginsberg, A. & Venkatraman, N. (1985). Contingency perspectives of organizational strategy: a critical review of the empirical research, *The Academy of Management*, 10(3), 421-434.
- Goll, I. & Rasheed, A. M. A. (1997). Rational decision-making and firm performance: The moderating role environment, *Strategic Management Journal*, 18(7), 583-591.
- Gueguen, G. (2004). TPE et contrainte de l'environnement. Réalités de la TPE au XXIème siècle. 7ème Conférence Internationale Francophone en Entrepreneuriat et PME (CIFEPME), Montpellier (Octobre).
- Gummesson, E. (2002). Practical value of adequate marketing management theory, *European Journal of Marketing*, 36(3), 325-349.
- Jaouen, A. (2010). Typologie de dirigeants de très petite entreprise, *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 23(1), 133-152.
- Hall, W. K. (1980). Survival strategies in a hostile environment, *Harvard Business Review*, 58(5), 75-85.
- Kach, A., Busse, C., Azadegan, A., Wagner, S. M. (2016). Maneuvering through Hostile Environments: How Firms Leverage Product and Process Innovativeness, *Decision Sciences*, 47(5), 906-56.
- Katila, R. & Shane, S. (2005). When does lack of resources make new firms innovative? *Academy of Management Journal*, 48(5), 814-829.
- Khandwalla, P. N. (1972). Environment and its impact on the organization, *International studies of management and organization*, 2(3), 297-313.
- Kodjo, A. (2010). *Pérennité et succès des institutions de microfinances au Togo*, Working in Progress, AERC.
- Kreiser, P., Brian Anderson, B., Marino, L., Kuratko, D. F. (2013). Entrepreneurial responses to hostile environments, *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, (1), 917-22.
- Kreiser, P., Marino, L. D., Dickson, P. T., Weaver, M. K. (2002). Reassessing the environment-EO link: the impact of environment hostility on the dimensions of entrepreneurial orientation, *Academy of Management Proceedings*, 1.
- Lawrence, P. R. & Lorsch, J.W. (1967). *Organization*

and Environment: *Managing Differentiation and Integration*, Boston: Harvard Business School Press.
Léger-Jarniou, C. (2013). *Le grand livre de l'entrepreneuriat*, Paris : Dunod.

Linder, J. & Cantrell, S. (2000). *Changing Business Models: Surveying the Landscape*, A Working paper from the Accenture Institute for Strategic Change.

Lumpkin, T. G. & Dess, G. G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle, *Journal of Business Venturing*, 16(5):429-451.

Madrid-Guijarro, A., Garcia, D., Van Auken, H. (2009). Barriers to innovation among Spanish manufacturing SMEs, *Journal of Small Business Management*, 47 (4), 465-488.

March, J. G. & Simon, H. A. (1958). *Organizations*, New York: Wiley.

Marchesnay, M. (1988). La mercatique de la petite entreprise, *Revue Internationale PME*, 1(3-4), 259-76.

Marchesnay, M. (2003). La petite entreprise : sortir de l'ignorance, *Revue Française de Gestion*, 29(144), 197-118.

Marion, S. & Sénicourt, P. (2003). Plan d'affaires : réponses aux nécessités et réduction des hasards, in Marion S., Noël, X, Sammut, S., Sénicourt, P., *Réflexions sur les outils et les méthodes à l'usage du créateur d'entreprise*, Éditions de l'ADREG.

Mignon, S. (2001). *Stratégie de pérennité d'entreprise*. Vuibert : Paris.

Mignon, S. (2002). Pérennisation d'une PME : la spécificité du processus stratégique, *Revue Internationale PME*, 15(2), 93-118.

Mignon, S. (2009). La pérennité organisationnelle : un cadre d'analyse, *Revue Française de Gestion*, 35(192), 75-89. <https://archives-rfg.revuesonline.com/resnum.jsp?editionId=1186>

Miller, D. & Freisen, P.H. (1978). Archetypes of strategy formulation, *Management Science* 24(9), 921-33.

Miller, D. & Freisen, P. H. (1982). Innovation in conservative and entrepreneurial firms: two models of strategic momentum, *Strategic Management Journal*, 3(1) 1-25.

Miller, D. & Freisen, P. H. (1983). Strategy making and environment: the third link, *Strategic Management Journal*, 4(3) 221-235.

Moreno, A. M. & Casillas, J. C. (2008). Entrepreneurial orientation and growth of SMEs: a causal model, *Entrepreneurship Theory Practice*, 32(3), 507-28.

Nicholls-Nixon, C. L., Cooper, A. C., Woo, C. Y. (2000). Strategic experimentation: Understanding

change and performance in new ventures, *Journal of Business Venturing*, 15(5-6), 493-521.

Omandji Lokonde, P. (2021). *Business Model Canvas et pérennité des petites et moyennes entreprises en environnement hostile : contingences internes et externes. Cas des PME de la République Démocratique du Congo*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion soutenue le 29 juin 2021 à Hesam Université Paris sous la direction du Professeur Christophe Estay. 352 p.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Tucci, C. L. (2005). Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept, *Communications of the Association for Information Systems*, 15 (May), 1-25.

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, Wiley and Sons.

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2011). *Business model, nouvelle génération*, Pearson.

Paradas, A., Revelli, C., Debray, C., Courrent, J. M., Spence, M. (2017). Pratiques responsables des dirigeants de PME : influence du profil du dirigeant, *Revue de l'Entrepreneuriat*, 3(16), 197-228.

Pfeffer, J. & Leblebici, H. (1973). The effect of competition on some dimensions of organizational structure, *Social Forces*, 52(2), 268-279.

Redis, J. (2007). *Le Business model : notion polymorphe ou concept gigogne ?* 5^e Congrès international de l'Académie de l'entrepreneuriat, Québec : Sherbrooke.

Rosenbusch, N., Rauch, A., Bausch, A. (2013). The mediating role of entrepreneurial orientation in the task environment-performance relationship: A meta-analysis, *Journal of Management*, 39(3), 633-659.

Sadler-Smith, E., Hampson, Y., Chaston, I. Badger, B. (2003). Managerial behavior, entrepreneurial style, and small firm performance, *Journal of Small Business Management*, 41(1), 47-67.

Sammut, S. (2001). Processus de démarrage en petite entreprise : système de gestion et scénarios, *Revue de l'Entrepreneuriat*, 1(1), 61-76.

Sandberg, R. & Hofer, W. C. (1987). Improving new venture performance: The role of strategy, industry, structure and the entrepreneur, *Journal of Business Venture*, 2(1), 5-28.

Schumpeter, J. (1912). Le cycle de la conjoncture (1912). Commentaire de G. Schmëder, *Revue Française de Gestion*, (3-4), 195-237.

Soussa, R. & Voss, C. A. (2008). Contingency research in operations management practices, *Journal of Operations Management*, 26(6), 697-713.

Stévenot, A. (2004). Financement par Capital Investissement et création de valeur : une confrontation

des résultats de la littérature avec les opinions des acteurs, 4^e colloque Métamorphose des Organisations, Nancy.

St-Pierre, J., Audet, J., Mathieu C. (2003). Les nouveaux modèles d'affaires des PME manufacturières : une étude exploratoire, Conférence : Rapport de recherche pour le Développement économique Canada, Montréal, Canada.

St-Pierre, J., Foleu, L., Abdul-Nour, G., Nomo, S. (2015). *Les freins au développement des PME camerounaises : qu'en pensent les entrepreneurs ?* 6th Africa Business and Entrepreneurship Conference, New-York.

Tang, Z. & Hull, C. (2012). An investigation of entrepreneurial orientation, perceived environmental hostility, and strategy application among Chinese SMEs, *Journal of Small Business Management*, 50(1), 132-158.

Varian, H. R. (2019). *Intermediate microeconomics with calculus*, New York: Norton & Company.

Verstraete, T., Krémer, F., Jouison-Laffite, E. (2012). Le Business Model : une théorie pour des pratiques, *Entreprendre et Innover* 1(13), 7-26.

Wiklund, J. & Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: a configuration approach, *Journal of Business Venturing*, 20(1), 71-91.

Zahra, S. A. (2007). Contextualizing theory building in entrepreneurship research, *Journal of Business Venturing*, 22(3), 443-452.

Zahra S. A. & Garvis, D. M. (2000). International corporate entrepreneurship and firm performance: The moderating effect of international environmental hostility, *Journal of Business Venturing*, 15(5-6), 469-492.

Zandoval-Bonazzi, F. L & Zilber, M. A. (2014). Innovation and Business Model: a case study about integration of Innovation Funnel and Business Model Canvas, *Revista Brasileira de Gestão de Negócios/ Review of Business Management*, 16(53), 616-637.

Paul OMANDJI LOKONDE

Docteur en Sciences de Gestion d'HESAM Université Paris, Professeur à l'Université de Kinshasa en République Démocratique du Congo (RDC) et Chercheur invité à Ferrandi Paris. Il a créé et dirigé l'Institut Congolais d'Expertise en Entrepreneuriat et PME (ICE-PME). Membre de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation (AEI). Ses recherches portent sur les modèles d'affaires des PME des pays du sud opérant en environnement hostile et le développement de la culture entrepreneuriale des jeunes diplômés formés en contexte de précarité. Sa dernière publication (en co-auteur) sur « la motivation clé de la résilience entrepreneuriale », est un chapitre d'un ouvrage collectif sous la direction de Marie-Christine Chalus-Sauvannet aux éditions EMS en 2022.

François DURRIEU

Professeur associé en marketing (cours d'introduction au marketing ainsi qu'en data analytics en marketing en bachelor et en master). Ses centres d'intérêt concernent le marketing du vin incluant l'analyse du comportement du consommateur et le tourisme en lien avec des pratiques écoresponsables. D'autres champs de recherche utilisent ses compétences en matière d'analyse de données (la performance des sociétés de micro finance, les achats responsables). Ses recherches ont été publiées notamment dans : *International Journal of Wine Marketing*, *International Journal of Wine Business Research*, *Journal of Retailing and Consumer Services*, *Journal of Business Research*, *Journal of International Marketing*, *International Management Review*.

1878181 | Téléchargé le 02/06/2023 sur <https://www.cairn.info> (IP: 216.73.216.255)