

La perception de l'environnement : quels effets sur la performance de l'entreprise ?

David GOTTELAND*

Christophe HAON

Daniel RAY

Jean-Marie BOULÉ

Grenoble École de Management

Classification JEL : M100 – *Réception* : janvier 2007 ; *Acceptation* : novembre 2007

Correspondance :

Email : david.gotteland@grenoble-em.com

Résumé : Cet article aborde la question de l'écart entre état perçu et état objectif de l'environnement, et de ses effets sur la performance. À partir d'une enquête auprès de 157 managers couvrant les 58 branches industrielles françaises, les résultats mettent en évidence, en premier lieu, que l'état objectif de l'environnement a un effet sur la performance d'un processus décisionnel complexe (le développement d'un nouveau produit). En deuxième lieu, ils indiquent l'existence globale d'un écart entre état objectif et état perçu de l'environnement. En troisième lieu, cet article estime l'effet de cet écart sur la performance. Celui-ci s'avère moins simple que supposé, les effets étant relatifs à la dimension étudiée (capacité, complexité ou dynamisme).

Mots clés : état objectif de l'environnement – état perçu de l'environnement – performance d'un nouveau produit.

Abstract : This article addresses the issue of the difference between perceived and objective environmental conditions, and its effects on performance. Based on a survey of 157 managers covering 58 French industries, the results highlight that the objective state of environmental conditions has an impact on the performance of a complex decision (new product development). Second, they indicate the existence of a gap between perceived and objective environmental conditions. Third, the article considers the effect of this difference on performance. It is more complex than initially assumed : the effects depend on the dimension studied (capacity, complexity and dynamism).

Key words : objective environmental conditions – perceived environmental conditions – new product performance.

* Les auteurs remercient vivement Lars Schweizer, ainsi que les deux lecteurs anonymes, pour leur aide précieuse.

Pendant longtemps, la question de la distinction entre état perçu et état objectif de l'environnement est restée négligée. Seule l'analyse de l'état perçu de l'environnement est jugée pertinente, en raison de son lien avec l'étude des mécanismes de la prise de décision. Hambrick et Snow (1977, p. 110) écrivent que « *la réalité objective de l'environnement est de moindre importance pour la détermination des facteurs influençant l'action de l'organisation* ». Tenants de la perspective interprétative, Lawrence et Lorsch (1967) doutent ainsi que les conditions environnementales puissent être objectivement mesurées, et indiquent que les perceptions des managers décisionnaires sont décisives. Cette idée est développée par l'école cognitive. Smirchich et Stubbart (1985) affirment que l'environnement n'est pas une donnée objective qu'il s'agit de diagnostiquer correctement pour que les décisions soient performantes ; il s'agirait davantage de mieux comprendre comment l'environnement est construit par l'organisation. Pourtant, Bourgeois (1980) réaffirme que « *chaque entreprise a un environnement objectif qui contraint la manière dont elle opère* » (p. 35). L'environnement serait ainsi une « *réalité mesurable et externe à l'organisation* » (p. 35), autrement dit « objective », dont la perception fonderait les décisions managériales dans un but d'alignement. Cette controverse suscite à notre sens un double questionnement.

D'une part, l'état objectif de l'environnement affecte-t-il la performance des décisions ? Autrement dit, pour assurer la performance des décisions, faut-il chercher à diagnostiquer de la manière la plus fidèle possible les conditions environnementales ? D'autre part, lorsque des décisions complexes doivent être prises, les managers mésestiment-ils les conditions objectives de leur environnement ? Quel en est, le cas échéant, l'effet sur la performance ? Dans ce cadre, notre recherche, positiviste, propose une double avancée. En premier lieu, sur la base d'une enquête auprès de 157 managers couvrant les 58 branches industrielles françaises, nous vérifions un premier corps d'hypothèses supposant l'existence d'un effet de l'état objectif de l'environnement sur la performance d'un processus décisionnel complexe (*i.e.* : un processus de développement d'un nouveau produit). Nous retenons les dimensions qui, conjointement, caractérisent de manière exhaustive les conditions environnementales : le dynamisme, la complexité, et la capacité (Dess et Beard, 1984). En second lieu, nous vérifions un second corps d'hypothèses supposant l'existence d'un écart, mesurant par conséquent les biais de perception, entre l'état perçu et l'état objectif

de l'environnement. Un troisième ensemble d'hypothèses traite de l'effet de cet écart sur la performance commerciale et financière d'un produit nouveau. Une première partie nous permet de préciser le cadre conceptuel de notre recherche. La deuxième partie est consacrée à nos hypothèses. Elle est suivie de la présentation de la méthodologie et des résultats. Une dernière partie traite des apports théoriques et managériaux de notre travail, ainsi que de ses limites et des voies de recherche.

1. Environnement objectif et environnement perçu

Nous définissons dans un premier temps le concept d'environnement. Dans un second temps, nous traitons de la distinction entre état objectif et état perçu de l'environnement.

1.2. *L'environnement et ses dimensions caractéristiques*

Le concept d'environnement est extrêmement répandu en sciences de gestion et est largement transdisciplinaire. Il est devenu habituel de distinguer un environnement général d'un environnement de tâche (Dill, 1958). L'environnement général est composé de l'ensemble des facteurs extérieurs aux frontières de l'organisation qui influencent, ou peuvent influencer, sa structure, ses objectifs et son efficacité (d'après Mintzberg, 1982, p. 245). L'environnement de tâche est, quant à lui, constitué « *des agents de l'environnement général qui sont pertinents pour l'entreprise pour la fixation et l'atteinte de ses objectifs* » (Dill, 1958, p. 410). Cinq agents sont communs à la plupart des auteurs : les consommateurs, les distributeurs, les fournisseurs, les concurrents et la technologie. Nous nous intéressons dans cette recherche à l'environnement de tâche et restreignons notre analyse à deux agents principaux : les consommateurs et les concurrents¹.

¹ Ce travail est focalisé sur l'étude d'une décision complexe : le développement d'un nouveau produit. Les consommateurs et les concurrents peuvent alors être considérés comme les agents centraux du marché, en tant que principaux déterminants de la performance des nouveaux produits (Henard et Szymanski, 2001). Par ailleurs, la non-disponibilité de données INSEE suffisamment détaillées pour chacune des 58 branches industrielles françaises rend irréalisable la construction d'une échelle de mesure fiable et valide de l'état objectif de dynamisme, de complexité et de capacité technologique.

Afin de mieux appréhender le concept d'environnement et son impact sur l'activité et la performance d'une organisation, les recherches sont très tôt consacrées à l'identification de ses dimensions caractéristiques. À la suite du travail pionnier de Starbuck (1976), un consensus est établi autour des six dimensions identifiées par Aldrich (1979) (*i.e.* : capacité, homogénéité, stabilité, concentration, consensus, turbulence). Ces six dimensions sont ramenées à trois composantes : la complexité, le dynamisme, et la capacité (Dess et Beard, 1984). Les définitions de la complexité sont nombreuses. La définition et, ultérieurement, la mesure que nous en retenons sont fondées sur des indices de concentration, conformément aux travaux de Boyd (1995), Keats et Hitt (1988), Palmer et Wiseman (1999) et Rasheed et Prescott (1992). Nous cherchons, ainsi, à retenir une définition et une mesure conformes à celles proposées dans les travaux relevant du champ de recherche de notre article, afin d'assurer le caractère comparable de notre travail. Nous entendons ainsi complexité au sens de Justin Tan et Litschert (1994) : le degré de diversité des agents composant l'environnement.

Un large consensus est en revanche établi autour de la définition du dynamisme de l'environnement, pour désigner le degré de variation dans le temps des éléments constitutifs de l'environnement. Le terme de « variation » précise le sens du terme « dynamisme ». Il ne s'agit pas, ici, du sens courant de croissance durable, à connotation positive, mais de celui de mouvement. L'idée de mouvement est également exprimée par les termes « changement » (Chakravarthy, 1997) et « instabilité » (McArthur et Nystrom, 1991). La définition de la capacité, aussi appelée « munificence », fait également l'objet d'un large consensus. Celle-ci est définie comme le degré selon lequel l'environnement peut proposer dans le temps à l'entreprise une croissance soutenue.

1.2. État objectif et état perçu de l'environnement

Les travaux de Learned et *al.* (1965) et Andrews (1971) sont, à notre sens, les premiers à aborder, même de manière sous-jacente, la question de la distinction entre état objectif et état perçu de l'environnement. Ils préconisent que les forces et les faiblesses de l'organisation soient alignées avec l'état de l'environnement, à travers ses opportunités et ses menaces, par conséquent objectives, afin d'assurer un surcroît de performance. Les matrices de portefeuille pro-

posent alors un outil simple de diagnostic : l'état de l'environnement est formalisé sur un axe vertical, la position de l'organisation sur un axe horizontal.

Initialement restreint à ses dimensions économique et technologique, l'état de l'environnement est étendu à sa dimension sociale à partir des travaux de Porter (1981), puis de Pfeffer (1987). Cet élargissement est prolongé par la théorie des parties prenantes, qui étend le concept d'environnement à l'ensemble des agents (les parties prenantes) qui ont un enjeu, une requête ou un intérêt dans les activités et les décisions de l'organisation et aux attentes desquels l'organisation doit répondre – logique de *responsiveness* (Donaldson et Preston, 1995). L'environnement reste ainsi une donnée externe à laquelle l'organisation doit répondre. Il s'agit d'une donnée objective, qu'il s'agit de diagnostiquer.

La perspective interprétative s'intéresse, quant à elle, à ce que l'environnement signifie pour l'organisation. Aldrich et Mindlin (1978) distinguent deux dimensions de la perception de l'environnement. D'une part, si l'environnement est perçu comme une source d'informations, la réduction de l'incertitude devient le problème central. D'autre part, si l'environnement est perçu comme un centre de ressources, la réduction de la dépendance à ces ressources devient l'objectif central. Dans les deux cas, la perception de l'environnement par l'organisation est au cœur de la relation entre l'organisation et son environnement. L'environnement objectif devient secondaire. Lawrence et Lorsch (1967) doutent ainsi que les conditions environnementales puissent être objectivement mesurées et indiquent que les perceptions des managers décisionnaires sont décisives. Cette idée est développée par l'école cognitive. Smirchich et Stubbart (1985) affirment ainsi que l'environnement n'est pas une donnée objective qu'il s'agit de diagnostiquer correctement pour que l'organisation survive. Ils indiquent, au contraire, que l'environnement est semblable à l'organisation, une construction qui est constamment produite par l'interaction sociale. Il s'agit donc de mieux comprendre ces mécanismes de construction. Deux mécanismes sont centraux : les effets du système entreprise sur l'environnement et les répercussions de cet environnement sur le système entreprise (Luhmann, 1995).

Pourtant, comme indiqué en introduction, Bourgeois (1980) réaffirme que « *chaque entreprise a un environnement objectif qui contraint la manière dont elle opère* » (p. 35). L'environnement serait

ainsi une « *réalité mesurable et externe à l'organisation* » (p. 35), dont la perception fonderait les décisions managériales. Nous considérons dans cette recherche que si la décision est conditionnée par la perception qu'ont les managers de leur environnement, l'alignement de ces décisions avec l'état objectif de l'environnement reste une condition de leur performance. En effet, la complexité et le dynamisme objectifs de l'environnement définissent son degré d'incertitude (Thompson, 1967). Ce degré d'incertitude induit une plus grande difficulté à identifier les relations de causes à effets et une plus grande difficulté pour les managers à évaluer les conséquences de leurs décisions (Milliken, 2001). En conséquence, nous pensons que la performance de ces décisions devrait être réduite. Pour restreindre la réflexion à la décision considérée dans cette recherche (*i.e.*, le développement d'un nouveau produit), Henard et Szymanski (2001) indiquent clairement que la performance d'un nouveau produit est conditionnée par le niveau d'adéquation du produit aux attentes des consommateurs (l'alignement sur l'état objectif de l'agent « consommateur ») et par le niveau de différenciation du produit par rapport aux offres concurrentes (l'alignement sur l'état objectif de l'agent « concurrents »). Cet article poursuit, ainsi, comme premier objectif de vérifier si l'état objectif de l'environnement affecte la performance des décisions, plus précisément ici la performance d'un nouveau produit. Un premier corps d'hypothèses est proposé.

Si l'état objectif de l'environnement affecte la performance des décisions, la vérification de l'existence d'un écart entre état perçu et état objectif et de ses effets sur la performance, devient alors à notre sens une question de recherche prioritaire. Cet article poursuit comme second objectif de vérifier l'existence d'un tel écart de perception, et d'en vérifier les effets sur la performance. Un second corps d'hypothèses est proposé. Notre recherche porte ainsi sur l'effet d'une mauvaise perception de l'état objectif de l'environnement sur la performance des décisions. Nous nous sommes centrés sur les processus informationnels comme facteurs d'alignement des décisions avec l'environnement. Une autre approche aurait consisté à traiter des processus décisionnels comme facteurs d'alignement. Par exemple, Eisenhardt et Sull (2001) suggèrent que des règles simples de décision permettent de faire face à des environnements turbulents, tandis que Moorman et Miner (1998) mettent en évidence la pertinence du processus d'improvisation dans ce type de conditions.

2. Hypothèses de recherche

Comme indiqué précédemment, nous distinguons, pour traiter de l'état de l'environnement, son degré de complexité, de dynamisme et de capacité. L'accroissement du degré de complexité de l'environnement induit une difficulté accrue de compréhension et d'analyse. Par ailleurs, plus l'environnement est objectivement dynamique (*i.e.*, instable), plus la « sensibilité informationnelle » augmente : les informations détenues à un instant t sont de moins en moins valides à un instant $t+1$ (Glazer et Weiss, 1993). Dans les deux cas, les individus et les organisations souffrant de limites cognitives et de ressources pour comprendre leur environnement, la qualité des informations ne peut être totalement assurée (Bourgeois et Eisenhardt, 1988). La compréhension de l'environnement étant fondatrice de la performance des nouveaux produits (Henard et Szymanski, 2001)², nous proposons en conséquence les deux hypothèses suivantes :

Hypothèse 1a : plus l'état de l'environnement est objectivement complexe, moins les nouveaux produits sont performants ;

Hypothèse 1b : plus l'état de l'environnement est objectivement dynamique, moins les nouveaux produits sont performants.

Par ailleurs, comme nous l'avons rappelé plus haut, la capacité de l'environnement désigne son aptitude à proposer à l'entreprise une croissance soutenue dans le temps. Le potentiel du marché étant un antécédent de la performance d'un nouveau produit (Henard et Szymanski, 2001), nous proposons l'hypothèse suivante :

Hypothèse 1c : plus l'état de l'environnement est objectivement munificent, plus les nouveaux produits sont performants.

Si l'état objectif de l'environnement affecte la performance, la vérification de l'existence d'un écart entre état perçu et état objectif devient à notre sens une question centrale. « *Les perceptions varient en fonction de facteurs contextuels, de caractéristiques individuelles, et en raison des limites de nos capacités de réflexion* » (Milliken, 1987, p. 135), nous supposons, comme suggéré par les travaux de Bourgeois

² Nous abordons la question de la performance d'un nouveau produit ultérieurement.

(1985), Dess et Beard (1984) et Justin Tan et Litschert (1994), l'existence de biais de perceptions de l'état objectif de l'environnement sur ses trois dimensions caractéristiques : la complexité, le dynamisme et la capacité. Nous proposons ainsi :

Hypothèse 2a : il existe un écart entre l'état perçu et l'état objectif de complexité de l'environnement ;

Hypothèse 2b : il existe un écart entre l'état perçu et l'état objectif de dynamisme de l'environnement ;

Hypothèse 2c : il existe un écart entre l'état perçu et l'état objectif de capacité de l'environnement.

D'une part, selon notre hypothèse 2, il existe un écart entre état perçu et état objectif de l'environnement. Cela signifie que les managers ont tendance à surestimer ou à sous-estimer cet état. D'autre part, l'effet de la complexité et du dynamisme de l'environnement est supposé négatif sur la performance (hypothèses 1a et 1b). Ces effets étant exogènes, une entreprise avertie aura pour objectif d'en minimiser l'impact sur sa performance, dans la mesure du possible. En revanche, si elle sous-estime ces états, c'est-à-dire si elle perçoit l'environnement comme moins complexe et moins dynamique qu'il ne l'est objectivement, les mesures correctrices qu'elle pourrait prendre seront probablement peu adaptées et inefficaces. Nous proposons en conséquence :

Hypothèse 3a : la sous-estimation de l'état objectif de complexité de l'environnement a un effet négatif sur la performance des nouveaux produits ;

Hypothèse 3b : la sous-estimation de l'état objectif de dynamisme de l'environnement a un effet négatif sur la performance des nouveaux produits.

Par ailleurs, une sous-estimation des opportunités de croissance qu'offre l'environnement (*i.e.*, de son état de capacité) peut empêcher une entreprise de bénéficier des avantages formulés à l'hypothèse 1c, du fait d'un déficit d'investissement par exemple. Nous proposons donc que :

Hypothèse 3c : la sous-estimation de l'état objectif de capacité de l'environnement a un effet négatif sur la performance des nouveaux produits.

3. Méthodologie

Nous présentons, dans un premier temps, la population d'étude et les caractéristiques de l'échantillon recueilli, pour, dans un second temps, présenter les échelles de mesure utilisées.

3.1. Population et échantillon d'étude

La population d'étude est, comme indiqué précédemment, composée d'équipes de développement de produits nouveaux. Notre recherche se déroulant en milieu industriel, afin de garantir un taux de retour suffisant, nous interrogeons un répondant unique par entreprise, à l'instar de Sethi et *al.* (2001). Le répondant doit, en conséquence, présenter une double caractéristique : avoir participé à un projet récent de développement et être en mesure de le caractériser (Cini et *al.*, 1993). En conséquence, nous interrogeons, pour les grandes entreprises, des chefs de produits et, pour les PME, la fonction chef de produit n'existant pas dans la plupart des cas, des directeurs commerciaux.

Par ailleurs, afin de garantir une meilleure validité externe des résultats, nous composons un échantillon où chacune des 58 branches industrielles françaises, telles que définies par l'INSEE, est représentée. Après pré-test du questionnaire, 500 questionnaires ont été envoyés. Cent cinquante-sept questionnaires ont été recueillis, soit 31,40 %. Après purification de la base de données initiale, cent quarante deux ont été finalement conservés, soit 28,40 %. Ces observations sont conformes à la répartition des entreprises de plus de 50 salariés et de plus de 10 millions d'euros de chiffre d'affaires en termes d'effectifs et de chiffre d'affaires. Par ailleurs, chacune des 58 branches industrielles françaises est finalement représentée.

3.2. Présentation des mesures

La mesure des trois dimensions de l'état perçu de l'environnement (complexité, dynamisme et capacité) repose sur des items adaptés de recherches antérieures, en étant focalisés sur les consommateurs et les

concurrents (Justin Tan et Litschert, 1994 ; Moorman et Miner, 1998). Par ailleurs, un pré-test auprès de dix chefs de produits et directeurs commerciaux, cinq appartenant à des entreprises produisant des biens industriels, cinq à des entreprises produisant des biens de grande consommation, six à des PME et quatre à de grandes entreprises, a permis de vérifier leur pertinence.

Pour la mesure de l'état objectif de l'environnement, nous nous sommes appuyés sur le seul instrument existant à notre connaissance, l'échelle développée par Dess et Beard (1984). Parmi les 17 items qui la composent finalement, seuls 14 sont disponibles auprès de l'INSEE. L'échelle originale diffère donc de son adaptation au contexte français (Gotteland et Boulé, 2001). Nous avons utilisé, par conséquent, l'échelle proposée par Gotteland et Boulé (2001), en l'actualisant par des données INSEE plus récentes.

Pour la mesure de la performance des nouveaux produits, l'échelle de Song et Parry (1997) a été retenue³. La diversité des secteurs, et le fait que nous ne connaissions pas les objectifs assignés à chaque produit, ne nous ont pas permis d'envisager un critère commun et objectif de performance. Aussi, nous avons utilisé des items de perception qui tiennent compte de manière implicite de ces diversités (Pelham et Wilson, 1996). Par ailleurs, performances perçues et objectives sont fortement corrélées (Dess et Robinson, 1984). Afin de mieux l'adapter au contexte français, cette échelle a été traduite puis rétro-traduite afin de vérifier la qualité de la transcription initiale.

Suite à la collecte des données et à la purification des échelles de mesure, celles-ci ont été soumises à une phase de vérification de leur dimensionnalité, ainsi que d'estimation de leur fiabilité et de leur validité. Les tests effectués et les résultats sont présentés au tableau 1.

³ Nous faisons le choix d'une mesure de la performance du nouveau produit développé, et non de son processus de développement. En effet, Henard et Szymanski (2001) mettent en évidence que la qualité du processus de développement conditionne la performance commerciale et financière du nouveau produit mis sur le marché. Nous considérons, en conséquence, que la performance du produit offre un bon reflet de la performance du processus de développement, tout en facilitant la phase psychométrique de notre recherche.

Les qualités psychométriques des échelles sont acceptables. Les alphas de Cronbach (1951) des mesures de l'état perçu de l'environnement correspondent aux heuristiques courantes dans une recherche exploratoire (Nunnally, 1967) et nous paraissent donc acceptables dans le cadre d'un premier effort de mesure de ces concepts. Quant à la validité convergente de ces mêmes mesures, quoique parfois légèrement inférieure à 0,5, elle n'en est pas moins significative dans tous les cas (p -value < 0,001).

3.3. Calcul des écarts entre état perçu et état objectif de l'environnement

La complexité et le dynamisme perçus ayant chacun fait l'objet de deux mesures distinctes (*i.e.* : concurrents et consommateurs), nous opérons une moyenne des scores factoriels afin de bâtir un indice unique de complexité perçue et un autre de dynamisme perçu. Dans un second temps, et après standardisation des scores, les écarts sont calculés dans le sens « état objectif – état perçu », de sorte qu'un écart positif reflète une sous-estimation de l'état de l'environnement.

4. Résultats

Nous traitons, dans un premier temps, de la validation de l'hypothèse 2, qui, comme nous allons le voir, appelle peu de commentaires. Dans un second temps, la validation conjointe des hypothèses 1 et 3 est abordée.

4.1. Test de l'existence d'une différence entre état perçu et état objectif de l'environnement

Afin de tester l'existence d'une différence entre état perçu et état objectif de l'environnement (hypothèse 2), nous calculons pour chacune des sous-dimensions un coefficient de corrélation intraclasse (ICC) entre sa mesure perçue et sa mesure objective. Conformément aux recommandations de McGraw et Wong (1996), nous utilisons des coefficients pour des modèles à deux effets aléatoires sans interactions, avec mesures uniques et destinés à apprécier l'accord entre les deux types de mesure de l'état de l'environnement.

Tableau 1 – Fiabilité et validité des échelles de mesure

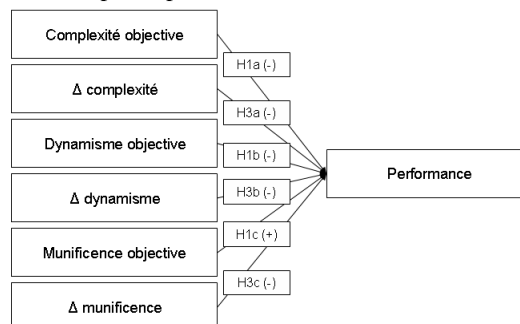
		ACP			Analyse factorielle confirmatoire			Fiabilité		Validité convergente					
								α	ρ	ρ_{vc}					
Complexité perçue de l'environnement	Concurrents	3	0,00	59	> 0,5	> 0,527	< 0,001	Non calculables (≤ 3 items)				0,64	0,68	0,42	< 0,001
	Consommateurs	3	0,00	70	> 0,5	> 0,600	< 0,001					0,79	0,89	0,57	< 0,001
Dynamisme perçue de l'environnement	Concurrents	3	0,00	60	> 0,5	> 0,511	< 0,001					0,66	0,69	0,44	< 0,001
	Consommateurs	3	0,00	60	> 0,5	> 0,494	< 0,001					0,67	0,68	0,42	< 0,001
Capacité perçue de l'environnement à proposer une croissance soutenue		3	0,00	84	> 0,5	> 0,784	< 0,001					0,81	0,82	0,69	< 0,001
Complexité objective de l'environnement		4	0,00	84	> 0,5	> 0,500 (non boots-trapé)	Non concerné (nc)					0,06	0,10	0,90	0,89
Dynamisme objectif de l'environnement		4	0,00	83	> 0,5	> 0,500 (non boots-trapé)	nc	0,72	0,812	0,52	nc				
Capacité objective de l'environnement		3	0,00	80	> 0,5	> 0,500 (non boots-trapé)	nc	0,81	0,84	0,63	nc				
Performance d'un nouveau produit (d'après Song et Parry, 1997)		6	0,00	75	> 0,5	> 0,785	< 0,001	0,10	0,03	0,93	0,93	0,69	< 0,001		

Les deux premiers coefficients, concernant la complexité et le dynamisme de l'environnement, ne sont pas significativement différents de 0. Les hypothèses 2a et 2b sont en conséquence corroborées. La façon dont les chefs de produit de l'échantillon perçoivent la complexité et le dynamisme de leur environnement diverge donc bien de l'état objectif de ces dimensions, reflétant ainsi l'existence de biais de perceptions. En revanche, les résultats concernant la capacité de l'environnement sont plus ambigus. Le coefficient de corrélation intra-classe vaut 0,14 (p -value < 0,05). En tout état de cause, cela ne nous permet pas de supporter formellement l'hypothèse 2c. Cela pourrait s'expliquer par le fait que des trois dimensions de l'environnement identifiées, la capacité est, sans doute, la plus facile à apprécier à sa juste valeur par les managers. Les sources d'information sur le taux de croissance prévu d'un marché, par exemple, sont plus nombreuses et plus accessibles que celles sur la complexité et le dynamisme tels qu'ils ont été définis. Néanmoins, la corrélation, quoique significative, reste faible. Aussi considérons-nous l'hypothèse 2 comme globalement supportée et poursuivons-nous l'examen des effets des écarts observés dans notre échantillon entre état objectif et perçu.

4.2. Effets de l'état objectif et des écarts de perception sur la performance

Les hypothèses 1 et 3 avancent un effet à la fois de l'état objectif et des écarts de perception sur la performance des nouveaux produits. Le modèle résultant est présenté à la figure 1.

Figure 1 – Test des effets de l'état objectif de l'environnement et des écarts de perception



Légende : les Δ représentent les écarts entre états perçus et états objectifs (= perçu – objectif).

Toutes les variables étant mesurées de manière continue, nous utilisons un modèle de régression linéaire multiple afin d'estimer et de tester les coefficients propres à chaque relation. Le tableau 2 reprend les estimations des paramètres.

Tableau 2 – Paramètres estimés et significativité du modèle général

	Complexité objective	Dynamisme objectif	Munificence objective	Δ complexité	Δ dynamisme	Δ munificence
Beta	<i>ns</i>	0,20*	0,18*	<i>ns</i>	- 0,19*	- 0,24**
$R^2_{aj.} = 0,05^{**}$; **: <i>p-value</i> < 0,05 ; * : <i>p-value</i> < 0,10 ; <i>ns</i> : non significatif						

L'examen des coefficients nous permet de conclure que les hypothèses 1c et 3c sont supportées par nos données. Ainsi, dans le cas de la capacité de l'environnement à proposer à l'entreprise une croissance soutenue, nous observons bien à la fois un effet positif de la capacité objective et un effet négatif de la sous-estimation de cette capacité sur la performance. Concernant le dynamisme de l'environnement, seule sa sous-estimation a l'effet attendu. Le dynamisme objectif de l'environnement a un effet contraire à celui présumé dans l'hypothèse 1b : plus l'environnement est objectivement dynamique, plus la performance s'en trouve accrue. Nous reviendrons sur ce point plus loin. Enfin, dans le cas de la complexité de l'environnement (hypothèses 1a et 3a), aucune des deux relations attendues n'est significative. Cette partie du modèle fait donc l'objet d'un approfondissement présenté dans ce qui suit.

4.3. Exploration de la relation entre complexité de l'environnement et performance

Afin de mieux comprendre la façon dont la complexité objective et sa sous-estimation pourraient affecter la performance, manifestement différente de celle attendue, nous explorons la possibilité qu'il existe des relations non linéaires entre ces concepts. Plus précisément, nous envisageons que l'effet de la sous-estimation de la complexité de l'environnement dépende du niveau de sa complexité objective. En effet, le risque supposé de la sous-estimation de la complexité de l'environnement pourrait connaître un effet de saturation. Dans des conditions de forte complexité objective, sa sous-estimation n'aurait

finalement pas plus d'effet sur la performance qu'une perception juste ou qu'une surestimation. La complexité serait en effet telle qu'aucune mesure correctrice ne pourrait s'avérer efficace. En revanche, pour des niveaux moindres de complexité, la relation négative entre sous-estimation et performance formulée dans l'hypothèse 3a pourrait être observée. Nous formulons, en conséquence, à titre exploratoire, la proposition 1 :

Proposition 1 : l'effet de la sous-estimation de la complexité de l'environnement est modéré positivement par sa complexité objective.

Afin de tester cette proposition, et conformément aux recommandations d'Irwin et McClelland (2001), nous estimons le modèle de régression linéaire représenté par la figure 2. Le coefficient du terme d'interaction ($\Delta_{\text{comp}} \times \text{Comp}_o$) permet de tester la modulation attendue selon notre proposition. Le tableau 3 présente les résultats obtenus⁴.

Figure 2 – Test de la modulation de la surestimation de la complexité par la complexité objective

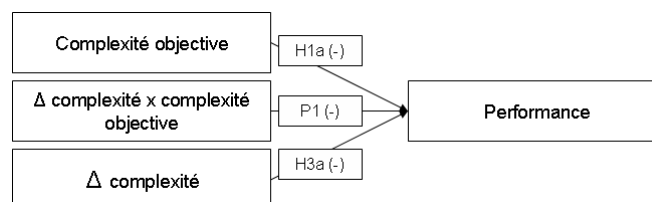


Tableau 3 – Paramètres estimés et significativité du modèle exploratoire

	Comp _o	Comp _o x Δ_{comp}	Δ_{comp}
Beta	<i>ns</i>	0,27**	- 0,17*
R ² _{aj.} = 0,04**			
** : <i>p-value</i> < 0,05 ; * : <i>p-value</i> < 0,10 ; <i>ns</i> : non significatif			

⁴ À titre de vérification, nous estimons également les paramètres d'un modèle semblable à celui de la figure 1, auquel nous ajoutons un terme d'interaction pour chacune des trois dimensions de l'état de l'environnement. Aucun phénomène supplémentaire de modulation n'est détecté.

La modération positive de la complexité objective dans la relation entre sous-estimation de la complexité de l'environnement et performance est significative. Les résultats vont donc dans le sens de notre proposition. L'absence d'effet significatif direct de la complexité objective sur la performance laisse à penser que celle-ci n'aurait d'effet (négatif) qu'à travers le terme d'interaction. Ceci invalide une nouvelle fois l'hypothèse 1a et confère un statut original à la complexité, par rapport aux deux autres dimensions de l'environnement. En revanche, dès lors que le terme d'interaction est introduit, l'effet direct de la sous-estimation de la complexité, mieux isolé, s'avère significatif et négatif, ce qui va dans le sens de la proposition 1. En conclusion, il semblerait qu'en matière de complexité de l'environnement, la sous-estimation de celle-ci soit l'antécédent principal de la performance, mais que son effet soit contingent à la complexité objective : plus la complexité objective est élevée, moins l'effet négatif de sa sous-estimation sur la performance se fait ressentir. Ceci a des conséquences managériales qui seront discutées en conclusion.

4.4. Discussion de l'effet positif du dynamisme objectif sur la performance

Le résultat inverse à notre hypothèse 1b, à savoir l'observation d'un effet positif du dynamisme objectif de l'environnement sur la performance des nouveaux produits, nous conduit à reconsidérer la définition du concept de dynamisme et sa mesure objective. Comme nous l'avons rappelé, le terme « dynamisme » de l'environnement fait référence à son instabilité. Comme indiqué en annexe, les quatre items de mesure portent sur l'instabilité du chiffre d'affaires, du chiffre d'affaires à l'export, des investissements et du résultat net. Ainsi mesuré, le dynamisme objectif apparaît comme un indicateur des variations des moyens engagés sur le marché (investissements) et des performances commerciales (CA, CA export) et financières (résultat net) réalisées par les acteurs présents.

Si l'on se réfère aux théories de l'évolution des marchés, comme celle de Lambkin et Day (1989), par exemple, les différentes phases proposées sont caractérisées, entre autres, par des évolutions de l'offre et de la demande qui entraînent des degrés d'incertitude et d'instabilité spécifiques. En particulier, la phase de croissance d'un marché se distingue par l'arrivée de nouveaux entrants puissants, c'est-à-dire possé-

dant des marques bien établies et des ressources importantes. Ceci leur permet une introduction à grande échelle, par croissance interne ou externe, c'est-à-dire en faisant l'acquisition d'entreprises plus petites et ayant pénétré plus précocement le marché. Parmi ces dernières, nombreuses sont celles qui ne peuvent pas profiter durablement de leur avantage pionnier du fait de leur taille et qui disparaissent du fait de la concurrence accrue. L'ensemble de ces phénomènes induit des « *widely varying contingencies in this environment* » (Lambkin et Day, 1989, p. 14), dont les conséquences paraissent évidentes sur l'instabilité des investissements et des performances commerciales et financières du marché.

Ainsi, il est possible que notre mesure objective du dynamisme soit, au moins pour partie, le reflet de phases de développement plus ou moins fortes des branches industrielles étudiées. Ceci pourrait expliquer notre observation d'un effet positif du dynamisme objectif de l'environnement sur la performance des nouveaux produits. Le potentiel de développement du marché faisant l'objet d'une mesure spécifique, qui est celle de la capacité objective de l'environnement à proposer une croissance soutenue, nous calculons donc le coefficient de corrélation existant entre ces deux dimensions (dynamisme et capacité) de l'état objectif de l'environnement. Celui-ci est de 0,35 (p -value < 0,000). Nous poussons l'investigation jusqu'au niveau des items de dynamisme et de capacité entre lesquels il y a une forte correspondance de contenu. Nous observons une corrélation de 0,431 (p -value < 0,001) entre l'instabilité du chiffre d'affaires (dynamisme objectif) et sa croissance (capacité objective), et une corrélation de 0,387 (p -value < 0,01) entre l'instabilité du chiffre d'affaires à l'export (dynamisme objectif) et sa croissance (capacité objective). Significatives et non négligeables, ces corrélations établissent l'existence d'un lien entre nos mesures du dynamisme objectif et de la capacité objective de l'environnement. D'une part, ceci constitue une première explication potentielle de l'effet positif du dynamisme objectif sur la performance des nouveaux produits. D'autre part, ceci nous mènera à discuter plus loin la mesure du dynamisme objectif de l'environnement.

Par ailleurs, à titre exploratoire, nous régressons chacun des six items de l'échelle de performance (*i.e.*, critères de performance) sur le dynamisme objectif, la sous-estimation du dynamisme de l'environnement et l'interaction de ces deux variables. Un premier examen montre que si l'effet négatif de la sous-estimation du dyna-

misme est significatif six fois sur six (conformément à l'hypothèse 3b), l'effet du dynamisme (positif) ne l'est que pour trois items. Enfin, si l'interaction entre ces deux variables est contrôlée dans les six modèles, elle ne s'avère significative en aucun cas. Le tableau 4 présente le contenu de ces six critères de performance et leur relation avec le dynamisme objectif.

Tableau 4 – Examen de l'effet du dynamisme objectif sur chacun des critères de performance retenus

Influence significative du dynamisme objectif sur...	Pas d'influence significative du dynamisme objectif sur...
<ul style="list-style-type: none"> • Retour sur investissement par rapport aux objectifs • Volumes par rapport aux autres nouveaux produits de l'entreprise • Volumes par rapport aux objectifs 	<ul style="list-style-type: none"> • Part de marché par rapport aux autres nouveaux produits de l'entreprise • Part de marché par rapport aux objectifs • Volumes par rapport aux concurrents

Il est intéressant de noter que les critères de performance significativement et positivement influencés par l'état objectif de dynamisme de l'environnement sont des critères dont la référence est purement interne (objectifs et autres nouveaux produits de l'entreprise). Ceci nous semble cohérent avec l'idée selon laquelle notre mesure du dynamisme objectif de l'environnement rend compte en réalité de son état de croissance. En effet, lorsque l'entreprise juge de la performance d'un nouveau produit par rapport à ses propres standards, sans tenir compte des effets de cette croissance sur la performance de ses concurrents, il est logique d'observer une relation positive : plus la croissance est forte, plus l'entreprise a des chances d'atteindre ses objectifs en matière de retour sur investissement et de volumes et de voir ces mêmes volumes dépasser ceux de ses autres nouveaux produits qui seraient lancés sur des marchés moins favorables.

À l'inverse, les critères de performance qui ne sont pas affectés par le dynamisme objectif du marché sont, par nature, des critères relatifs à la concurrence. La performance en termes de volumes réalisés par rapport aux concurrents l'est, bien sûr, et elle est très proche, au fond, d'une part de marché en volume. Les trois critères relèvent donc de la

part de marché du nouveau produit. Or, celle-ci, même mise en relation avec les objectifs ou les autres nouveaux produits de l'entreprise, intègre, par construction, les performances des concurrents. L'état de croissance du marché étant le même pour tous les acteurs en présence, il n'apporte pas de surcroît de performance relative à une entreprise en particulier, ce qui explique que la performance sur des critères de part de marché ne soit pas affectée par le dynamisme objectif du marché.

Cet examen des effets du dynamisme objectif sur différents critères de performance montre donc que chaque entreprise peut croître de manière absolue sans pour autant voir sa position concurrentielle s'en trouver profondément modifiée. Ce type de manifestation est caractéristique d'une situation de croissance. Sur un marché croissant de $x\%$ par an, seule une croissance individuelle supérieure à $x\%$ peut permettre à une entreprise d'augmenter sa part de marché. Ainsi, une entreprise croissant elle aussi de $x\%$ verra sa part de marché inchangée.

Nous proposons une synthèse de l'ensemble des résultats précédents dans le tableau 5.

Tableau 5 – Synthèse des résultats

État Dimension	État objectif	Sous-estimation de l'état objectif de la dimension concernée (état perçu)	
Dynamisme	Effet sur la performance dépendant des critères de mesure retenus (voir tableau 4)	Effet négatif sur la performance	
Complexité	Effet non significatif	Effet non significatif en cas de faible complexité objective	Effet négatif sur la performance en cas de forte complexité objective
Munificence	Effet positif sur la performance	Effet négatif sur la performance	

Conclusion

Contributions théoriques

Cet article propose trois avancées principales. En premier lieu, il met en évidence que l'état objectif de l'environnement a un effet sur la performance d'une décision complexe, telle que le développement d'un nouveau produit. Ceci est conforme aux développements théoriques de Bourgeois (1980) et Justin Tan et Litschert (1994). Il résulte que l'organisation peut fonder une partie de sa performance (ici, celle de ses nouveaux produits) sur la veille de son environnement, en poursui-

vant comme objectif l'alignement de ses stratégies avec les conditions de complexité, de dynamisme et de capacité rencontrées.

En deuxième lieu, notre recherche met en évidence l'existence globale d'un écart entre état objectif et état perçu de l'environnement, en particulier entre l'état objectif et l'état perçu de complexité, de dynamisme et, dans une moindre mesure, de capacité de l'environnement. D'un point de vue théorique, ces résultats réaffirment la nécessité de ne pas définir et de ne pas modéliser l'état de l'environnement comme un construit unique, confirmant ainsi empiriquement les travaux précédents (Bourgeois, 1980 ; Dess et Beard, 1984 ; Justin Tan et Litschert, 1994). Si ces conclusions devaient être confirmées – notamment auprès des directeurs d'activités – les conséquences psychométriques seraient alors claires. Les concepts étant distincts, une mesure perceptuelle de l'état objectif de l'environnement ne pourrait proposer une validité de contenu satisfaisante, dégradant ainsi la qualité de la relation épistémique entre les concepts modélisés et leurs mesures et, par conséquent, la validité des résultats et des conclusions. Les recherches futures devraient ainsi s'attacher à construire des mesures objectives, sur le modèle du travail pionnier de Dess et Beard (1984).

En troisième lieu, cet article estime l'effet de l'écart entre l'état objectif et l'état perçu de l'environnement sur la performance d'un processus décisionnel complexe (*i.e.* : le développement d'un nouveau produit). Celui-ci s'avère moins simple que supposé, les effets étant relatifs à la dimension étudiée (capacité, complexité ou dynamisme). La sous-estimation du dynamisme de l'environnement a bien l'effet négatif attendu sur la performance. Il en va de même pour la sous-estimation de la capacité de l'environnement à offrir une croissance soutenue. La sous-estimation de l'état de complexité a, en revanche, un effet négatif décroissant en fonction de la complexité objective. Ces conclusions viennent enrichir les recherches traitant de l'effet de l'état perçu de l'environnement sur la formulation des stratégies et sur leur performance (Smart et Vertinsky, 1984 ; Achrol et Stern, 1988 ; McKee et *al.*, 1989 ; Justin Tan et Litschert, 1994). L'état perçu aurait ainsi un effet additionnel à son effet direct sur la performance en affectant l'écart entre état objectif et état perçu de l'environnement, cet écart jouant donc un rôle médiateur.

Contributions managériales

Nous proposons aux managers un éclairage sur la formulation de leurs stratégies. L'état perçu de l'environnement affecte leurs choix de développement. Or, les biais de perception, observés ici par la mise en évidence d'écarts entre état objectif et état perçu de l'environnement, créent un décalage entre la stratégie décidée par l'entreprise et la stratégie optimale alignée sur l'état objectif de l'environnement.

De façon générale, tout d'abord, il paraît déterminant que les managers mettent en place des dispositifs efficaces de surveillance de l'environnement afin de minimiser les biais de perception. Ceci nécessite la mise en œuvre d'outils performants de recueil et d'analyse de l'état objectif de l'environnement, ce qui peut s'avérer difficile. Toutefois, une recommandation plus simple à mettre en œuvre et plus pragmatique peut être proposée. En effet, si une sous-estimation de l'état de l'environnement semble réduire significativement la performance, une surestimation semble avoir, *a contrario*, un effet bénéfique sur celle-ci. Ceci est cohérent avec les recommandations de Hamel et Prahalad (1990) qui spécifient que « *les entreprises qui ont atteint la position de leader ces 20 dernières années ont invariablement eu des ambitions démesurées par rapport à leurs ressources et leurs capacités* » (p. 39). Plus précisément, même si l'on peut imaginer sans peine que de tels effets ne sont pas linéaires pour des écarts extrêmes de perception (*i.e.*, il y a une limite aux vertus de la surestimation) ou des niveaux élevés de certaines dimensions de l'environnement (*i.e.*, ce que nous observons dans le cas de la complexité), il peut en ressortir une règle de prudence. Dans les cas où les informations sur l'état de l'environnement seraient particulièrement difficiles à collecter et à analyser, du fait de leur nature ou des ressources de l'entreprise, nos résultats devraient inciter les managers à retenir des hypothèses minimisant le risque observé de sous-estimation. Pour la complexité et le dynamisme, cela revient à retenir des hypothèses relativement optimistes et, au contraire, optimistes dans le cas de la capacité de l'environnement à offrir une croissance soutenue. Dans le cadre d'une étude de marché, cela consisterait, par exemple, à retenir les bornes supérieures des intervalles de confiance des estimateurs de ces aspects de l'environnement. Bien que non optimales, puisque l'optimum ne peut être atteint que par une perception absente de biais, les décisions induites par une telle pratique éviteraient

au moins le risque mis en exergue ici et inhérent à une sous-estimation de l'état de l'environnement.

Limites de la recherche

Cette recherche souffre d'un certain nombre de limites. Elles sont avant tout d'ordre psychométrique. En premier lieu, les items développés ne concernent pas les éléments technologiques de l'environnement, notre recherche étant centrée sur les consommateurs et les concurrents. Même si nous avons justifié cette restriction, il serait utile de compléter ce travail par une analyse des écarts entre l'état perçu et l'état objectif de l'environnement sur ses facteurs technologiques. En deuxième lieu, l'échelle de dynamisme objectif pourrait ne proposer qu'un reflet du cycle de vie du secteur (voir *supra*). Bien que nous ayons cherché à vérifier cette hypothèse avec les données dont nous disposons, il nous semble pertinent que les recherches futures s'attachent à contrôler cette possible relation, ce qui permettrait de mieux isoler l'effet de l'état de dynamisme sur la performance. En troisième lieu, nos mesures portent sur un processus décisionnel spécifique. Rien n'indique que les relations ici observées soient transférables à d'autres processus. Il nous paraît, en conséquence, stimulant de contrôler la sensibilité des effets au type de décision. Les chercheurs et les praticiens trouveraient un éclairage sur les mécanismes de contingence de ces effets. En dernier lieu, les caractéristiques des répondants, qui sont tous en charge de la performance des nouveaux produits qu'ils développent et mettent sur le marché, pourraient induire une surestimation de la performance, qui, à son tour, pourrait affecter l'écart entre état perçu et état objectif de l'environnement. Ce biais de mesure potentiel pourrait être mieux contrôlé par une réplication de cette recherche auprès d'autres types de répondants (*e.g.*, assistants chef de produit) et, de manière idéale, auprès de répondants distincts d'une même entreprise.

Voies de recherche

La réduction des biais de perception de l'état de l'environnement est liée à plusieurs facteurs, dont la modélisation et le test constituent à nos yeux autant de pistes de recherche. Nous suggérons de classifier ces facteurs en trois catégories. En premier lieu, les caractéristiques individuelles des preneurs de décision. L'effet de l'aversion au risque,

qui pourrait induire une plus grande prudence lors de la prise de décision et donc une tendance à la surestimation des contraintes liées à de forts degrés de complexité et de dynamisme de l'environnement, nous semble ici un objet d'étude prioritaire. En deuxième lieu, plusieurs caractéristiques du processus de décision peuvent avoir un effet sur la réduction des biais de perception. Nous pensons, en particulier, à la diversité et à la familiarité des équipes dont les effets bénéfiques sur l'utilisation instrumentale des informations a été mise en évidence à plusieurs reprises (Gruenfeld, 1995). Celle-ci, sous réserve de la qualité des informations, permettrait une meilleure évaluation de l'état objectif de l'environnement. En troisième lieu, les caractéristiques organisationnelles peuvent affecter l'écart entre l'état perçu et l'état objectif de l'environnement.

Deux caractéristiques nous paraissent particulièrement pertinentes. Le degré d'orientation marché de l'organisation, qui en est un trait culturel (Homburg et Pflesser, 2000), en affectant l'utilisation instrumentale des informations (Gotteland et Boulé, 2006), devrait induire, sous réserve de la qualité des informations, une meilleure perception de l'état objectif de l'environnement. L'orientation marché étant par ailleurs de nature multidimensionnelle (*i.e.*, orientation consommateurs, orientation concurrents, orientation technologie, orientation parties prenantes), les biais de perception de l'état de plusieurs facteurs de l'environnement seraient en conséquence réduits.

Par ailleurs, nous pensons que la structure organisationnelle devrait également participer à une diminution de l'écart entre l'état perçu et l'état objectif de l'environnement. La formalisation, la centralisation et la spécialisation de la structure organisationnelle affectent la capacité d'adaptation des membres de l'organisation (Ruekert et *al.*, 1985), et donc leur capacité à tenir compte d'informations nouvelles, en se détachant des routines organisationnelles (Cyert et March, 1963). Ces informations reflétant l'état objectif de l'environnement, sous réserve de leur qualité, une structure organisationnelle peu formalisée, peu centralisée et peu spécialisée devrait, en conséquence, participer à la réduction des biais de perception de l'état objectif de l'environnement.

Bibliographie

- Achrol R.S. et Stern L.W. (1988), « Environmental Determinants of Decision-Making Uncertainty in Marketing Channels », *Journal of Marketing Research*, vol. 25, n° 1, p. 36-50.
- Aldrich H.E. (1979), *Organizations and Environments*, Prentice-Hall.
- Aldrich H. et Mindlin P. (1978), « Uncertainty and Dependence : Two Perspectives on Environment », in L. Karpik (Ed.), *Organization and Environment : Theory, Issues and Reality*, London, p. 149-170 ;
- Andrews K. (1971), *The Concept of Corporate Strategy*, Richard D. Irwin.
- Bourgeois L.J. (1980), « Strategy and Environment : A Conceptual Integration », *Academy of Management Review*, vol. 5, n° 1, p. 25-39.
- Bourgeois L.J. (1985), « Strategic Goals, Perceived Uncertainty, and Economic Performance in Volatile Environments », *Academy of Management Journal*, vol. 28, n° 3, p. 548-573.
- Bourgeois L.J. et Eisenhardt K.M. (1988), « Strategic Decision Process in High Velocity Environments : Four Cases in the Microcomputer Industry », *Management Science*, vol. 34, n° 7, p. 816-835.
- Boyd B.K. (1991), « Strategic Planning and Financial Performance : A Meta-Analytic Review », *Journal of Management Studies*, vol. 28, n° 4, p. 353-374.
- Chakravarthy B. (1997), « A New Strategy Framework for Coping with Turbulence », *Sloan Management Review*, vol. 38, n° 2, p. 69-82.
- Cini M.A., Moreland R.L. et Levine J.M. (1993), « Group Staffing Levels and Response to Prospective and New Group Members », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 65, n° 4, p. 723-734.
- Cronbach L.J. (1951), « Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests », *Psychometrika*, vol. 16, n° 3, p. 297-334.
- Cyert R. et March J. (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice-Hall.
- Dess G.G. et Beard D.W. (1984), « Dimensions of Organizational Task Environments », *Administrative Science Quarterly*, vol. 29, n° 1, p. 52-73.
- Dill W.R. (1958), « Environment as an Influence on Managerial Autonomy », *Administrative Science Quarterly*, vol. 2, n° 4, p. 409-443.
- Donaldson T. et Preston L.E. (1995), « The Stakeholder Theory of the Corporation : Concepts, Evidence and Implications », *Academy of Management Review*, vol. 29, n° 1, p. 65-91.

- Eisenhardt K.M. et Sull D.N. (2001), « Strategy as Simple Rules », *Harvard Business Review*, vol. 79, n° 1, 107-116.
- Glazer R. et Weiss A.W. (1993), « Marketing in Turbulent Environments : Decision Processes and the Time-Sensitivity of Information », *Journal of Marketing Research*, vol. 30, n° 3, p. 509-521.
- Gotteland D. et Boulé J.M. (2001), « La mesure de l'état objectif de l'environnement industriel français », *17e° Colloque international de l'Association Française de Marketing*, Deauville, France, AFM.
- Gotteland D. et Boulé J.M. (2006), « The Market Orientation-New Product Performance Relationship : Redefining the Moderating Role of Environmental Conditions », *International Journal of Research in Marketing*, vol. 23, n° 2, p. 171-185.
- Gruenfeld D.H. (1995), « Status, Ideology, and Integrative Complexity on the U.S. Supreme Court : Rethinking the Politics of Political Decision Making », *Journal of Personality & Social Psychology*, vol. 68, n° 1, p. 5-20.
- Hamel G. et Prahalad C. (1990), « The Core Competence of the Corporation », *Harvard Business Review*, vol. 68, n° 3, p. 79-93.
- Hambrick D.D. et Snow C.C. (1977), « A Contextual Model of Strategic Decision Making in Organizations », in R.L. Taylor, M.J. O'Connell, R.A. Zawacki et D.D. Warrick (Eds), *Academy of Management Proceedings*, Birmingham, p. 108-112.
- Henard D.H. et Szymanski D.M. (2001), « Why some New Products are more Successful than Others », *Journal of Marketing Research*, vol. 38, n° 3, p. 362-375.
- Homburg C. et Pflesser C. (2000), « A Multiple-Layer Model of Market-Oriented Organizational Culture : Measurement Issues and Performance Outcomes », *Journal of Marketing Research*, vol. 37, n° 4, p. 449-462.
- Irwin J.R. et McClelland G.H. (2001), « Misleading Heuristics and Moderated Multiple Regression Models », *Journal of Marketing Research*, vol. 38, n° 1, p. 100-109.
- Justin Tan J. et Litschert R.J. (1994), « Environment-Strategy Relationship and its Performance Implications : An Empirical Study of the Chinese Electronics Industry », *Strategic Management Journal*, vol. 15, n° 1, p. 1-20.
- Keats B.W. et Hitt M.A. (1988), « A Causal Model of Linkages among Environmental Dimensions, Macro Organizational Characteristics, and

- Performance », *Academy of Management Journal*, vol. 31, n° 3, p. 570-598.
- Lambkin M. et Day G.S. (1989), « Evolutionary Processes in Competitive Markets : Beyond the Product Life Cycle », *Journal of Marketing*, vol. 53, n° 3, p. 4-20.
- Lawrence P.R. et Lorsch J.W. (1973), *Adapter les structures de l'entreprise*, Éditions d'Organisation.
- Learned E., Christensen C., Andrews K. et Guth W. (1965), *Business Policy : Text and cases*, Richard D. Irwin.
- Luhmann N. (1995), *Social Systems*, Stanford University Press.
- McArthur A.W. et Nystrom P.C. (1991), « Environmental Dynamism, Complexity, and Munificence as Moderators of Strategy-Performance Relationships », *Journal of Business Research*, vol. 23, n° 4, p. 349-361.
- McGraw K.O. et Wong S.P. (1996), « Forming Inferences about some Intraclass Correlation Coefficients », *Psychological Methods*, vol. 1, n° 1, p. 30-46.
- McKee D.O., Varadarajan P.R. et Pride W.M. (1989), « Strategic Aptability and Firm Performance : A Market-Contingent Perspective », *Journal of Marketing Research*, vol. 53, n° 3, p. 21-35.
- Milliken F.J. (2001), « Three Types of Perceived Uncertainty About the Environment : State, Effect, and Response Uncertainty », *Academy of Management Review*, vol. 12, n° 1, p. 133-143.
- Mintzberg H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Éditions d'Organisation.
- Moorman C. et Miner A.S. (1998), « The Convergence of Planning and Execution : Improvisation in New Product Development », *Journal of Marketing*, vol. 62, n° 3, p. 1-20.
- Nunnally J.C. (1967), *Psychometric Theory*, McGraw-Hill.
- Palmer T.B. et Wiseman R.M. (1999), « Decoupling Risk Taking From Income Stream Uncertainty : A Holistic Model of Risk », *Strategic Management Journal*, vol. 20, n° 11, p. 1037-1062.
- Pelham A.M. et Wilson D.T. (1996), « A Longitudinal Study of the Impact of Market Structure, Firm Structure, Strategy and Market Orientation Culture on Dimensions of Small-Firm Performance », *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 24, n° 1, p. 27-43.
- Pfeffer J. (1987), « Bringing the Environment Back », in D. Teece (Ed.), *The Competitive Challenge : Strategies for Industrial Innovation and Renewal*, Balinger Publishers, p. 119-135.

- Porter M. (1981), « The Contributions of Industrial Organizations to Strategic Management », *Academy of Management Review*, vol. 6, n° 4, p. 609-620.
- Rasheed A.M.A. et Prescott J.E. (1992), « Towards an Objective Classification Scheme for Organizational Task Environments », *British Journal of Management*, vol. 3, n° 4, p. 197-206.
- Ruekert R.W., Walker O.C. et Roering K.J. (1985), « The Organization of Marketing Activities : A Contingency Theory of Structure and Performance », *Journal of Marketing*, vol. 49, n° 1, 13-25.
- Sethi R., Smith D.C. et Park C.W. (2001), « Cross-Functional Product Development Teams, Creativity, and the Innovativeness of New Consumer Products », *Journal of Marketing Research*, vol. 38, n° 1, p. 73-85.
- Smirchich L. et Stubbart C. (1985), « Strategic Management in an Enacted World », *Academy of Management Review*, vol. 10, n° 4, p. 724-736.
- Smart C. et Vertinsky I. (1984), « Strategy and the Environment : A study of Corporate Response to Crisis », *Strategic Management Journal*, vol. 5, n° 3, p. 199-213.
- Song X.M. et Parry M.E. (1997), « The Determinants of Japanese New Product Successes », *Journal of Marketing Research*, vol. 34, n° 1, p. 64-76.
- Starbuck W.H. (1976), « Organizations and their environments », in M.D. Dunette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand McNally, p. 1069-1123.
- Thompson J. (1967), *Organizations in Action*, Transaction Publishers.

Annexe – Items des échelles de mesure après validation

Toutes les mesures sont effectuées sur une échelle de 1 : tout à fait en désaccord, à 6 : tout à fait d'accord

Complexité perçue de l'environnement

- Concurrents

- *Sur ce marché, les concurrents sont d'ancienneté différente*
- *Sur ce marché, les concurrents sont de tailles différentes*

- *Sur ce marché, les concurrents suivent des stratégies commerciales différentes*
 - Consommateurs
- *Sur ce marché, les clients finaux ont des caractéristiques différentes*
 - *Sur ce marché, les clients finaux ont des besoins différents*
 - *Sur ce marché, les clients finaux ont des comportements d'achat différents*

Dynamisme perçu de l'environnement

- Concurrents
 - *Sur ce marché, les concurrents modifient fréquemment leurs stratégies de vente*
 - *Sur ce marché, les concurrents modifient fréquemment leurs prix*
 - *Sur ce marché, les concurrents modifient fréquemment leur communication*
- Consommateurs
 - *Sur ce marché, les attentes des clients finaux quant aux caractéristiques des produits changent fréquemment*
 - *Sur ce marché, la qualité attendue par les clients finaux change fréquemment*
 - *Sur ce marché, les attentes des clients finaux quant au prix des produits changent fréquemment*

Capacité perçue de l'environnement à proposer une croissance durable

- *Sur ce marché, les clients vont être de plus en plus nombreux*
- *Sur ce marché, le nombre d'emplois va augmenter*
- *Sur ce marché, les concurrents vont être de plus en plus nombreux*

Complexité objective de l'environnement

- *Concentration du chiffre d'affaires dans les 4 premières entreprises*
- *Concentration du chiffre d'affaires dans les 50 premières entreprises*

- *Concentration de l'effectif dans les 4 premières entreprises*
- *Concentration de l'effectif dans les 50 premières entreprises*

Dynamisme objectif de l'environnement

- *Instabilité du chiffre d'affaires du secteur*
- *Instabilité du chiffre d'affaires à l'exportation du secteur*
- *Instabilité des investissements du secteur*
- *Instabilité du résultat net du secteur.*

Capacité objective de l'environnement à proposer une croissance durable

- *Croissance du chiffre d'affaires*
- *Croissance du chiffre d'affaires à l'exportation*
- *Croissance de l'effectif*

Performance d'un nouveau produit (d'après Song et Parry, 1997)

- *Relativement aux autres nouveaux produits de votre entreprise, ce produit a obtenu des résultats supérieurs en termes de part de marché*
- *Ce produit a atteint les objectifs fixés par votre entreprise en termes de parts de marché*
 - *Ce nouveau produit a atteint les objectifs fixés par votre entreprise en termes de retour sur investissements*
 - *Le volume des ventes de ce nouveau produit a été supérieur à celui de ses principaux concurrents*
 - *Relativement aux autres nouveaux produits de votre entreprise, ce produit a obtenu des résultats supérieurs en termes de volume de ventes*
 - *Ce produit a atteint les objectifs fixés par votre entreprise en termes de volume des ventes*