

Le rôle modérateur de l'environnement d'affaires dans la relation entre stratégies de croissance et création de valeur par les PME

The moderating role of the business environment in the relationship between growth strategies and value creation by SMEs

Emmanuel-Célestin MBUYI ILUNGA, (*Doctorant Chercheur*)

Faculté des Sciences économiques et de gestion

Université de Kinshasa

République Démocratique du Congo

Adresse de correspondance :	Faculté des Sciences économiques et de gestion Université de Kinshasa, Adresse postale : BP 127, Kinshasa XI.
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude. Ils assument l'entière responsabilité de tout éventuel plagiat, de l'usage de l'intelligence artificielle dans la rédaction, ainsi que des résultats présentés dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	MBUYI ILUNGA, E.-C. (2025). Le rôle modérateur de l'environnement d'affaires dans la relation entre stratégies de croissance et création de valeur par les PME. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 6(11), 366–390. https://doi.org/10.5281/zenodo.17369459
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: 21/09/2025

Accepted: 24/10/2025

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 6, Issue 11 (2025)

Le rôle modérateur de l'environnement d'affaires dans la relation entre stratégies de croissance et création de valeur par les PME.

Résumé :

Ce papier étudie l'influence de l'environnement d'affaires dans la relation qui existe entre les stratégies de croissance et la création de valeur au sein des PME congolaises. Il assemble les théories de contingence, des ressources et des capacités dynamiques qui soulignent que la création de valeur ne résulte pas seulement des initiatives internes, mais dépend aussi des caractéristiques de l'environnement externe dans lequel évoluent les PME. L'étude se fonde sur une approche qualitative interprétative basée sur quatre cas de PME congolaises situées à Kinshasa. Les discours recueillis à l'aide d'un guide d'entretien semi-directif, ont été traités herméneutiquement en y associant l'analyse lexicale par occurrence. Les résultats dégagés ont révélé qu'un environnement hostile caractérisé par l'instabilité institutionnelle, la pression fiscale et la corruption, limite l'impact des stratégies de croissance sur la création de valeur au sein des PME étudiées. En revanche, un environnement dynamique, riche en opportunités, agit comme un catalyseur à condition que les PME concernées mobilisent adéquatement les ressources internes. Résultats qui confirment le caractère sélectif de l'environnement d'affaires à modérer les effets des stratégies de croissance sur la création de valeur. L'étude encourage les dirigeants des PME à transformer les défis environnementaux en opportunités durables d'innovation. Elle ouvre ainsi la voie aux futures recherches qui devront se pencher sur un grand échantillon des PME et de choisir des méthodes mixtes pour plus de solidités et de généralisabilité des résultats.

Mots-clés : PME ; stratégies ; création de valeur ; environnement d'affaires ; rôle modérateur ; innovation ; gouvernance

JEL classification : M21, L25, L26, O16

Type du papier : Recherche empirique

Abstract:

This paper studies the influence of the business environment on the relationship between growth strategies and value creation in Congolese SMEs. It brings together theories of contingency, resources and dynamic capabilities which emphasize that value creation does not only results from internal initiatives but also depends on the characteristics of the external environment in which SMEs operate. The study is based on an interpretative qualitative approach based on four cases of Congolese SMEs located in Kinshasa. The speeches collected using a semi-structured interview guide were processed hermeneutically by combining them with lexical analysis by occurrence. The results revealed that a hostile environment characterized by institutional instability, tax pressure and corruption, limits the impact of growth strategies on value creation in the SMEs studied. On the other hand, a dynamic environment, rich in opportunities, acts as a catalyst provided that the SMEs concerned adequately mobilize internal resources. Results that confirm the selective nature of the business environment to moderate the effects of growth strategies on value creation. The study encourages SME managers to transform environmental challenges into sustainable opportunities for innovation. This paves the way for future research that will have to focus on a large sample of SMEs and choose mixed methods for greater robustness and generalizability of the results.

Keywords: SMEs; strategies; value creation; business environment; moderating role; innovation; governance

JEL classification: M21, L25, L26, O16

Paper type: Empirical research

1. Introduction

Dans un contexte actuel de mondialisation rapide, l'entreprise moderne ne se limite plus à être un simple agent de production, mais elle constitue un acteur stratégique au sein d'un écosystème d'affaires à la fois dynamique, complexe et incertain. De ce fait, Gilles Bressy (2000) souligne que l'objectif de l'entreprise est de produire des biens et services destinés au marché en vue de réaliser un profit. Cependant, cette finalité économique ne peut être atteinte qu'à condition de s'adapter en permanence à l'environnement dans lequel l'entreprise opère. En effet, les transformations des structures économiques et sociales, engendrées par des mutations technologiques et institutionnelles, ont profondément modifié les conditions nécessaires à la pérennité et à la croissance des petites et moyennes entreprises (Diallo, 2020). Ainsi, la performance d'une entreprise ne dépend plus seulement de la qualité de ses décisions internes, mais aussi de sa capacité à interpréter et à anticiper les signaux émanant de son environnement économique (Michael Porter, 1985).

Les entreprises, en particulier les petites et moyennes entreprises (PME), se trouvent donc à l'intersection de logiques internes (ressources, organisation, innovation) et externes (régulation, concurrence, infrastructures, climat institutionnel). Cette complémentarité justifie la pertinence de la présente étude, qui explore le rôle modérateur de l'environnement d'affaires dans la relation entre les stratégies de croissance et la création de valeur. Répondre à la problématique : *dans quelle mesure l'environnement d'affaires modère-t-il la relation entre les stratégies de croissance et la création de valeur des PME ?* la réponse à cette question prend une dimension particulière dans le contexte congolais, où les PME évoluent dans un environnement d'affaires souvent décrit comme paradoxal à la fois riche en opportunités et entravé par des contraintes structurelles telles que l'instabilité, la pression fiscale, la corruption, la faiblesse des infrastructures et l'asymétrie d'information. Dans ce contexte, Omandji Lokonde (2022), souligne que les PME congolaises opèrent dans un environnement hétérogène où coexistent des zones dynamiques et d'autres hostiles, ce qui nécessite des stratégies différenciées pour créer et maintenir de la valeur.

Les bases théoriques de cette recherche reposent sur trois approches fondamentales : la théorie de la contingence, la théorie des ressources et la théorie des capacités dynamiques. Selon la théorie de la contingence (Burns & Stalker, 1961 ; Lawrence & Lorsch, 1967 ; Linda Rouleau, 2007), l'efficacité organisationnelle est conditionnée par l'adéquation entre les caractéristiques internes de l'entreprise et celles de son environnement. Cette perspective justifie que les PME doivent ajuster leurs stratégies de croissance en fonction du profil de leur environnement (qu'il soit stable, instable, hostile ou dynamique). De manière similaire, Gerry Johnson et al. (2017) rappellent que l'environnement politique, économique et technologique façonnent les décisions stratégiques et influence directement la création de valeur.

La théorie des ressources (Penrose, 1959 ; Barney, 1991) met en avant que l'avantage concurrentiel durable repose sur la possession et l'exploitation de ressources rares, inimitables et non substituables comme les compétences humaines, la culture organisationnelle, le leadership du dirigeant ou encore le capital technologique (Elsa, Dominique & Christine, 2018). Néanmoins, ces ressources ne produisent leur plein potentiel que si elles s'articulent de manière efficace avec les opportunités offertes par l'environnement externe (Omandji & François, 2023). Enfin, la théorie des capacités dynamiques (David J. Teece, 2007) élargit ces perspectives en affirmant que les entreprises performantes dans des environnements incertains sont celles qui savent intégrer, construire et reconfigurer leurs ressources internes et externes. Ces capacités dynamiques représentent une forme d'agilité stratégique permettant aux dirigeants de transformer les pressions environnementales en leviers de création de valeur durable.

Malgré la richesse de toutes ces études sur la performance des PME à ce jour, peu d'entre elles ont examiné de manière absolue l'environnement d'affaires comme variable modératrice, c'est-

à-dire comme un facteur influençant la force ou la direction du lien entre stratégies et création de valeur. La majorité des recherches existantes (Porter, 1988 ; Climent & Darek, 2021 ; Sonia et al., 2024) considèrent l'environnement jusqu'ici comme un déterminant externe ou un simple contexte d'affaires. Pourtant, dans des économies en développement comme celle de la République Démocratique du Congo, cet environnement agit plutôt comme un *filtre sélectif*. C'est-à-dire qu'il accentue les stratégies efficaces dans les zones dynamiques et neutralise celles qui reposent sur des structures fragiles ou informelles.

Ainsi, pour saisir le sens modérateur de cet environnement, il sied de répondre à la question de recherche suivante : *comment l'environnement d'affaires à la fois dynamique pour certains et hostile pour les autres, parvient-il à influencer la relation entre les stratégies de croissance et la création de valeur au sein des PME Congolaises ?*

L'étude se place donc dans une perspective qui perçoit l'environnement d'affaires non plus comme un facteur extérieur, mais comme un acteur clé dans la création de valeur. Dans les économies où l'instabilité et la résilience se côtoient, agripper ce rôle modérateur devient déterminant pour élaborer des politiques de soutien aux PME, renforcer leur compétitivité afin de favoriser une croissance inclusive. L'article se fixe alors comme objectif de démontrer que la création de valeur ne se limite pas à un simple résultat, mais constitue un processus d'adaptation dynamique entre les stratégies de création de valeur et la nature de l'environnement d'affaires dans lequel les PME évoluent.

Pour ce, nous optons pour une démarche qualitative interprétative. Celle-ci est articulée sur un examen détaillé de quatre cas de PME congolaises triées en raison de leur diversité sectorielle, organisationnelle et temporelle. Les renseignements y afférents ont été collectés à l'aide d'un guide d'entretien semi-structuré, enrichis par des sources documentaires. Leur traitement est effectué à travers une analyse herméneutique et lexicale, soutenue par les outils logiciels Tropes et Excel pour faciliter l'identification des logiques d'adaptation ainsi que des leviers de création de valeur. L'étude se divise en quatre sections principales : un cadre conceptuel et théorique de la recherche ; une revue de la littérature ; une méthodologie de recherche puis des résultats et discussion.

2. Cadre théorique et conceptuel de l'étude

2.1. Environnement d'affaires de l'entreprise

L'environnement d'affaires est perçu comme un espace de ressources et d'acteurs qui, de façon directe ou indirecte, agit sur l'activité de l'entreprise (Josée et al. 2015, p. 4). En ce sens, l'entreprise est considérée comme une composante de cet écosystème d'affaires et subit d'impact direct sur son activité, notamment sur la création de la valeur (Josée et al. 2015). Il joue un rôle déterminant dans la survie et la pérennité de l'entreprise. D'après la théorie générale des systèmes, l'environnement des affaires est une mosaïque d'éléments qui interagissent et façonnent d'une manière ou d'une autre l'activité d'une organisation (Martin, 2016). Pour comprendre cette interaction, il convient de distinguer les types d'environnement dans lesquels vit l'entreprise.

2.1.1. Types d'environnement d'entreprise

On distingue généralement trois types d'environnement d'entreprise. Le macro-environnement, le micro-environnement et le méso-environnement. **Le macro-environnement** : est un ensemble des variables socio-économiques difficilement modifiables par l'entreprise. Il est saisi à travers les composantes PESTEL. Le rôle de dirigeant d'entreprise ici est d'adapter son modèle d'affaires à cet écosystème (OMANDJI LOKONDE, 2022). **Le micro-environnement**, contrairement au macro-environnement, il est un ensemble de l'écosystème interne caractérisé par la structure organisationnelle de l'entreprise et l'écosystème externe

caractérisé par la concurrence, la clientèle, les fournisseurs, les distributeurs, les collectivités locales, etc. Malgré qu'il agisse avec toute force sur l'activité de l'entreprise, il demeure tout de même façonnable par les dirigeants afin de procurer à l'entreprise une valeur remarquable (OMANDJI LOKONDE, 2025). Pour faire face à ce dernier, les responsables des PME doivent adopter un positionnement stratégique afin de tirer profit des avantages qu'il offre (Diallo, 2020). **Le méso-environnement** : est l'industrie dans laquelle évolue l'entreprise, quelle que soit sa taille. Il comprend les autres entreprises du même domaine économique. Pour les dirigeants d'entreprise, cet écosystème d'affaires peut être un catalyseur pour ajuster sa stratégie de création de valeur en s'inspirant des pratiques de ceux qui ont connu du succès (OMANDJI LOKONDE, 2024).

2.1.2. Caractéristiques de l'environnement d'affaires.

L'environnement d'affaires est un puzzle d'éléments qui agissent sur l'activité de l'entreprise. Il apparaît sous plusieurs caractéristiques. On distingue, *l'environnement stable, instable, dynamique et hostile*. Ces environnements conditionnent le succès de l'entreprise par rapport à son poids amplificateur sur la relation entre stratégies de croissance et création de valeur. Pour s'y maintenir, tout dépend de la stratégie et du modèle d'affaires que les dirigeants auraient mobilisé. Rappelant que les entreprises présentent des spécificités caractérielles, le déploiement de stratégies et de modèles de gouvernance pour innover reste dépendant du contexte environnemental et du leadership des dirigeants (LINDA ROULEAU, 2007). Raisonement pour lequel, il est préférable de définir les composantes environnementales d'affaires afin d'en déduire le poids sur les activités de l'entreprise et orienter les stratégies de croissance.

2.1.3. Composantes de l'environnement d'affaires

D'après Gerry Johnson et al. (2017), l'environnement d'affaires est composé de cinq grands éléments compris dans la matrice PESTEL. Il s'agit de l'environnement politique, économique, socioculturel, technologique, écologique et légal.

Politique et institutionnel. Cette composante est caractérisée par la stabilité politique du pays, la qualité du management public ; les réglementations écologiques, les politiques gouvernementales, les relations diplomatiques et accords bilatéraux et multilatéraux dans divers domaines. Elle décrit un cadre qui assure et garantit par les entrepreneurs une stabilité dans le développement de politique stratégique à long terme (snard, 1997).

Économique. La composante économique est caractérisée par le niveau et la qualité de la croissance économique du pays ou du monde, du niveau des prix, du taux de change, de la disponibilité financière, c'est-à-dire le degré de la pénétration du système financier dans les affaires des entreprises, le pouvoir d'achat ainsi que le marché et ses caractéristiques. Elle détermine une grande partie de l'activité de l'entreprise. Son emprise sur la création de la valeur est à prendre au sérieux dans la définition de sa politique de croissance.

Socio-culturel. Cette constituante regroupe la structure démographique de l'espace commercial de l'entreprise, les valeurs culturelles, le niveau d'éducation et de qualification de la main-d'œuvre, les habitudes de consommation et le degré d'intégration de la Responsabilité Sociétale des Entreprises. Elle est très impactant sur l'activité de l'entreprise quelle que soit sa taille.

Technologique. L'élément technologique est essentiel dans la création de valeur au sein des entreprises. Pour ce, il contient le niveau de la promotion de l'innovation technologique par lequel passe généralement la création de valeur disponible dans le domaine d'activité de l'entreprise. L'accès à l'infrastructure technologique comme l'internet, les réseaux sociaux, la communication, intègre le niveau d'investissement lié à la recherche et développement (R&D).

Légal. Cet élément fait référence au système juridique et judiciaire du pays. A la qualité de la législation jusqu'au respect de la loi. La composante de la légalité comprend les systèmes de régulation du marché et du contrôle administratif, la législation sociale et commerciale, les

normes liées aux professions libérales, le droit du travail, etc...Il est difficilement influençable par l'entreprise ; et surtout pas la PME.

2.1.4. Enjeux de l'environnement d'affaires

L'environnement d'affaires présente plusieurs enjeux qui conditionnent l'action des PME. Ils exigent à celles-ci d'adapter leurs capacités pour anticiper et créer durablement de la valeur. Nous avons recensé quatre types d'enjeux : maîtrise des risques et anticipations, compétitivité et innovation, conformité et responsabilité ainsi que gouvernance et performance (ESF, 2009, P4, cité par Josée, et al. , 2015, p. 2).

- ***Enjeu de maîtrise des risques et d'anticipation.***

Cet enjeu décrit l'environnement comme incertain et dynamique marqués par des fluctuations économiques, instabilité politique, crises sanitaires et tant d'autres aléas. Il permet aux dirigeants des entreprises de détecter les risques potentiels et les anticiper afin de limiter leurs vulnérabilités. La stratégie pour y parvenir est de mettre en place une veille stratégique capable de prendre en charge la gestion des risques.

- ***Enjeu de compétitivité et d'innovation.***

La suppression des barrières entre nations a ouvert les marchés à la mondialisation et ainsi intensifié la concurrence. L'enjeu de la PME consiste à créer un avantage concurrentiel pour rester compétitive sur le marché. Produire des biens et services innovants aux coûts réduits et selon les attentes des consommateurs. C'est pourquoi les dirigeants doivent investir dans la recherche et développement pour innover davantage (OMANDJI LOKONDE, 2022).

- ***Enjeu de conformité et de responsabilité***

Dans une configuration problématique liée aux exigences légales (fiscalité, sociale, écologie) auxquelles les entreprises sont strictement tenues, l'enjeu de conformité et de responsabilité consiste à respecter les normes et régulations du domaine d'activité de l'entreprise. La réponse claire à la Responsabilité Sociale de l'Entreprise et l'agir éthique, constituent une responsabilité de l'entreprise. Pour y parvenir, le modèle de gouvernance doit être situé sur la transparence et la durabilité.

- ***Enjeu de gouvernance et de performance durable***

Les caractéristiques de l'environnement économique conditionnent souvent le choix stratégique des dirigeants d'entreprises. Ce choix entraîne la structure organisationnelle de l'entreprise pour répondre objectivement à la demande du marché et aux objectifs de performance à moyen terme. Alors, il est fort probable que les dirigeants se voient obliger de remettre en cause leur modèle de gouvernance actuel pour espérer garantir la performance dans le temps. Cet enjeu de gouvernance se réalise qu'avec une vision résiliente, proactive et flexible de son organisation par rapport au contexte environnemental pour déclencher le mécanisme de création de valeur durable.

2.2. Création de valeur en entreprise

La création de valeur renferme plusieurs notions au sein de l'entreprise. Elle renvoie généralement à tout ce qui peut augmenter l'utilité, l'attrait ou la rentabilité pour les différentes parties prenantes de l'entreprise. Pour une PME, créer la valeur c'est voir comment elle parvient à transformer ses ressources en quelque chose qui vaut plus pour ses clients, ses investisseurs, ses employés et ses actionnaires (Frahman, 2021 ; Hirigoyen, 2001;Helen & Franck , 2016). Si la création de valeur pour l'entreprise se traduit par la maximisation de profit ou par amélioration des procédés, sa portée est donc saisie à partir des concepts tels que : innovation, richesse, satisfaction des clients, augmentation des dividendes ou amélioration des pratiques de gestion

(Degorge, 2023 ; Hirigoyen, 2001 ; Burns, Stalker G, & Jacques, 1961). Dans cette étude, nous usons le concept de création de valeur pour désigner *l'innovation* en entreprise, qu'il s'agisse d'amélioration des procédés internes, la diversification des produits, ou encore de la réalisation des performances financières.

Degorge (2023) conçoit la valeur comme « *un jugement porté sur le produit par un utilisateur sur base de ses attentes et de ses motivations. Elle croît lorsque la satisfaction du besoin augmente ou que la dépense afférente au produit diminue* ». Il s'agit donc d'un différentiel satisfaction/coûts ». La valeur doit correspondre à un besoin actuel ou à venir et qui nécessite satisfaction pour tout celui qui tire profit des activités de l'entreprise. Elle est influencée par les forces du marché (OMANDJI & FRANÇOIS, 2023). C'est pourquoi Martin (2016) la conçoit comme une démarche visant à éviter la sur qualité en concevant un produit dont les fonctions correspondent les plus précisément possibles aux attentes des concernés. La valeur c'est aussi une méthode de compétitivité organisée pour satisfaire complètement les besoins de l'utilisateur d'un produit en suivant une démarche spécifique, à la fois fonctionnelle, économique et pluridisciplinaire. Elle n'émane pas seulement de l'entreprise elle-même, mais surtout des autres acteurs environnementaux qui ont une relation directe ou indirecte avec l'entreprise. On distingue par-là la valeur fournisseurs, clients, employés, actionnaires, institutions étatiques et tant d'autres parties prenantes à ce processus (OMANDJI, 2022). Pour éviter le gaspillage stratégique et les pertes de temps, l'adoption des mécanismes de création de valeur garantissent la réussite de l'entreprise au regard des défis environnementaux auxquels l'entreprise est exposée.

2.2.1.Mécanismes de création de la valeur en entreprise

Comment donc parvenir à créer de la valeur au sein de l'entreprise ? En effet, les mécanismes de création de la valeur proviennent de l'intérieur de l'entreprise, mais surtout s'inspirent profondément des interactions extérieures de celle-ci. Selon Degorge (2023), le processus pour créer la valeur au sein de l'entreprise n'est pas linéaire ni aisé. Il est recommandé aux entreprises d'ajouter aux connaissances actuelles (R&D, veille stratégique, technologie et ingénierie...), de la recherche, des connaissances renouvelées du marché (clients, concurrence, fournisseurs, distributeurs, finance.). Ces fragments d'informations, mises bout à bout, pourront déboucher sur une proposition de valorisation de l'offre afin de répondre aux besoins des parties prenantes au processus de création de richesse. Six mécanismes sont essentiels pour créer de la valeur au sein d'une entreprise (Osterwalder A. & Pigneur Y, 2010; Degorge, 2023; Gerry Johnson et al. 2017). Ils partent du positionnement concurrentiel à la gestion optimale des coûts et des risques suivant le contexte d'environnemental d'affaire en face (OMANDJI LOKONDE, 2024, p. 354).

- **Positionnement sur le marché**

Un mécanisme stratégique pour l'entreprise qui procède par la différenciation des prix, par la segmentation de l'offre, par la baisse et la maîtrise des coûts et l'amélioration continue (OMANDJI LOKONDE, 2024, pp. 354-355).

Stratégie de croissance. Elle permet d'adopter une posture d'intégration verticale ou horizontale de l'entreprise, voire diversifier son marché par rapport à son environnement économique (OMANDJI & FRANÇOIS, 2023). C'est le leitmotiv de tout entrepreneur qui tient au développement de son activité.

- **Création de l'image de marque**

Ce mécanisme de stratégie tient à fidéliser ses clients, faire du storytelling (rendre la menace en opportunité), construire une image de confiance vis-à-vis des autres partenaires d'affaires. D'après Stensaker(2007), actuellement, l'image de marque est devenue l'identité des organisations. C'est un concept plus dynamique à adapter selon chaque type d'environnement

lorsque l'on veut préserver sa réputation et garder son identité. L'image de marque pour une entreprise, comme pilier stratégique, se diffuse dans ses étiquettes et permet au monde extérieur d'observer la différence par rapport aux autres. Le dirigeant peut donc exploiter les externalités positives de cette différence et conquérir son environnement d'affaires (Amal, & BOUROUBI, 2014 ; OMANDJI, 2024 ; Stensaker, 2007 ; Omandji & François, 2023).

- **Développement des compétences internes**

Ce pilier stratégique convient de développer une expertise avérée à l'interne de l'entreprise, requérir l'engagement des employés et appropriation du concept de création de valeur, promotion du leadership d'entreprise, détention des brevets et licence pour développer l'intelligence économique puis valoriser l'innovation (Elsa, Dominique, & Christine, 2018).

- **Culture organisationnelle**

Pour l'entreprise, la culture organisationnelle c'est disposer d'une organisation interne proactive et flexible capable de piloter la performance et générer de valeur pour les parties prenantes. Le leadership des dirigeants consiste à adapter leurs structures organisationnelles aux changements environnementaux afin de réaliser l'équilibre entre l'organisation interne et performances projetées (LUFUMA & al., 2020).

- **Transparente dans la gouvernance**

Le mécanisme de gouvernance transparente est une méthode qui garantit la création de valeur par optimisation des coûts opérationnels, maîtrise des risques logistiques, gestion proactive de dossier fiscal et suivi régulier des créances. L'adoption de ce mécanisme détermine en quelque sorte la traçabilité et renforce la confiance interne et externe. Son incidence est directe sur la création de valeur (Josée et al., 2015).

2.2.2. Faire de la création de la valeur son business model

Le Business model (BM) représente la manière dont une entreprise crée, délivre et capte de la valeur dans son environnement (Degorge, 2023). Faire de la création de la valeur son BM, c'est adopté une démarche archétypique rassemblant les partenaires nécessaires dans le but de générer des revenus durables (Osterwalder A. & Pigneur Y, 2010). Pour réaliser la cohérence trilogique du BM, il est donc impératif pour les dirigeants des PME d'aligner trois mécanismes supplémentaires dans leur modèle d'affaire (Degorge, 2023) :

- proposer de valeur aux clients : concevoir une offre et la fabriquer.
- définir l'architecture de valeur du produit : ses ressources et sa chaîne de valeur
- capter cette valeur pour la transformer en profit (modèle de revenu)

Par ailleurs, une entreprise ne peut pas disposer de plusieurs Business Model en son sein ; ou ne peut donc pas créer de la valeur en changeant chaque fois son Business Model. Lorsqu'il s'agit par exemple d'un nouveau produit qui pour se vendre sur le marché, nécessite le changement du BM, alors il faudra privilégier l'idée d'une nouvelle entreprise pour dissocier la nouvelle idée au BM ancien (Degorge, 2023). C'est le cas de Nespresso qui a été détachée dès le début du groupe Nestlé utilisant le BM en B2B (business to business) alors que Nespresso avait adopté un MB en B2C (business to Customer).

2.2.3. Interaction entre environnement et création de valeur

L'environnement peut être un facteur de contingence pour comprendre les liens entre innovation structurelle et performance en entreprise. La création de la valeur est contingente aux facteurs externes et internes (LINDA ROULEAU, 2007). Dans un écosystème entrepreneurial donné, la création de la valeur est une variable dépendante aux besoins internes exprimés par l'entreprise (structure organisationnelle) et à d'autres facteurs environnementaux implicites (concurrence, coûts, stabilité politique, accessibilité au marché, taux de corruption,

etc...) dans la chaîne de valeur. Les travaux de Lawrence Miles (1940) cité par Martin (2016) avait affirmé que dans un environnement typique, la création de la valeur nécessite une méthode rigoureuse qui permet de concevoir un produit à partir d'une expression formalisée du besoin réel de sa cible et les variables contingentes qu'elle implique. Donc elle ne s'invente pas. Tout est lié à son environnement. Les caractéristiques de chaque type d'environnement exigent une stratégie appropriée pour innover. C'est pourquoi il est plus d'une obligation d'évoquer les stratégies à adopter face à un contexte environnemental d'affaires donné.

2.2.4.Stratégie en environnement stable

De manière classique, (Burns, Stalker G, & Jacques, 1961), en tant qu'auteurs de l'école de la contingence, estiment qu'un environnement stable favorise pour les dirigeants d'entreprise, une gouvernance trop bureaucratique et peu innovante. Cet environnement n'encourage pas non plus la compétitivité et conduit si souvent les entreprises à l'enferment dans la routine et la passivité managériale. Pour éviter cette stagnation stratégique, Carton & Renée(2020), préconisent la stratégie dite « *océans bleues- océans rouges* ». Ils recommandent aux entreprises de profiter de la stabilité pour se créer de nouveaux espaces stratégiques non encore disputés (océans bleus) et qui sont pourvoyeurs de richesse que de rivaliser dans un environnement déjà saturé (océans rouges). Pour eux, un environnement stable et prévisible, facilite les investissements, stimule l'innovation et favorise la compétitivité. Ce cadre critique propose de repenser les modèles d'innovation en environnement stable. Choisir un environnement sectoriel moins hostile capable d'impacter positivement l'image de marque et les performances de l'entreprise.

2.2.5.Stratégique en environnementale instable

Un contexte d'affaires caractérisé par l'instabilité politique, la fiscalité imprévisible, les coûts de corruptions, la lenteur administrative ou des infrastructures défaillantes, la limitation des opportunités, l'accroissement des coûts, la disparité des compétences ; amoindrissement des chances d'innover et donc de créer de la richesse par les petites et moyennes entreprises (Gerry et al., 2017 ; Josée et al., 2015 ; Dégorge, 2023 ; Céline & Catherine, 2010). Face à cette adversité environnementale, réinventer son entreprise devient une condition absolument incontournable dans un monde d'affaires marqué par une dynamique permanente (Céline & Catherine, 2010). Dans cet environnement en constante mutation, les contraintes organisationnelles peuvent, selon l'attitude managériale adoptée, devenir des freins ou des leviers de transformation. La stratégie repose sur la capacité du dirigeant à interpréter les signaux faibles du changement, à faire preuve d'agilité décisionnelle, et à transformer les situations adverses en opportunités de croissance durable (storytelling). En ce sens, Céline & Catherine (2010) identifient trois piliers stratégiques essentiels qui doivent guider les efforts de réinvention :

- L'ouverture vers de nouveaux projets porteurs d'innovation et d'adaptation,
- Le renouvellement stratégique fondé sur une lecture proactive des enjeux environnementaux,
- L'innovation continue comme vecteur de différenciation et de résilience.

Ces piliers trilogiques constituent un piédestal pour instaurer une dynamique d'innovation alignée sur les réalités modernes du marché et les exigences des parties prenantes. Pour compléter la réflexion de Céline & Catherine (2010), les recherches de Porter (1988) ont souligné que les facteurs environnementaux tels que : les acheteurs, les vendeurs, les entreprises, les produits substituables, le pouvoir de négociation, sont extrêmement importants dans la chaîne de valeur. Cette approche conduit l'entreprise à une autre dimension managériale où agilité et proactivité ne suffisent plus à elles seules pour maîtriser et anticiper les défis environnementaux, mais dont l'organisation structurelle interne vient combler le vide. Cette

posture oriente le management organisationnel vers les outils de pilotage de la performance (veille stratégique, systèmes d'information, tableau de bord et tant d'autres) capables de jouer un rôle déterminant dans le soutien du déploiement de l'action managériale de l'entreprise pour innover efficacement (Elsa et al., 2018).

2.2.6. Stratégie en environnement dynamique

Accepter de réinventer son entreprise, c'est adapté continuellement et naturellement sa structure organisationnelle aux changements stratégiques dus à l'intensité environnementale (DIALLO, 2020). Chaque stratégie d'entreprise doit correspondre désormais à un type de structure organisationnelle capable de répondre aux facteurs environnementaux pour espérer innover (Lawrence & Lorsch, 1967). Ainsi, l'efficacité d'innovation (tangibles ou intangibles), réside cependant dans l'ajustement entre la structure interne et les turbulences environnementales (Lawrence & Lorsch, 1967). En d'autres termes, l'articulation entre l'organisation structurelle et l'environnement dynamique d'affaires est un projet d'organisation de l'entreprise autour des objectifs bien visés, dont l'atteinte requiert une démarche méthodologique planifiée et impliquant un mode particulier de structuration, de coordination et de contrôle, de prise de décision et enfin, d'exercice du commandement (OMANDJI LOKONDE, 2024). Ce processus stratégique doit être suivi d'une structure particulièrement solide et flexible ; tant au niveau managérial qu'au niveau opérationnel. Pour éviter les lourdeurs organisationnelles dans la chaîne de commandement, les responsables des PME doivent privilégier néanmoins la stratégie décentralisatrice aux structures plus autonomes, moins intégrées, moins hiérarchisées et moins formalisées, mais capables d'innover et de résister continuellement, quel que soit le contexte économique (DIALLO, 2020).

2.3. Rôle modérateur de l'environnement d'affaires entre stratégies de croissance et création de valeur

L'environnement d'affaires ne se limite pas à exercer une influence directe sur les opérations de l'entreprise ; mais il joue aussi un rôle modérateur, capable d'amplifier ou de diminuer l'effet des stratégies de croissance sur la création de valeur. En d'autres termes, l'efficacité des stratégies de croissance mises en œuvre par les dirigeants des PME est largement tributaire des caractéristiques de l'environnement dans lequel l'entreprise évolue (Johnson et al., 2017 ; Linda Rouleau, 2007).

2.3.1. Concept de modération

La modération est ici appréhendée comme la capacité de l'environnement à déterminer l'intensité et l'orientation de la relation entre les stratégies de croissance et la création de valeur. Dans un contexte dynamique, riche en opportunités, l'impact des stratégies sur la valeur est accentué, tandis qu'un environnement hostile ou instable tend à atténuer ou à neutraliser l'effet de ces mêmes stratégies. Ce rôle conditionnel met en exergue le fait que l'environnement peut agir comme un amplificateur ou un frein, en fonction de sa stabilité, de sa compétitivité et de son niveau de complexité (Omandji Lokonde, 2024).

2.3.2. Mécanismes de modération

Trois mécanismes principaux peuvent éclairer cette fonction modératrice :

- *Accessibilité aux ressources et opportunités externes :*

Un environnement propice, marqué par un marché accueillant, une infrastructure adéquate et des partenariats stratégiques, accroît les chances de succès des stratégies de croissance et maximise les chances d'innover (Céline & Catherine, 2010).

- **Pressions et contraintes environnementales :**

Dans un contexte hostile, les obstacles institutionnels, fiscaux ou concurrentiels limitent les capacités des PME à tirer pleinement profit de leurs stratégies. Les dirigeants se voient alors contraints d'investir davantage dans l'innovation organisationnelle et l'agilité afin de préserver la création de valeur (Diallo, 2020 ; Johnson et al., 2017).

- **Interaction avec les ressources internes :**

L'environnement d'affaires à lui seul ne garantit pas la performance. Il agit plutôt comme un amplificateur conditionnel. C'est-à-dire que les stratégies de croissance n'exercent pleinement leur influence sur l'innovation que si l'entreprise dispose de ressources internes adéquates (financières, humaines, technologiques). Cette interaction met en lumière l'importance d'une synergie entre les facteurs externes et internes pour maximiser la réussite d'innover par une PME (Degorge, 2023 ; Elsa et al., 2018).

2.3.3. Implications managériales

La compréhension du rôle modérateur de l'environnement d'affaires incite les dirigeants à :

- évaluer en permanence les caractéristiques de leur environnement avant de mettre en œuvre de nouvelles stratégies ;
- ajuster les ressources internes et la structure organisationnelle pour capitaliser sur les opportunités ou atténuer les contraintes ;
- développer une agilité stratégique et une capacité d'adaptation afin d'optimiser la création de valeur, quelles que soient les conditions externes.

Dans cet ordre d'idées, l'environnement d'affaires modère la relation entre les stratégies de croissance et la création de valeur en amplifiant les effets positifs dans des contextes favorables tout en atténuant les résultats dans des contextes défavorables. Cette perspective offre un cadre analytique pertinent pour appréhender les capacités des PME à produire une valeur durable dans des environnements d'affaires beaucoup plus variés.

3. Revue de la littérature

La revue de la littérature comprend l'état de l'art et l'état de la question. L'état de l'art rappelle les théories fondamentales sur la question étudiée. Par contre, l'état de la question analyse les travaux antérieurs, leurs valeurs ajoutées ainsi que leurs limites méthodologiques et empiriques de ces derniers. En évoquant ce point, nous admettons de préciser l'orientation de notre étude en s'inspirant des théories et résultats de recherche des antérieures.

3.1. Etat de l'art sur l'environnement d'affaires et la création de la valeur

Il existe des écrits très riches sur le concept de « Valeur ». Un concept aussi multidimensionnel et sectoriel, créer de la valeur implique des enjeux multiples et réels. Car elle est toujours porteuse de la performance pour l'entreprise (David Heller & al., 2021). L'état de l'art porte essentiellement sur trois théories : la théorie de valeur soutenue par deux courants économiques (les classiques et les néo-classiques), la théorie des ressources, la théorie de la contingence et la théorie des capacités dynamiques.

3.1.1. Théorie de la valeur

La notion de la valeur est portée par la théorie dite « **théorie de la valeur** ». Cette théorie cherche à comprendre ce qui est à l'origine de la valeur d'un bien ou d'un service tel que produit et mis à la disposition des consommateurs dans un environnement bien spécifié par une entreprise. Cette théorie est fondée principalement par deux écoles de pensée économique à savoir l'école classique et l'école néo-classique. Pour l'école de pensée classique (Adam

Smith, 1776 ; David Ricardo, 1817 ; Karl Marx, 1867), chaque penseur de ce courant aborde la notion de la valeur d'après ses analyses et ses interprétations des facteurs qui influencent la création de la valeur dans un environnement d'affaires. Si pour Adam Smith (1776) la création de la valeur repose sur le travail commandé, c'est-à-dire ce qu'un bien permet d'acheter en termes de travail, David Ricardo (1817) considère que la création de la valeur est tributaire de la quantité nécessaire du travail pour produire un bien ou un service. De son côté Karl Marx (1867) lie la création de la valeur au concept de plus-value. Une notion étroitement corrélée au travail socialement nécessaire. Quelles que soient les divergences du point de vue approche, les classiques en générale s'accordent sur le fait que la notion de la création de valeur est objective, car elle est basée sur le travail. Ils formulent ainsi cette théorie en *théorie de la valeur-travail*. En ce qui concerne l'école de pensée néo-classique (Carl Menger, Léon Walras et Stanley Jevons ou encore Alfred Marshall), la création de la valeur dépend de deux facteurs essentiels : l'utilité marginale procurée par le travail en termes de rendement travail-utilité et de la rareté du produit perçue par les consommateurs. Cette école ajoute non seulement une notion de subjectivité, mais également introduit la valeur en termes de préférences des consommateurs. Et donc, ils bâtissent leur théorie comme *théorie de la valeur-utilité*. C'est à travers ces écoles que plusieurs auteurs ont émergé les nouvelles idées tournées plus vers d'autres disciplines telles que le management et marketing ; et dans lesquelles ils évoquent la notion de la stratégie et de l'innovation comme facteurs qui rendent de plus en plus contingente la création de la valeur et l'affrontent aux caractéristiques environnementales de l'entreprise. C'est là que naissent les théories de contingence, des ressources et des capacités dynamiques.

3.1.2. Théorie de contingence

La théorie de la contingence (Michael POTER, Edith PENROSE, Henry Mintzberg ...) insiste sur le fait que la création de la valeur ne dépend pas d'un seul facteur ; elle est la pondération de plusieurs éléments notamment environnementaux. Ces éléments agissent de façon différente sur le déploiement de la stratégie par les dirigeants d'entreprise. L'esprit de cette théorie renvoie l'environnement d'affaire comme facteur modérateur de la stratégie et de la création de valeur.

3.1.3. Théorie des ressources

D'après cette théorie, le succès ou l'échec dans l'innovation par les PME, tient aux ressources dont elle dispose. Ces ressources portent sur les compétences, les matériels, la technologie, les moyens financiers et les partenariats (Omandji, 2022). L'un des objectifs de la théorie des ressources est l'établissement du lien entre les ressources et l'avantage concurrentiel que possède l'entreprise. Recouvrant d'un caractère à la fois de rareté, de non substituabilité et de non immutabilité, la rationalité de gestion des ressources reste le pesant d'or de Barney (1991).

3.1.4. Théorie des capacités dynamiques

Dans son article : *Explicating Dynamic Capabilities : The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance*, David J. Teece (2007) apporte une vision intégrée de création de la valeur durable par les entreprises opérant dans des environnements complexes, incertains et globalisés où l'innovation et la réactivité sont des impératifs stratégiques. Dans cette étude, l'auteur affirme que les capacités dynamiques des entreprises doivent être enracinées dans des micro-fondations organisationnelles (détection des opportunités et menaces, exploitation des opportunités et réorganisation des ressources) qui permettent d'intégrer, de construire et de reconfigurer les ressources internes afin de permet aux dirigeants de s'adapter aux changements de l'environnement externe tout en façonnant celui-ci par l'innovation.

Dans le tableau ci-dessous, nous résumons chaque école de pensée, en partant de la pensée classique aux nouvelles perspectives managériales sur la notion de la valeur au sein de l'entreprise.

Tableau 1 : Résumé des courants de pensée sur la notion de valeur

Courants de pensée	Auteurs	Œuvre principale	Conception de la valeur	Facteurs de création de valeur
Classiques & Néo-classiques	Adam Smith, David Ricardo, Alfred Marshall...	Smith (1776) La richesse des nations ; Ricardo (1817) Principes de l'économie politique ; Marshall (1890) Principes d'économie	La valeur vient du travail et des facteurs de production	Productivité, rationalité, efficacité des ressources
Financière	Modigliani & Miller, Alfred Rappaport, Bennett Stewart	Modigliani & Miller (1958) The Cost of Capital ; Rappaport (1986) Creating Shareholder Value ; Stewart (1991) The Quest for Value	La valeur est mesurée par les flux financiers futurs	Rentabilité, cash-flow, coût du capital, performance boursière
Ressources & Compétences	Edith Penrose, Jay Barney, Birger Wernerfelt	Penrose (1959) The Theory of the Growth of the Firm ; Wernerfelt (1984) A Resource-Based View of the Firm ; Barney (1991) Firm Resources and Sustained Competitive Advantage	La valeur vient des ressources internes rares et stratégiques	Compétences clés, savoir-faire, capital humain, innovation
Chaîne de valeur & Positionnement stratégique	Michael Porter	Porter (1985) Competitive Advantage ; Porter (1979) How Competitive Forces Shape Strategy	La valeur dépend du positionnement stratégique de la firme	Différenciation, domination par les coûts, avantage concurrentiel
Contractuelle & Théorie de l'Agence	Jensen & Meckling, Gérard Charreaux	Jensen & Meckling (1976) Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure ; Charreaux (1997) Vers une théorie du gouvernement des entreprises	Réduction des conflits entre dirigeants et actionnaires	Transparence, alignement des incitations, contrôle interne
Institutionnelle & Sociétale (RSE)	Yvon Pesqueux, Jean-Marie Peretti, Viviane de Beaufort	Pesqueux (2002) Gouvernance et responsabilité ; Peretti (2005) Tous DRH ; De Beaufort (2017) L'entreprise responsable	Valeur plurielle : économique, sociale, environnementale	Impact social, RSE, réputation, éthique

Source : tableau élaboré par nos soins

3.2. Etat de la question sur l'environnement d'affaires et la création de la valeur

Cet état de la question porte sur quatre études récemment publiées et ayant planché sur la création de la valeur dans des environnements différents. Il s'agit des études de Climent & Darek M. (2021) ; Sonia , Daniel H. , José Luís , & Alfonso J.(2024) ; Hamdouni(2025) et enfin celle de Imschloss & Schwemmler(2023). Ci-dessous le résumé de chacune d'étude et limites formulées par les auteurs.

Climent & Darek M. (2021), dans « *Value creation through the evolution of business model themes* », ont mené des analyses théoriques sur la relation existante entre création de valeur et business model de l'entreprise. Ils ont montré que, l'évolution des thèmes de business model et du cadre concurrentiel joue un rôle déterminant dans la capacité d'une entreprise à créer de la valeur à long terme. L'alignement des besoins sur les concepts de la nouveauté, de l'efficacité et de la complémentarité, permet à l'entreprise d'être à jour stratégiquement. Cependant, ce cadre reste large et conceptuel et nécessite donc d'être validé empiriquement afin de définir comment il peut être démontré.

Sónia , Daniel H. , José Luís , & Alfonso J. (2024) dans « *Transforming Strategy and Value Creation Through Digitalization* »?, ont démontré que la transformation numérique influence directement la compétitivité organisationnelle et remodèle la création de valeur par adaptation sectorielle chez les PME. L'étude montre que la digitalisation explicite bouleverse profondément les mécanismes de création de valeur en réinventant l'innovation, la gestion des données et les modèles relationnels. Elle reste néanmoins limitée car elle exclue l'interaction sectorielle dans le processus d'innovation par la transformation numérique. Les auteurs recommandent aux responsables des PME de tirer parti des outils numériques pour créer de la valeur sociale et environnementale en usant l'intersectorialité économique.

Dans son article « *Value Creation Through Environmental, Social, and Governance* » Hamdouni(2025), a examiné l'impact des réalités (divulgations) environnementale, sociale et de gouvernance (ESG¹) sur la création de valeur pour 100 entreprises non financières cotées en Bourse saoudienne. Cette étude montre que les entreprises qui parviennent à créer de valeur sont celles qui renforcent la confiance des partenaires et qui réduisent sensiblement l'asymétrie d'information dans leur modèle de gouvernance. Les limites de l'étude d'Amin Hamdouni se traduisent par la difficulté de généralisabilité des résultats aux autres environnements, qu'aux seules entreprises du cadre institutionnel et culturel saoudien.

Imschloss & Schwemmler(2023) ayant planché sur « *the value creation in post-pandemic retailing: a conceptual framework and implications* », Imschloss & Schwemmler en analysant les effets post COVID sur la création de la valeur chez les commerçants détaillants, ils ont mis en évidence cinq piliers (achats hyperfonctionnels, santé holistique, connectivité hybride, insouciance lucide et consommation responsable) qui ont impacté profondément les habitudes des consommateurs avec les effets directs sur la dynamique des gains dans la chaîne de valeurs des détaillants. Ils ont constaté qu'après la covid, les consommateurs préfèrent acheter chez les détaillants qui développent les collaborations intra industrielles et offrent des produits novateurs sur le marché, que les vendeurs aux anciennes expériences. Les futures recherches pourraient approfondir l'un des piliers pour une monétisation efficace des dimensions évolutives de la création de valeur-entreprise.

Au regard de cet inventaire d'études récentes et aux théories existantes, notre approche dans cet article consiste à analyser le rôle modérateur de l'environnement d'affaires entre le déploiement des stratégies de croissance et la création de valeur au sein des petites et moyennes entreprises congolaises. En effet, ce rôle est compris comme un contexte externe de l'entreprise qui n'agit pas directement sur une variable étudiée de l'entreprise (comme la performance, la croissance, l'innovation, etc.), mais qui influence l'intensité ou la nature de la relation entre

¹ Environnement Social et gouvernemental

deux autres variables étudiées (stratégie et création de valeur). C'est en réalité l'ensemble de ces conditions externes qui modifient l'intensité des liens entre les choix stratégiques de l'entreprise et ses prouesses innovantes espérées.

3.3. Cadre théorique & formulation des hypothèses

3.3.1. Fixation du cadre théorique

Partant de l'idée que l'environnement d'affaires est un facteur modérateur, ceci signifie que l'impact des stratégies de croissance sur la création de valeur varie selon la qualité de l'environnement (hostile vs dynamique) dans lequel se trouve l'entreprise. Le tri des travaux de effectués par différents auteurs invoqués ici, permettra d'éclaircir le sens modérateur abordé dans cet article.

Selon Gerry Johnson et al. (2017), un environnement hostile marqué par l'instabilité, la pression fiscale ou la corruption constitue un frein majeur à la création de valeur, appelant des ajustements stratégiques ciblés. Dans le même esprit, Josée et al. (2015) soulignent que l'environnement externe influence directement l'activité de l'entreprise, surtout lorsqu'il est défavorable. DIALLO (2020) de son côté, souligne que les défaillances institutionnelles et infrastructurelles sont des obstacles à l'efficacité des stratégies de croissance. Hamdouni (2025), quant à lui, observe que les divulgations ESG² peuvent renforcer la création de valeur, mais que leur absence ou leur faiblesse dans un contexte hostile compromet sérieusement la performance. Enfin, LINDA ROULEAU (2007) rappelle que la contingence environnementale limite la portée des stratégies internes, en particulier dans les environnements instables.

Par ailleurs, dans la perspective de Céline et Catherine (2010), l'environnement dynamique peut servir à accélérer le changement si les dirigeants adoptent pour une posture proactive et réceptive à l'innovation. David J. Teece (2007) estime pour sa part que la création de valeur durable par les PME opérant dans des environnements complexes, incertains et globalisés dépend des capacités dynamiques de ces entreprises à s'adapter aux changements de l'environnement tout en façonnant celui-ci par l'innovation. De son côté, Michael Porter (1988) attribue à l'environnement concurrentiel et aux forces du marché la possibilité d'exploiter des avantages concurrentiels. Dans le même sens, pour Elsa, Dominique et Christine (2018), le développement des compétences internes et l'agilité organisationnelle doivent être au rendez-vous pour accompagner ce climat d'affaires favorable. Sónia et al., (2024) ajoutent que, dans un environnement favorable, la digitalisation transforme la stratégie de l'entreprise et incite la création de valeur. Enfin, Omandji Lokonde (2024) ajoute que l'adaptation stratégique à un environnement dynamique, améliore la compétitivité et l'innovation de la PME. Partant de ces segments des résultats, nous pouvons ainsi formuler les hypothèses soutenues dans les lignes suivantes.

3.3.2. Formulation des hypothèses

Partant de la question de recherche posée ci-haut et se fondant sur les travaux de Selon Gerry Johnson et al. (2017) ; Josée et al. (2015) ; DIALLO (2020) ; Hamdouni 2025 ; LINDA ROULEAU, 2007 qui considèrent que dans un environnement hostile où l'instabilité, les défaillances institutionnelles et l'opacité freinent l'action stratégique, la création de valeur devient donc un exercice de lucidité adaptative, en exigeant des entreprises la transformation de l'adversité en levier d'innovation plutôt qu'en fatalité ; nous formulons l'hypothèse (i) ci-après :

- **Hypothèse (i) :** *un environnement hostile atténue l'impact des stratégies de croissance sur la création de valeur ;*

² Environnementales Sociales et Gouvernance

Par ailleurs, les idées forgées par Céline et Catherine(2010,) Michael Porter(1988) ; Elsa, Dominique et Christine (2018) ; Sónia et al., (2024) , Omandji Lokonde(2024) et David J. Teece (2007) soutiennent que dans un environnement dynamique, la création de valeur par une entreprise ne découle pas seulement du déploiement de la stratégie, mais de la capacité proactive des dirigeants à prévoir, à créer, à s'adapter et à utiliser les ressources internes, que ce soit la compétence, la technologie ou le style, pour traduire les opportunités du marché en avantages concurrentiels durables. De celles-ci, se fonde l'hypothèse suivante :

- **Hypothèse (ii) : un environnement dynamique renforce l'impact des stratégies de croissance sur la création de valeur.**

La vérification de ces hypothèses conduit à définir une méthodologie adéquate pour qu'enfin réponde à la problématique centrale.

4. Méthodologie de recherche

Pour opérationnaliser les hypothèses émises précédemment, nous avons adoptons une posture épistémologique principalement interprétativiste complétée par une approche qualitative suivie d'une analyse documentaire. Cette approche permet d'explorer les perceptions des responsables de PME étudiées quant au rôle modérateur que joue l'environnement d'affaires dans la relation entre stratégies de croissance et création de valeur.

4.1. Terrain et données de l'étude

L'étude repose sur quatre cas des PME recueillies à partir d'un guide d'entretien reprenant trois grands thèmes : (i) *informations générales* dont l'objectif est de déterminer le profil des PME étudiées, (ii) *caractéristiques de l'environnement hostile*, avec comme finalité étudier ses effets sur la relation stratégies de croissance et innovation et enfin (iii) *le rôle modérateur de l'environnement dynamique dans le renforcement de l'impact des stratégies de croissance sur l'innovation*. Ces PME ont été sélectionnées selon leur diversité sectorielle, leur localisation, leur ancienneté et leur structure organisationnelle. Au départ, la taille de l'échantillon était établie à 25 PME, fort malheureusement les contraintes organisationnelles de celles-ci ne nous ont pas permis d'accéder aux répondants. Faisant avec, les données descriptives des PME explorées se présentent dans le tableau 2 suivant.

Tableau 2 : descriptions des petites et moyennes entreprises explorées

Entreprises	PME_1	PME_2	PME_3	PME_4
Secteurs	Hôtellerie	Restauration	Logistique	Commerce
Localisation	Maluku	Gombe	Gombe	Lemba
Année création	2023	2002	1919	2022
Type de gestion	Partenariale	Familiale	Partenariale	Familiale
Effectif	23	4	260	2
CA annuel (USD)	12 000	3 629	1 000 000	17 500
Statut juridique	Ets	Ets	SA	Ets
Comptabilité	SMT	SMT	SN	SMT
Conformité Fiscale	Oui	Oui	Oui	Non
Classification	Petite	Petite	Moyenne	Petite

Source : construit par nos soins

Ce tableau décrit la diversité sectorielle et organisationnelle des PME étudiées qui présentent des profils divergents en termes d'ancienneté, de localisation et de modes de gestion. Les PME_1 et PME_4, encore jeunes et en phase de structuration (2 à 3 ans), se distinguent de PME_2, plus établie (23 ans) mais aux performances modestes, ainsi que de PME_3, qui, avec son siège social existant, bénéficie d'une structure organisationnelle héritée d'une multinationale. La localisation des entreprises varie entre zones centrales (Gombe) et

périphériques (Maluku, Lemba), ce qui impacte l'accessibilité et les coûts opérationnels, notamment dans le secteur de l'hôtellerie-restauration pour les clients, mais aussi pour les entrepreneurs. Les secteurs d'activité concernés, illustrent la diversité économique au niveau local. Les configurations de gestion se répartissent entre des approches familiales (PME_2 et PME_4), qui privilégient la cohésion mais pouvant parfois être réticentes aux partenariats, et des approches partenariales (PME_1 et PME_2), qui encouragent la mutualisation des ressources. Ce tableau aussi hétérogène nécessite une analyse qualitative complémentaire, centrée sur des logiques d'interprétation contextuelle afin d'examiner comment les disparités d'ancienneté, de taille et de chiffre d'affaires ne se limitent pas à des différences structurelles mais peuvent mettre en évidence des trajectoires de création de valeur variées selon le contexte environnement.

4.2. Modèle de recherche

Notre analyse porte sur un modèle de recherche comprenant trois variables telles que définies dans le tableau 3 ci-dessous.

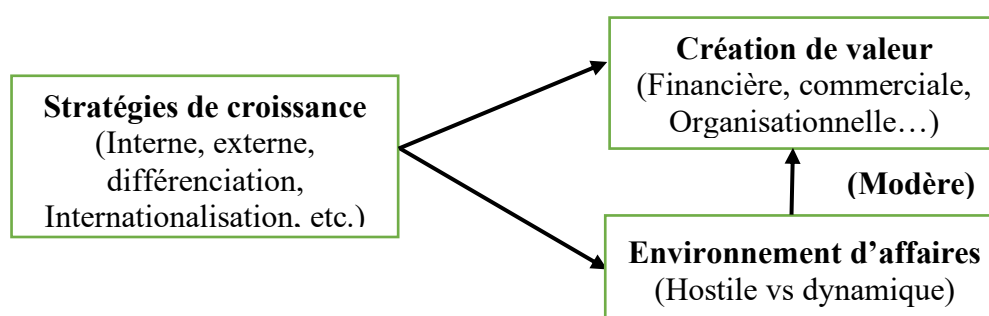
Tableau 3 : Définition des variables de l'étude

Type de variable	Nom de la variable	Définition contextuelle
Variable dépendante	Création de valeur (innovation)	Cette variable se traduit en bénéfices tangibles et intangibles réalisés par l'entreprise et représentés par les améliorations des procédés internes, la diversification des produits, ou encore des réalisations des performances financières.
Variable indépendante	Stratégies de croissance	Cette variable décrit distincts axes stratégiques adoptées par la PME pour croître et développer son activité. Elles sont définies ici par la diversification des produits, l'innovation, les partenariats, l'expansion géographique, etc.
Variable modératrice	Environnement d'affaires	Elle comprend différents facteurs contextuels externes de l'entreprise (réglementation, infrastructures, climat politique, accès au financement, culture entrepreneuriale, etc.) qui influencent la relation entre stratégie et valeur au sein de l'entreprise.

Source : tableau élaboré par nos soins

Le sens de la relation existante entre ces variables se définit à travers le schéma conceptuel du modèle qualitatif renseigné à la figure 1

Figure 1: Schéma conceptuel du modèle qualitatif



Source : figure élaborée par nos soins

Ce schéma conceptuel décrit la stratégie de l'entreprise représentée par les choix d'actions internes des dirigeants pour innover. Elle est déployée en tenant compte du caractère hypothétique de l'environnement d'affaires, agissant comme variable modératrice. Son impact sur la création de la valeur se traduit par les résultats sous forme d'innovation organisationnelle, satisfaction client, diversification des produits et tant d'autres considérations. En tant que

variable modératrice, l'environnement d'affaires peut donc renforcer ou affaiblir le lien entre la stratégie de croissance déployée et la création de valeur espérée. Cette précision renvoie donc l'étude à l'analyse empirique pour clarifier la question de recherche, vérifier les hypothèses et répondre à la problématique soulevée.

4.3. Traitement des données

Les données sont traitées à l'aide des logiciels Tropes et Excel. Pour garantir l'objectivité et la pertinence dans les résultats, nous avons fait appel à l'analyse herméneutique des corpus afin de traiter et d'interpréter les logiques sous-jacentes de discours recueillis auprès des responsables des PME. A cette approche, s'ajoute le traitement par occurrence qui consiste à structurer les thèmes dominants à partir des corpus constitués.

5. Résultats et discussion

Les résultats de nos enquêtes sur terrain ont produit deux types d'informations : qualitative et quantitative (documentaire). L'information qualitative est rendue à travers le corpus et l'information quantitative au moyen des profils des entreprises (tableau 2).

5.1. Résultats

L'examen des données quantitatives relatives au profil des PME analysées enrichit notre compréhension des dynamiques en jeu. En ce qui concerne la PME_3, elle se distingue clairement en chiffres clés (260 employés et un chiffre d'affaires annuel s'élevant à 1 000 000 USD) ce qui reflète une structure organisationnelle robuste et une aptitude à mobiliser des ressources humaines et financières de manière significative. À l'inverse, la PME_4, bien qu'elle soit en activité depuis deux ans, demeure restreinte avec seulement 2 employés et un chiffre d'affaires en moyenne annuelle de 17 500 USD, ce qui met en évidence ses limitations internes en termes de ressources. La PME_1, malgré sa jeunesse (2023), présente un effectif relativement conséquent de 23 salariés, indiquant un potentiel de croissance, même si son chiffre d'affaires annuel reste modeste (12 000 USD). En ce qui concerne la PME_2, son ancienneté (23 ans) contraste avec ces chiffres clés (chiffre d'affaires faible de 3 629 USD et d'un effectif réduit de 4 personnes), ce qui témoigne d'une stagnation structurelle malgré son expérience et des difficultés rencontrées sur son chemin de croissance. L'intégration de ces données dans notre analyse nuancera la discussion des résultats issus du traitement des corpus. Après le prétraitement des récits issus des PME répondants, l'analyse composite des quatre cas des PME interrogées révèle une dynamique complexe de création de valeur au sein des PME congolaises fondée sur une interaction constante entre les environnements internes (ressources, organisation, innovation) et externes (contraintes institutionnelles, partenariats, catalyseurs socioculturels). Chaque cas dessine une configuration singulière, mais concourante dans sa quête de résilience et d'impact.

Le cas **PME_1** : illustre une approche fascinante de création de valeur. L'entreprise investit dans la recherche de l'amélioration de l'attractivité de son complexe touristique (hébergement, restauration,) par des aménagements des espaces ludiques pour jeunes. L'entreprise a une volonté interne de structuration, malgré des ressources limitées. Ce qui justifie l'usage de des outils de gestion comme le logiciel Odoo. Sur le plan externe, la PME_1 est confrontée à des contraintes géographiques (éloignement du centre-ville) et fiscales (absence de clarté sur les taxes), qui freinent son expansion. Toutefois, l'entreprise valorise les retours clients comme catalyseurs d'innovation, révélant une posture ouverte et participative. Ici, la création de valeur repose sur une hybridation entre engagement collectif, structuration technologique et adaptation aux réalités du terrain.

Le cas **PME_2** : met en évidence une stratégie de création de valeur centrée sur l'optimisation des ressources internes. L'entreprise mobilise la motivation salariale comme levier de

fidélisation du personnel, tout en investissant dans la qualité des produits et l'innovation culinaire (*cours de trois dernières années j'ai multiplié les recettes de légumes en changeant leurs modes de préparations*). L'usage de plateformes collaboratives et la personnalisation de la relation client renforcent cette dynamique. Toutefois, ces efforts internes se heurtent à un environnement d'affaires marqué par la corruption, la concurrence déloyale et l'instabilité politique. Face à ces contraintes, le responsable s'appuie sur des partenariats locaux et une adaptation pragmatique pour maintenir sa compétitivité. La création de valeur émerge ainsi d'un équilibre entre rigueur organisationnelle interne et contournement stratégique des obstacles externes, bien qu'il soit arrivé de moment où le propriétaire dirigeant se voit abandonner une initiative d'innovation de suite des contraintes des mobilité. « *J'ai abandonné le service de livraison des repas à domicile à cause des embouteillages* ».

Le cas **PME_3** : incarne une ambition logistique et technologique affirmée. L'entreprise investit dans la formation continue, l'automatisation des tâches et la coordination inter-agences via des plateformes numériques. Ces leviers internes visent à améliorer l'efficacité opérationnelle et la traçabilité. Sur le plan externe, la PME_3 développe des partenariats stratégiques avec les autorités publiques et des agences internationales, facilitant l'accès aux marchés régionaux et soutenant son projet de transport multimodal. Néanmoins, la corruption et la lenteur administrative freinent le déploiement de certains projets, illustrant une tension entre ambition stratégique et rigidité institutionnelle. La création de valeur se construit ici par l'intégration des technologies, la professionnalisation des équipes, la sécurisation des alliances externes et surtout la diversification des produits. « *... nous avons pu sécuriser des contrats de transport et bénéficier d'un environnement favorable suite à l'extension de nos activités logistiques* ».

Le cas **PME_4** : désigne l'environnement hostile par des contraintes infrastructurelles et de ressources qui freinent la mise en œuvre de sa stratégie pouvant booster l'innovation, malgré sa volonté stratégique. Ce qui entraîne que durant trois ans cette entreprise n'avait jamais innové malgré l'usage d'outils d'interaction clientèle. La création de la valeur ici s'illustre par la capacité du dirigeant à s'adapter en fonction du contexte environnemental. Pour ce, il profite des catalyseurs d'innovation comme la digitalisation, les réformes réglementaires et les évolutions démographiques dans sa réflexion stratégique.

Ces quatre cas des PME analysées démontrent que la création de valeur par les PME ne peut être pensée indépendamment de l'interaction entre environnement interne et externe dans lesquels elles évoluent. Les ressources internes (humaines, organisationnelles, technologiques, financières) doivent être activées en cohérence avec les stratégies, les opportunités et les contraintes externes (institutionnelles, territoriales, relationnelles, mobilités). La capacité à articuler ces deux dimensions par l'innovation, la résilience et la stratégie partenariale constitue le socle d'une compétitivité durable dans un contexte congolais marqué par l'incertitude et l'informalité.

L'analyse par occurrence offre des résultats en quatre thématiques dominantes dont le contexte se présente comme suit :

- **Analyse de données comme levier stratégique**

Les termes « données », « analyse », « stratégie » et « décision » forment un noyau sémantique fort. Ils traduisent une vision où l'information est au cœur de la performance organisationnelle des PME étudiées. Ceci se constitue comme un moyen d'analyse environnemental avant de monter une stratégie de croissance pouvant impacter positivement l'innovation. Il s'aperçoit que les dirigeants des PME font recours aux outils de collecte de données pour y aligner leurs stratégies en tenant compte du type d'environnement concerné.

- **Orientation client et marketing**

La présence de « client », « comportement », « CRM³ » montre une volonté des dirigeants d'utiliser les données pour mieux comprendre et anticiper les besoins du marché et s'adapter aux aléas de l'environnement d'affaires dans lequel évoluent leurs structures.

- **Gestion opérationnelle**

Les termes liés à la gestion de projet et à l'environnement montrent que les dirigeants des entités répondants s'intéressent aussi à la mise en œuvre concrète des décisions issues de l'analyse effective du milieu d'affaires où ils entreprennent malgré les contraintes de divers ordres. Ceci se traduit par la proactivité des initiatives entamées par les responsables.

- **Innovation et transformation**

Bien que moins fréquente, l'innovation est évoquée comme finalité de l'analyse, notamment dans les contextes favorables à la croissance pour certaines PME et dans des circonstances bien précises.

De ce qui précède, l'analyse du corpus révèle une forte orientation vers l'usage stratégique des données, avec une attention particulière portée à la prise de décision, à la compréhension du client pour innover. En conséquence, l'environnement d'affaires apparaît comme facteur modérateur dans les processus de développement de stratégie de croissance pour innover. Au regard de cette description analytique, il semble logique de discuter ces résultats en tenant compte des hypothèses dégagées et des travaux sélectionnés.

5.2. Discussion des résultats

Le cadre théorique de cette recherche a posé l'environnement d'affaires comme un *facteur modérateur* dans la relation existentielle entre les stratégies de croissance et la création de valeur au sein des PME. Deux hypothèses ont ainsi été formulées : (i) un environnement hostile réduit l'impact des stratégies de croissance sur la création de valeur ; (ii) un environnement dynamique renforce l'impact des stratégies de croissance sur la création de valeur. Les résultats obtenus permettent d'évaluer empiriquement ces propositions à travers l'analyse de quatre PME, tout en les confrontant aux travaux existants.

5.2.1. Validation de l'hypothèse (i) : l'environnement hostile comme frein stratégique

Les données issues de trois PME parmi les quatre étudiées (PME_1, PME_2 et PME_4), confirment que l'instabilité, la pression fiscale, la corruption, la concurrence déloyale et les défaillances institutionnelles constituent des freins majeurs à la mise en œuvre efficace des stratégies de croissance. Même lorsque les dirigeants initient des actions stratégiques pertinentes (digitalisation, structuration interne, innovation organisationnelle), celles-ci se trouvent neutralisées par des contraintes externes persistantes décrivant l'hostilité de l'environnement d'affaires dans la relation entre les initiatives de croissance et la création de valeur. Ces constats corroborent les travaux de Gerry Johnson et al. (2017), Josée et al. (2015), DIALLO (2020), Hamdouni (2025) et Linda Rouleau (2007), qui soulignent que la contingence environnementale limite la portée des stratégies internes et que, dans un contexte hostile, la création de valeur devient donc un exercice de lucidité adaptative, en exigeant des entreprises la transformation de l'adversité en levier d'innovation sous peine d'être sérieusement compromise. L'hypothèse (i) est ainsi validée.

³ Customer Relationship Management

5.2.2. Validation de l'hypothèse (ii) : l'environnement dynamique comme catalyseur

À l'opposé, les cas de PME_1, PME_2 et surtout PME_3 démontrent que les environnements dynamiques, caractérisés par des opportunités de marché, des partenariats actifs et une réceptivité aux innovations, renforcent l'efficacité des stratégies de croissance sur l'innovation. L'ouverture aux signaux du marché, la capacité à développer des partenariats institutionnels ou à adopter des technologies de gestion se traduisent par des innovations concrètes et durables. Ces résultats affirment les perspectives de Céline et Catherine (2010), de Michael Porter (1988), de David J. Teece (2007) Elsa, de Dominique et Christine (2018), de Sónia et al. (2024) et d'Omandji Lokonde (2024), pour qui l'agilité organisationnelle, l'adaptation et la posture proactive des dirigeants constituent des leviers essentiels dans un environnement dynamique. L'hypothèse (ii) est donc validée. Toutefois, il y a lieu de nuancer ces résultats avec les particularités de chaque cas de PME explorée.

Au-delà des diversités contextuelles analysées, cette étude illustre une constante révélatrice de la capacité de certaines PME à concilier ressources internes et contraintes externes. Décidément, l'examen comparatif des cas des petites et moyennes entreprises congolaises examinés démontre que la résilience organisationnelle des PME ne s'allie pas à un simple coup du hasard, mais elle résulte d'une synergie harmonieuse entre une structure bien définie, une culture managériale proactive et une mobilisation efficiente du capital humain. Le cas de la PME_3 illustre parfaitement ce que David Teece (2007) qualifie de *capacités dynamiques*, c'est-à-dire la compétence à réorganiser les ressources internes de l'entreprise pour s'adapter aux fluctuations de l'environnement ; en l'occurrence l'environnement d'affaires. Son leadership éclairé, sa gouvernance transparente et son apprentissage organisationnel continu lui confèrent la capacité de transformer les défis environnementaux en leviers d'innovation. À l'opposé, le cas de la PME_2 met en évidence les limites d'un modèle organisationnel peu structuré, où la rareté des ressources et la gestion familiale entravent l'adaptation stratégique (Johnson et al., 2017). Ces résultats corroborent les observations d'Omandji Lokondé (2021), qui soulignent que la performance des PME congolaises est étroitement liée à la qualité du management interne, englobant tant les compétences que l'attitude du dirigeant, ainsi que la capacité de l'entreprise à aligner ses choix stratégiques sur la dynamique de son environnement d'affaires immédiat. Ainsi, la durabilité de la valeur créée ou à créer ne dépend pas uniquement de la stratégie choisie, mais surtout de la capacité à apprendre, à s'ajuster et à transformer les pressions externes en opportunités (DIALLO, 2020 ; Hamdouni 2025 ; LINDA ROULEAU, 2007), confirmant ainsi l'importance décisive de la gouvernance et de la formalisation organisationnelle dans la résilience des PME évoluant dans des contextes environnementaux très difficiles.

5.3. Nuances et enrichissement de la littérature

L'examen du cas de la PME_4 introduit une nuance significative par rapport aux recherches antérieures en révélant que, bien qu'un environnement favorable soit essentiel, il s'avère insuffisant sans ressources internes appropriées. Les résultats témoignent que la création de valeur n'est pas influencée par l'ancienneté ou la situation géographique, mais découle plutôt d'une interaction dynamique entre les opportunités offertes par l'environnement et les ressources internes disponibles et adéquates, telles que les effectifs du capital humain, le capital financier et les compétences organisationnelles. De ce fait, l'environnement joue le rôle d'un *amplificateur conditionnel* du fait qu'il ne valorise les stratégies de croissance que si l'entreprise dispose des moyens nécessaires capables de convertir ces stratégies en innovations tangibles. Cette approche enrichit la littérature en mettant en évidence que la véritable clé du succès

(innovation) pour une PME réside dans la synergie entre les leviers internes et les incitations externes. Cette nuance littéraire dégage une spécificité qu'apporte cette étude par rapport aux travaux antérieurement réalisés.

5.4. Apport spécifique de l'étude

La contribution essentielle de cette étude réside dans la mise en évidence empirique du rôle modérateur exercé par l'environnement d'affaires sur la relation entre les stratégies de croissance et la création de valeur(innovation). Contrairement aux perspectives qui perçoivent l'environnement d'affaires uniquement comme une contrainte ou un simple catalyseur, nos résultats indiquent que l'environnement fonctionne comme un *filtre sélectif*. C'est-à-dire que dans un contexte défavorable, il entrave et neutralise les stratégies étalées par les PME, tandis que dans un cadre dynamique, il les renforce, à condition que les ressources internes soient mobilisées adéquatement. L'intégration des données quantitatives dans cette logique, prouve que ce rôle modérateur varie en fonction de la taille, du chiffre d'affaires et de l'ancienneté des PME étudiées. À titre indicatif, la PME_3 (260 employés, un million USD de chiffre d'affaires, 106 ans d'existence) décrit comment une structure ancienne d'une entreprise peut tirer parti des opportunités offertes par un environnement dynamique. En revanche, les PME_1 et PME_4, de petite taille (23 et 2 employés respectivement) et avec un chiffre d'affaires annuel limité (12 000 et 17 500 USD), démontrent que les structures récentes et à ressources réduites subissent plus intensément les contraintes d'un environnement hostile que les entreprises bien intégrées structurellement et bénéficiant d'une longue expérience et des ressources conséquentes. Le cas de la PME_2 souligne qu'une ancienneté prolongée (23 ans) ne garantit pas la croissance, à moins d'être soutenue par des performances financières (chiffre d'affaires de 3 629 USD) et humaines (4 employés). Ainsi, l'environnement modéré de manière distincte selon le profil quantitatif de l'entreprise. Il agit comme un levier pour les PME dotées d'une base organisationnelle solide, tout en constituant un frein pour celles dont les ressources demeurent précaires.

5.5. Généralisabilité des résultats

Bien que cette recherche soit fondée sur un échantillon restreint de quatre petites et moyennes entreprises congolaises (PME), certains résultats suggèrent une possibilité de généralisation. Il apparaît clairement que l'environnement d'affaires exerce un rôle modérateur qui varie. C'est-à-dire qu'il peut être restrictif dans un contexte défavorable, tout en agissant comme un déclencheur dans un cadre dynamique. Ce mécanisme semble évident dans la majorité des PME congolaises voire africaines évoluant dans un environnement institutionnel instable. Par ailleurs, l'interaction entre les ressources internes (telles que le capital humain, financier et organisationnel) et les opportunités externes se révèle être une condition essentielle au succès des stratégies de croissance sur la création de valeur, quel que soit le secteur d'activité ou la localisation géographique. Les résultats indiquent également que des facteurs tels que la taille, l'ancienneté et le chiffre d'affaires influencent la capacité des PME à capitaliser sur un environnement dynamique ou à faire face à un contexte hostile, ce qui pourrait être applicable à d'autres entreprises similaires dans les économies émergentes. Enfin, le cas de la PME_2 indique que l'ancienneté à elle seule ne garantit pas du tout une performance durable, soulignant ainsi un caractère généralisable qui soutient que la résilience et la création de valeur dépendent davantage de l'utilisation efficace des ressources que de la durée d'existence d'une PME. Néanmoins, nonobstant ce potentiel de généralisation des résultats, il convient toutefois de rappeler que ces deniers demeurent conditionnés par les limites méthodologiques de l'étude, ce qui justifie la nécessité de prendre en compte ces défis afin d'annoncer des perspectives de recherches futures.

5.6. Limites et perspectives de recherches futures

Cette recherche présente plusieurs limites qu'il est essentiel de mettre en lumière. D'une part, l'échantillon étudié se limite à quatre PME, alors que le nombre initialement envisagé était de vingt-cinq, ce qui résulte de la difficulté à accéder aux dirigeants et à recueillir des données fiables. Cette taille d'échantillon restreinte entrave la capacité à généraliser les résultats et compromet la solidité statistique des conclusions. D'autre part, l'analyse repose principalement sur des données auto-rappelées, qui peuvent être sujettes à des biais de perception de la part des répondants. Pour les recherches futures, il serait judicieux d'élargir l'échantillon afin d'inclure un plus grand nombre de PME provenant de divers secteurs, d'adopter des méthodes mixtes qui allient des données qualitatives et quantitatives plus solides, et d'explorer de manière plus approfondie l'impact différencié de l'environnement commercial sur la performance en fonction des dimensions sectorielles, institutionnelles et culturelles.

6. Conclusion

La création de valeur dans les PME dépend fortement de leur environnement d'affaires. Pour renforcer leur capacité d'innovation, dans un tel environnement, il est préférable pour les dirigeants de favoriser l'ouverture à des partenariats stratégiques, profiter des signaux du marché, mobiliser les ressources internes appropriées, penser à la formalisation juridique et enfin se conformer aux règles fiscales. Toutefois, ces mécanismes restent contingents aux spécificités de chaque PME. Le facteur modérateur varie en fonction de la taille, du chiffre d'affaires et de l'ancienneté des entreprises. Pour ce, une PME aux structures anciennes peut profiter des opportunités offertes par un environnement dynamique. Par contre, les jeunes structures aux ressources modestes, endurent plus les contraintes d'un environnement hostile. Dans certaines circonstances, une ancienneté prolongée n'assure la croissance que lorsqu'elle est soutenue par des performances financières avérées. Tout compte fait, ces éléments constituent des leviers clés pour transformer les stratégies de croissance en innovations concrètes. Les PME devraient bénéficier d'un environnement propice pour que ces stratégies couplées aux moyens produisent des effets tangibles sur la création de valeur. Leur capacité à naviguer entre l'environnement interne et externe conditionnera subséquemment leur trajectoire d'innover. Afin de profiter du dynamisme environnemental ou de s'adapter à son hostilité, il est préférable pour les dirigeants des PME d'adopter des attitudes managériales et gouvernementales qui visent la maximisation de performance interne, garantissent l'intérêt général et prônent l'équilibre collectif de l'entreprise. Dans cette perspective, ils opteront pour : *l'adaptation stratégique*, c'est-à-dire mettre en place une veille stratégique pour anticiper les évolutions du marché, profiter de la réglementation et procéder régulièrement aux ajustements des stratégies de croissance en fonction des signaux du marché ; *la mobilisation des ressources internes* : former et développer les compétences des équipes (management, techniques, numériques), tout en optimisant l'allocation des ressources financières afin de renforcer leurs infrastructures technologiques et organisationnelles pour soutenir l'innovation ; *l'exploitation de l'environnement dynamique* : identifier et nouer des partenariats stratégiques avec des acteurs publics, privés ou internationaux et participer activement à des réseaux professionnels pour détecter des opportunités d'affaires, copier de bonnes pratiques de gestion dans le but de diversifier les sources de revenus pour l'entreprise ; *la conformité* : respecter les obligations fiscales et réglementaires pour limiter les risques et renforcer la crédibilité et l'image de marque de l'entité ; *l'innovation et agilité organisationnelle* : adopter des outils numériques pour améliorer la gestion, la communication, la relation client d'une part, de l'autre, encourager une culture d'innovation interne permettant d'expérimenter et d'adapter rapidement les projets d'entreprise sur le marché.

Références

- (1). Amal, K., CHELABI , M., & BOUROUBI , M. (2014). La surveillance de l'environnement de l'entreprise : choix stratégique ou nécessité de gestion. *Revue d'Economie et de Statistique Appliquée*(21).
- (2). Burns, T., Stalker G. M., & Jacques, D. (1961). The management of innovation. *Sociologie du travail*, 97-98.
- (3). Carton , G., Chan , K., & Renée, M. (2020). La Stratégie Océan Bleu comme alternative à la recherche de l'avantage concurrentiel. *Les grands auteurs en stratégie (2e éd.)*, EMS, 159.
- (4). Céline , V., & Catherine , L.-J. (2010). Leviers organisationnels de la Dynamique d'Innovation Intrapreneuriale : relecture théorique du modèle d'. *XIX conférence internationale de management stratégique*, (p. sine die). sine loco.
- (5). Climent, R. C., & Darek M. , H. (2021). Value creation through the evolution of business model themes. *Journal of Business Research*, 353-361.
- (6). David Heller, Sylvain de Chadirac, & Lana Halaoui, C. (2021). *Économie circulaire de la réduction des déchets à la création de valeur* . Londre: ISTE .
- (7). Degorge, J.-M. (2023). *Innovation: Comprendre et Mettre en Oeuvre*. Paris: Ellipses.
- (8). DIALLO, M. (2020). *Le Management Stratégique des Entreprises*. Dakar: L'Harmattan Sénégal.
- (9). Elsa, D., Dominique, M., & Christine, D. (2018). Review, Strategic Monitoring and Decision Making: A Literature. *Documentation et bibliothèques*(64), 28-34.
- (10). ESF. (2009). *Le secteur privé en Afrique, élément essentiel de la croissance économique*. sine die: ESF.
- (11). Frahan, A. H. (2021). *Créer de la valeur ou disparaître: Un enjeu systémique pour l'entreprise*. Bruxelles: MARDAGA.
- (12). Gerry Johnson, Kevan Scholes, Richard Whittington, Patrick Regner, & Duncan Anggwin. (2017). *Fundamentals of Strategy* (éd. 4). Londre: Pearson Education.
- (13). Gilles Bressy, C. K. (2000). *economie de l'entreprise* (Vol. 347). paris: SIREY. Consulté le JUILLET 07, 2025
- (14). Hamdouni, A. (2025). Value Creation Through Environmental, Social, and Governance (ESG) Disclosures. *Journal of risk financial and management*, 18(8), 415.
- (15). Helen , M., & Franck , A. (2016). Innovation environnementale et création de valeur. *Hal Open Science*.
- (16). Hirigoyen, J. C. (2001). *La création de valeur de l'entreprise*. Paris: 2^e éd, Économica.
- (17). Imschloss, M., & Schwemmler, M. (2023). Value creation in post-pandemic retailing: a conceptual framework and implications. *Journal of Business Economics*, 9851-889.
- (18). Josée, S.-P., Luc, F., Georges , A.-N., & Serge , N. (2015). Les freins au développement des pme camerounaises: qu'en pensent les entrepreneurs? *6th Africa Business and Entrepreneurship Conference*. New-York, États-Unis. hal-01703201: HAL Open Science.
- (19). LINDA ROULEAU. (2007). *Théories des Organisations: Approches classiques, Contemporaines et de l'Avant-Garde*. QUEBEC: PUQ.
- (20). LUFUMA , M. J., KAMAVUAKO , D. J., & LELO , N. M. (2020). Facteurs contingents de l'adoption des outils de pilotage de la performance des petites et moyennes entreprises: cas des PME Congolaises de la Ville de Matadi. *Revue Internationale du Chercheur (Revue Française)*, 1 (4), 585-617.
- (21). Martin, J.-L. (2016). *Entreprise et Environnement: les achats d'emballages*. Paris: Editions Campus Ouvert.

- (22). OMANDJI LOKONDE, P. (2022, Juin 29). Business Model Canvas et pérennité des petites et moyennes entreprises en environnement hostile: contingences internes et externes, cas des PME de la RDC, Thèse de Doctorat. *Hesam Université, CNAM*.
- (23). OMANDJI LOKONDE, P. (2024). *Entrepreneuriat: de l'idée de création au succès de gestion pérenne d'une PME en République Démocratique du Congo*. Kinshasa: MEDIASPAUL.
- (24). OMANDJI LOKONDE, P. (2025). Cours d'Environnement de l'Entreprise, DEA2, UNIKIN, Inédit. Kinshasa, Kinshasa, RDC: Unikin.
- (25). OMANDJI, L. P., & FRANÇOIS, D. (2023). Business Model Canvas et pérennité des PME en environnement hostile : Une méta-analyse en contexte congolais. *Management & Sciences Sociales*, 74-91.
- (26). OMANDJI, P. L. (2022). *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*. Paris, France: HESAM Université.
- (27). Osterwalder A., & Pigneur Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook For* . New York: Wiley.
- (28). Paul R. Lawrence , & Jay W. Lorsch . (1967). Differentiation and Integration in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 1-47.
- (29). Porter, M. E. (1988). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. London: Macat.
- (30). snard, J. (1997, Janvier 8). *L'organisation industrielle du futur groupe approuvée par le gouvernement*. Récupéré sur Le Monde: <https://www.lemonde.fr/archives/ar>
- (31). Sónia , G., Daniel H. , d., José Luís , A., & Alfonso J. , L. (2024). Transforming Strategy and Value Creation: Through Digitalization? *Administrative Sciences*, 14(11), 307.
- (32). Stensaker, B. (2007). Les liens entre l'image de marque et l'évolution des organisations. *Politiques et gestion de l'enseignement supérieur*, 13-30.
- (33). Teece, D. J. (2007, Décembre). Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, 28(12), 1319-1350.