

# Le mode de fonctionnement des entreprises du secteur agroalimentaire tunisien

Selma Zone Fekih Ahmed  
Assistante à l'ENIM Monastir, Tunisie  
amidiste@yahoo.fr

**Résumé**— Cette recherche traite l'importance des composantes du mode de fonctionnement selon les phases du cycle de vie de l'organisation. L'objectif de notre recherche est d'alimenter la réflexion théorique sur le cycle de vie de l'organisation et d'identifier les composantes du mode de fonctionnement selon chaque phase du cycle de vie de l'organisation. L'analyse conceptuelle montre que le mode de fonctionnement est une coordination entre le style de direction, le mode de découpage et les ressources. L'étude quantitative auprès des entreprises tunisiennes opérant dans le secteur agroalimentaire montre que les composantes du mode de fonctionnement varient selon les phases du cycle de vie de l'organisation.

**Mots clés**— Mode de fonctionnement, style de direction, mode de découpage, ressources, cycle de vie.

## I. INTRODUCTION

Le mode de fonctionnement satisfait les besoins managériaux d'une organisation pendant son pilotage et diminue le risque de désordre et de récession [1-3]. Il satisfait aussi l'évolution de l'organisation [4]. Comme facteur lié à la contingence, il structure l'évolution de l'organisation et définit ses stades de développement [5].

En effet, l'organisation comme organisme vivant et qui possède une vie cyclique, évolue par l'explication conjointe de l'environnement et de l'organisation. A cet effet, Chandler [6] a relié la dynamique de l'organisation par l'évolution structurelle. De même, Miles & Snow [7] ont expliqué la performance de l'évolution de l'organisation à travers le changement des configurations dont celui des structures.

Par ailleurs, le mode de fonctionnement favoriserait l'évolution et la dynamique de l'organisation. Schématisé comme déterminant de cette évolution et comme composante du système de pilotage interne, il favoriserait ainsi l'instauration de l'évolution durant le cycle de vie de l'organisation.

Notre objectif étant donc de déterminer l'importance relative du mode de fonctionnement selon les phases du cycle de vie de l'organisation.

## II. REVUE DE LA LITTÉRATURE

### A. Le mode de fonctionnement: une perspective interne

L'analyse de la perspective interne est d'autant plus importante que celle externe. En effet, dans un but de création d'opportunités pour l'entreprise et selon ses capacités, ses décisions, le manager valorise les ressources, les compétences, la structure et la technologie [8].

Dans cette perspective, plusieurs définitions ont été proposées du concept du mode de fonctionnement.

TABLE I. DEFINITIONS DU MODE DE FONCTIONNEMENT

Auteurs	Définitions
Tabatoni et Jarinou [3]	C'est un système d'organisation composé par des personnes et des ressources pour réaliser les objectifs prédéfinis.
Marchesnay [9]	C'est un sous système d'organisation qui assure la définition des tâches, les responsabilités et la coordination.
Laflamme [2]	C'est un système d'organisation qui englobe la structure et la définition des relations internes.
Frioui [1]	C'est un système opérationnel pour favoriser le pilotage interne de l'entreprise.
Dabelet, Izard et Scaramuzza [10]	C'est un sous système de pilotage qui fonctionne grâce à un ensemble de moyens, de procédures et des individus.

Chaque auteur a essayé d'éclairer une facette de ce concept. Cependant, les auteurs s'accordent que le mode de fonctionnement est un système opérationnel qui assure le pilotage et la conduite interne de l'entreprise :

- Il détermine la hiérarchie, l'autorité, la manière de gestion, d'où un *style de direction* [1,10].
- Il définit les relations de pouvoir, la structure, les tâches et les responsabilités d'où un *mode de découpage* [1,2, 9,10].
- Il conduit les mécanismes opérationnels de l'organisation grâce à un ensemble de *ressources* [1, 3,10].

### B. Le cycle de vie de l'organisation

Les étapes de la vie de l'organisation sont interprétées comme des cycles de changements incrémentaux où les organisations se transforment de façon périodique [11]. Le

cycle de vie de l'organisation (CVO) « est défini par les caractéristiques internes de l'organisation et externes du contexte dans lequel elle opère » [12, p29]. En adoptant la conception biologique il est « une interprétation collective de l'environnement de l'organisation sous le contrôle des directeurs. La plupart des firmes ne passent pas inexorablement d'un stade de développement à un autre selon la perspective biologique traditionnelle » [13, p340].

L'un des premiers modèles du cycle de vie est présenté par Chandler [6] qui a identifié quatre phases du modèle d'évolution de l'organisation. Greiner [14] l'a suivi en présentant l'un des modèles les plus connus caractérisé par des phases d'évolution et des périodes de révolution ou de changement organisationnel. Nous assistons ensuite à un foisonnement de modèles selon la théorie du cycle de vie qui restent pour la plupart sans efforts empiriques. La plupart des modèles du CVO adoptent l'appellation des étapes ou phases du cycle de vie [15-18], d'autres font recours à celles de stades de croissance [20] ou des stades de développement [20-21]. Nous optons l'appellation des modèles selon les phases du CVO car ces modèles ont été vérifiées empiriquement. Ces phases du CVO sont « Des séquences d'évènements qui décrivent le changement à chaque moment ; une progression hiérarchique difficile à maîtriser et une composition d'un large éventail d'activités et structures organisationnelles » [20, p123].

Les modèles du cycle de vie de l'organisation décrivent des périodes spécifiques du développement de l'organisation alors que ceux dont le nombre de phases est moindre combinent généralement les périodes de développement. Miller et Friesen [17] ont proposé, un modèle à cinq phases qui est applicables à toute organisation et qui nous semble le plus adéquat pour notre recherche. Ces cinq phases sont la naissance (l'existence, la phase entrepreneuriale); la croissance (l'essor, la survie) ; la maturité (la stabilité) ; la revitalisation (la reprise) et le déclin (la mort) : c'est le cycle de l'évolution de l'organisation. La phase de naissance est caractérisée par une petite structure formelle sous la direction du « One Man show ». L'organisation pendant la croissance cherche à répondre aux besoins de ses clients et de s'adapter à l'environnement. Pendant la maturité, l'organisation opte pour le maintien et l'institutionnalisation des procédures. Elle entre dans un processus de changement et d'innovation pendant la revitalisation. En cas d'incapacités et de résistances, l'organisation peut décliner.

### C. Mode de fonctionnement et cycle de vie de l'organisation

Pendant les phases du cycle de vie de l'organisation, l'autorité, la hiérarchie, la manière de gestion, la coordination et l'ensemble des ressources évoluent selon les différentes situations et positions [16,22]. En effet, nous pouvons ainsi formuler l'hypothèse :

**H1 :** L'importance du mode de fonctionnement varie selon les phases du cycle de vie de l'organisation.

Notre recherche s'est proposée d'investiguer les facteurs explicatifs du cycle de vie des organisations via les dimensions

du mode de fonctionnement, d'où les sous hypothèses suivantes :

**H1-1 :** L'importance du style de direction varie selon les phases du cycle de vie de l'organisation.

**H1-2 :** L'importance du mode de découpage varie selon les phases du cycle de vie de l'organisation.

**H1-3 :** L'importance des ressources varie selon les phases du cycle de vie de l'organisation.

## III. METHODOLOGIE DE RECHERCHE

### A. Echantillon et méthode de collecte de données

La collecte des données est basée sur un échantillon de convenance. Elle a été assurée par le biais d'une enquête par questionnaire administré de façon assistée. Notre échantillon comporte en final 256 dirigeants des Petites et moyennes entreprises opérant dans le secteur agroalimentaire.

### B. Mesures

Les mesures sont effectuées par des échelles de Likert à 5 point dont la validité et la fiabilité ont été confirmées dans des études antérieures.

TABLE II. OPERATIONNALISATION DES VARIABLES DE RECHERCHE

Variable		Description des items
CVO (25 items)		Cinq déterminants explicatifs de la phase à savoir la structure, la spécialisation/ Différentiation, le processus d'information, la prise de décision et la formalisation [13,15]
Mode de fonctionnement (31 items)	Style de direction (4 items)	Dimensions relatives au style de direction [23], mode de découpage [24] et des ressources [25]
	Mode de découpage (6 items)	
	Ressources (21 items)	

### C. Méthode d'analyse

Après avoir assuré un pré-test, nous avons commencé par effectuer une analyse factorielle en composantes principales (ACP) sur les variables du cycle de vie et du mode de fonctionnement, ce qui nous a permis d'extraire trois facteurs du CVO (démarrage, croissance et maturité) et sept facteurs pour le mode de fonctionnement à savoir le style de direction, le mode de découpage, les ressources tangibles, les actifs de propriété intellectuelle, les actifs de réputation, les actifs organisationnels et les capacités .

Pour classer les entreprises tunisiennes dans les industries agroalimentaires selon les phases de leur CVO, nous avons utilisé la méthode de « clustering ». Nous avons procédé à une analyse typologique hiérarchique pour pouvoir identifier le nombre de phases en observant la variation de l'homogénéité des groupes à travers le dendrogramme. Enfin, nous avons élaboré une classification non hiérarchique, selon la méthode d'agrégation de « Ward ». La variable tripartite ainsi trouvée (phase de démarrage versus phase de maturité versus phase de maturité) constitue la variable dépendante que nous allons

essayer d'expliquer par un ensemble de variables métriques (les variables indépendantes).

Une analyse factorielle confirmatoire (Amos 4.0) sur le modèle du mode de fonctionnement nous a permis d'aboutir à un modèle composé de quatre facteurs à savoir les ressources tangibles, les actifs de propriétés intellectuelles, le mode de découpage et le style de direction.

L'analyse discriminante est une méthode qui s'apprête le mieux à notre problématique. L'analyse de données est effectuée en utilisant le logiciel SPSS.18.

#### IV. RESULTATS DE LA RECHERCHE

##### A. Fiabilité et Validité des instruments de mesure

###### 1) L'analyse factorielle exploratoire

La fiabilité relative à chaque dimension du mode de fonctionnement est très bonne avec une valeur de l'alpha de Cronbach qui dépasse 0,7. De même, les corrélations entre les items et les scores de l'échelle sont supérieurs à 0,6. Les items relatifs à chaque variable participent convenablement à sa construction.

TABLE III. RESULTATS DE L'ACP SUR L'ECHELLE DU MODE DE FONCTIONNEMENT

Dimensions	Symboles	Alpha de cronbach	Valeur propre	Variance expliquée (%)
Style de direction	STYDIR	0.822	2.576	10.310
Mode de découpage	DECOUP	0.849	2.111	8.390
Ressources tangibles	RESTG	0.840	3.528	14.150
Capacités	CAP	0.645	1.380	5.499
Actifs de propriétés intellectuelles	ACTPI	0.880	4.260	17.049
Actifs de propriété organisationnelle	ACTORG	0.820	2.699	9.220
Actifs de réputation	ACTREP	0.700	1.570	6.299

###### 2) L'analyse factorielle confirmatoire

L'analyse factorielle confirmatoire nous a permis dans un premier temps de vérifier la qualité d'ajustement du modèle de mesure du mode de fonctionnement par rapport aux données initiales ainsi que d'estimer les différentes validités. L'utilisation de la méthode de maximum de vraisemblance (ML) exige la multinormalité des variables. La valeur du coefficient de Mardia est élevée (37). Ce résultat indique une violation de la multinormalité des données. Toutefois, le résultat de Bollen-Stine affichant la même valeur que celle obtenue par la méthode ML (sans correction) révèle un effet mineur de la violation de normalité [26,27].

Une analyse factorielle confirmatoire effectuée sur le modèle de mesure du mode de fonctionnement a conduit à sacrifier certains items et à éliminer les dimensions de « capacités », « actifs de propriété organisationnelle » et

« actifs de réputation » sur la base des indices d'ajustement et de la valeur des SMC (Squared Multiple Correlations). Nous considérons ainsi les actifs de propriété intellectuelle la seule dimension qui représente les ressources intangibles. Nous la noterons désormais par « RESINTG ».

Le modèle de mesure global présente une qualité d'ajustement acceptable.

GFI	AGFI	TLI	CFI	RMSEA	RMR	Chi2/dl
0.945	0.917	0.967	0.975	0.052	0.050	1.716

Tous les construits présentent une fiabilité de cohérence interne acceptable ( $\rho$  de Jöreskog > 0.7) selon les recommandations de Bagozzi et Yi [28]. La validité convergente, selon l'approche de Fornell et Larcker [29] utilisant la formule standardisée, est vérifiée pour toutes les variables latentes du modèle. La validité discriminante est aussi vérifiée.

##### B. Relation entre les composantes du mode de fonctionnement et les phases du cycle de vie de l'organisation

###### 1) Vérification des conditions d'application de l'analyse discriminante

Avant d'entamer l'analyse discriminante, nous avons vérifié les trois conditions de son application à savoir : la distribution normale des variables explicatives (dimensions du mode de fonctionnement) par la vérification des indices de Skewness et Kurtosis, et l'observation des graphiques. Ensuite, l'analyse de la matrice de corrélation intra classe pondérée montre qu'il n'y a pas de problème de multicollinéarité entre les variables explicatives. Enfin, l'égalité des matrices de variances-covariances est testée par le test « M de Box ». Le risque de rejet de H0 est donc vérifié, ce qui nous amène à accepter l'hypothèse nulle et conclure à l'égalité des matrices de variances-covariances.

###### 2) Estimations des fonctions discriminantes

Le nombre de fonctions discriminantes est égal à deux. Nous devons utiliser la méthode d'estimation complète [20, p387] afin de vérifier nos propositions. La valeur nulle de la signification nous permet de conclure le pouvoir discriminant des fonctions retenues.

TABLE IV. TEST DE SIGNIFICATIVITE STATISTIQUE

Lambda de Wilks					
Test de la ou des fonctions	Lambda de Wilks	Khi-deux	ddl	Sig.	
Dimension	de 1 à 2	0.753	71.249	8	0.000
	2	0.971	7.403	3	0.060

La valeur pour la première fonction est 0,753, donc c'est une fonction discriminante significative au seuil de 5%. Sa valeur pour la deuxième fonction est un peu élevée mais reste aussi significative.

Donc, nous pouvons affirmer qu'il existe des relations significatives entre les dimensions du mode de fonctionnement et les phases du cycle de vie. De ce fait, nous pouvons affirmer que notre proposition de recherche est confirmée à priori et que dans le cadre des entreprises tunisiennes, l'égalité entre les phases du cycle de vie des organisations est rejetée ; et qu'il s'en suit que ces phases diffèrent selon une ou plusieurs variables explicatives retenues dans notre travail. On peut ainsi distinguer entre les trois phases du cycle de vie de l'organisation qui sont le démarrage, la croissance et la maturité. Ceci indique que la discrimination est significative.

### 3) Les dimensions du mode de fonctionnement les plus discriminantes

L'évaluation des dimensions du mode de fonctionnement les plus importantes pour chaque phase du CVO, est effectuée par l'examen des poids des différentes dimensions du mode de fonctionnement dans la discrimination entre les phases. Ceci passe par l'examen des valeurs des coefficients des fonctions discriminantes canoniques standardisées qui doivent être entre  $\pm 0.3$  [31].

TABLE V. ESTIMATION DES COEFFICIENTS CANONIQUES STANDARDISES

Dimensions	Fonctions	
	1	2
STYLE	<b>-0.985</b>	0.183
DECOUP	0.440	0.145
RESTG	0.468	<b>0.750</b>
RESINTG	0.141	-0.491

Il ressort de ce tableau qu'au niveau de la première fonction discriminante, le style de direction est un facteur le plus discriminant. Au niveau de la deuxième fonction, c'est le facteur « ressources tangibles » qui est le plus discriminant. Etant donné que la fonction 1 est principalement associée au facteur du style de direction, nous prévoyons que ce facteur est le plus explicatif de la variation entre les phases du cycle de vie de l'organisation.

Ces résultats sont aussi confirmés par l'examen de la matrice de structure. Ils confirment aussi à priori nos hypothèses.

TABLE VI. LES LOADING ENTRE VARIABLES PREDICTIVES ET FONCTIONS DISCRIMINANTES

Dimensions	Fonctions	
	1	2
STYLE	<b>-0.758</b>	0.465
RESTG	0.229	<b>0.822</b>
RESINTG	0.151	-0.510
DECOUP	0.284	0.330

Ainsi, nous pouvons conclure que le style de direction et les ressources tangibles ont un coefficient de structure supérieur à 0,3 en valeur absolue et ont le niveau de signification le plus

important. Par conséquent, ces variables affectent la phase du cycle de vie de l'organisation d'une manière significative.

Enfin, à travers la matrice de confusion, les résultats de la classification effectués par la procédure DISCRIM de SPSS selon la règle bayésienne d'affectation montrent que 60% des entreprises tunisiennes sont correctement classées. En ayant recours à la valeur de QPRESS<sup>1</sup>, la fonction discriminante assure donc une bonne prévision de classification et que le modèle global discriminant est validé.

### V. L'IMPORTANCE DU MODE DE FONCTIONNEMENT SELON LES PHASES DU CVO

L'examen des coefficients standardisés et des fonctions de classement nous permet de soutenir notre hypothèse de recherche.

TABLE VII. COEFFICIENTS DES FONCTIONS DE CLASSEMENT

Dimensions	Phases du CVO		
	Démarrage	Croissance	Maturité
STYLE	<b>6.522</b>	4.527	5.813
DECOUP	2.485	<b>3.131</b>	2.809
RESTG	2.767	<b>3.495</b>	3.374
RESINTG	4.475	4.649	4.343
(Constant)	-27.298	-26.551	-27.846

Ainsi, nous pouvons affirmer que le style de direction est le facteur discriminant entre les phases ; en plus il est le plus déterminant pendant la phase de démarrage. Ce résultat est conforme aux travaux de Jawahar et McLaughlin [32] qui soulignent que le manager, conditionné à adopter des choix stratégiques au début de l'évolution de l'organisation, doit s'outiller de ses valeurs pour assurer le démarrage. De même, selon Lester et Parnell [33], le manager doit diffuser les informations et avoir une bonne conduite pendant le démarrage. Ainsi H1-1 est confirmée.

En ce qui concerne les ressources tangibles comme facteur discriminant, elles sont plus importantes pendant la phase de croissance. Le manager contraint d'assurer le développement et solutionner les problèmes internes à son organisation, doit avoir des ressources disponibles [12,16]. En effet, face aux difficultés internes, le manager doit avoir des moyens à allouer pendant la croissance [22]. Ces apports sont conformes aux travaux de Churchill et Lewis [21] qui soulignent l'importance des ressources pour financer la croissance. D'où H1-2 est confirmée.

Le mode de découpage est le plus valorisable pendant la phase de croissance. Le problème major à cette phase étant d'assurer la coordination [16]. Le manager opte ainsi à une structuration et à favoriser la délégation et la communication [14,21]. Donc H1-3 est confirmée.

<sup>1</sup> QPRESS=  $[N-(n*k)]^2/N(k-1)$  avec N=Taille de l'échantillon, n=Nombre d'observations correctement classées et k=Nombre de groupes.

Ainsi, l'importance du mode de fonctionnement varie selon les phases du cycle de vie de l'organisation ; d'où H1 est confirmée.

## VI. CONCLUSION

Les objectifs de cette recherche, étaient d'étudier l'importance du mode de fonctionnement selon les phases du cycle de vie des organisations. Afin d'assurer cet objectif, une étude théorique s'est avérée intéressante au cours de laquelle nous avons défini les concepts du mode de fonctionnement et du cycle de vie de l'organisation. L'analyse des résultats de notre recherche empirique a abouti à un cycle de vie des organisations du secteur agroalimentaire tunisien défini par trois phases (démarrage, croissance, maturité) et un mode de fonctionnement défini par quatre dimensions (style de direction, mode de découpage, ressources tangibles et ressources intangibles).

Les résultats montrent que le style de direction et les ressources tangibles différencient entre les phases du cycle de vie de l'organisation. Par ailleurs, le style de direction est le plus déterminant pendant la phase de démarrage ; alors que la phase de croissance nécessite beaucoup plus des ressources tangibles et un mode de découpage.

Notre recherche a apporté certes un éclairage additionnel dans le cadre de l'évolution de l'organisation et a permis d'affiner les apports théoriques et méthodologiques des études sur le cycle de vie des organisations et du mode de fonctionnement. Notre premier apport est d'opérationnaliser les concepts du cycle de vie de l'organisation et du mode de fonctionnement. Notre recherche aidera les dirigeants à se positionner sur la phase du cycle de vie de leur organisation et vérifier l'optimisation du mode de fonctionnement. Elle dévoile aux dirigeants les facteurs explicatifs moteurs de croissance pour leur organisation. Cependant, notre étude souffre de certaines limites relatives à nos choix méthodologiques.

## REFERENCES

- [1] Frioui Mohamed, Le cadre institutionnel et la problématique managériale : Cas vivants de Management, Presses d'imprimeries Top Printing, 2006, 164p.
- [2] Laflamme Marcel, Le management approche systémique : Théorie et cas, Gaëtan morin éditeur, Québec, 1998, 397p.
- [3] Tabatoni Pierre et Jarinou Pierre, Les systèmes de gestion : politiques et structures , 1ère Edition, Presses universitaires de France, 1975, 233p.
- [4] Denis Jean Louis et Champagne François, « Pour comprendre les changements dans les organisations », *Revue Internationale de Gestion*, Volume 15, n°1, Février 1999, pp44-54
- [5] Coriat B. et Weinstein O. « Sur la théorie évolutionniste de la firme : Apports et apories », Centre de recherche en Economie industrielle, Université de Paris 13 ; in « Approche évolutionnistes de la firme et de l'industrie : Théories et analyses empiriques », *Dynamiques d'entreprises*, L'Harmattan, Paris, 1999, pp3-26.
- [6] Chandler Alfred « Organisation et performance des entreprises », Tome 1 Paris, Editions des organisations, 1992.
- [7] Miles R.E & Snow C.C (1978) « Organizational strategy, structure and process », New York, Mc Graw-Hill; Cité par Nicholson Nigel, Rees Anne et Brooks-Rooney Annette « Strategy, innovation and performance », *Journal of Management Studies*, Volume 27, n°5, Septembre, 1990, pp511-533.
- [8] Helfer J.P, Kalika M, Oosoni J, Management : Stratégie et organisation , 4ème édition, Edition Vuibert, 2002, 462p.
- [9] Marchesnay Michel « Management stratégique », Les éditions Eyrolles Université, 1995, 284p.
- [10] Darbelet Michel, Iazard Lauren et Scaramuzza Michel, L'essentiel sur le management, 5ème édition, Berti edition, alger, 2007, 512p.
- [11] Hafsi Taïeb et Demers Christine, Comprendre et mesurer la capacité de changement des organisations, Québec, Canada, les Editions transcontinental, 1997, 322p.
- [12] Silvola Hanna « Design of Macs in growth and revival stages of the organizational life cycle », *Qualitative Research in Accounting and Management*, Volume 5, n°1, 2008, pp27-47.
- [13] Lester L.Donald, Parnell A.John et Carraher Shawn « Organizational life cycle: a five stage empirical scale », *The International Journal of Organization Analysis*, Volume 11, n°4, 2003, pp339-354.
- [14] Greiner Larry E. « De l'utilité des crises dans l'entreprise », *Harvard L'Expansion*, été 1977, pp22-29.
- [15] Hanks Steven H, Waston Collin J, Jansen Erik et Chandler Gaylen N « Tightening the life cycle construct: a taxonomic study of growth stage configurations in high-technology organizations », *Entrepreneurship: Theory and practice*, Winter, Volume 18, Issue 2, 1993, pp5-30.
- [16] Smith Ken, Mitchell Terence R et Summer Charles E « Top level management priorities in different stages of the organizational life cycle », *Academy of Management Journal*, Volume 28, n°4, 1985, pp799-820.

- [17] Miller Danny et Friesen Peter H « A longitudinal study of the corporate Life cycle», *Management Science*, Volume 30, n°10, 1984, pp 1161-1183.
- [18] Quinn E. Robert and Cameron Kim « Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence », *Management Science*, Volume 29, n°1, Janvier 1983, pp33-51.
- [19] Kazanjian Robert K. et Drazin Robert « A stage contingent model of design and growth for technology based new ventures », *Journal of Business Venturing*, Volume 5, 1990, pp137-150.
- [20] Dodge Robert H, Fullerton Sam et Robbins John E « Stage of the organizational life cycle and competition as mediators of problem perception for small businesses», *Strategic Management Journal*, Volume 15, 1994, pp121-134.
- [21] Churchill Neil et Lewis Virginia L. « Les cinq stades de l'évolution d'une PME », *Harvard L'expansion*, Automne, 1983, pp51-63.
- [22] Adizes Ichak, *Les cycles de vie de l'entreprise : diagnostic et thérapie*, New Jersey, Adizes Institute Inc, Prentice Hall, 1988, 269p.
- [23] Mazouz Béchir « Décider autrement, évoluer différemment : une étude empirique sur la diversité des styles de décision et des trajectoires des organisations », *La revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, n°199, Janvier-Février, 2003, pp15-50.
- [24] Hatch Mary Jo et Cuncliffe Ann L., *Théorie des organisations : De l'intérêt de perspectives multiples*, 2ème édition, De Boeck, Bruxelles, 2009, 437p.
- [25] Galbreath Jeremy « Which resources matter the most to firm success ? An exploratory study of resource-based theory», *Technovation*, n°25, 2005, pp 979-987.
- [26] Ningaye P., Nkengfack H., Simonet M.A. ,Diversité ethnoculturelle et différentiel de pauvreté micro-multidimensionnelle au Cameroun, A paper Presented during the 4th PEP Research Network General Meeting, June 13-17, Colombo SriLanka, 2005.
- [27] Akrou F. « Les Méthodes des Equations Structurelles », Imprimerie Coop, 2010, 274 p.
- [28] Bagozzi, Richard P. and Youjae Yi « On the Evaluation of Structural Equation Models », *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16 (Spring), 1988, 74-94.
- [29] Fornell C. et Larcker D.F. « Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error», *Journal of Marketing Research*, n°48, 1981, pp39-50.
- [30] Jolibert Alain et Jourdon Philippe, *Marketing Research: Méthodes de recherche et d'études en Marketing*, Dunod, Paris, 2006, 600p.
- [31] Hair, J.F, Anderson, R.E, Tatham, R.L and Black, W.C (1995), "Multivariate Data analysis", Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ; in Whitelock Jeryl et Jobber David « An evaluation of external factors in the decision of UK industrial firms to enter a new non-domestic market: an exploratory study», *European Journal of Marketing*, Volume 38, 11/12, n°3, 2004, pp1437-1457.
- [32] Jawaher I.M et McLaughlin Gary L. « Toward a descriptive stakeholder theory: An organizational life cycle approach», *Academy of Management Review*, Volume 26, n°3, 2001, pp397-414.
- [33] Lester L.Donald et Parnell A.John « The complete life cycle of a family business», available at Association of small business and entrepreneurship, 2004 in [www.sbaer.uca.edu/research/asbe/2004/PDFS/25.pdf](http://www.sbaer.uca.edu/research/asbe/2004/PDFS/25.pdf).