

L'influence des compétences décisionnelles sur l'autonomie des managers d'approvisionnement dans les PME

The influence of decision-making skills on the autonomy of supply managers in SMEs.

Auteur 1 : M'BRAKI Hind.

Auteur 2 : SERGHINI Meryem.

M'BRAKI Hind, (Doctorante)

Laboratoire d'études et recherches en économie et management appliqué (LEREMA)

Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales, Agadir, Maroc

SERGHINI Meryem, (Enseignante-chercheuse)

Laboratoire d'études et recherches en économie et management appliqué (LEREMA)

Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales, Agadir,

Déclaration de divulgation : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article : M'BRAKI .H & SERGHINI .M (2026) « L'influence des compétences décisionnelles sur l'autonomie des managers d'approvisionnement dans les PME », African Scientific Journal « Volume 03, Num 35 » pp: 2005 – 2028



DOI : 10.5281/zenodo.20010760

Copyright © 2026 – ASJ



Abstract

In an increasingly complex business environment, decision-making autonomy has become a key factor for managerial effectiveness, particularly within SMEs. This study examines the impact of decision-making competencies on the autonomy of procurement managers. Four dimensions are considered: analysis and evaluation of alternatives, problem-solving, decision-making under uncertainty, and information processing. A quantitative approach was adopted using PLS-SEM with SmartPLS. The results reveal that all competencies positively influence decision-making autonomy, with information processing being the most significant predictor. The model shows strong explanatory power, confirming the relevance of the proposed framework. This study contributes to the literature by linking competencies to autonomy in the SME context.

Keywords: Decision-making competencies; Decision-making autonomy; SMEs; PLS-SEM; Procurement managers

Résumé

Dans un environnement commercial de plus en plus complexe, l'autonomie décisionnelle est devenue un facteur clé de l'efficacité managériale, notamment au sein des PME. Cette étude examine l'impact des compétences décisionnelles sur l'autonomie des responsables des achats. Quatre dimensions sont considérées : l'analyse et l'évaluation des alternatives, la résolution de problèmes, la prise de décision en situation d'incertitude et le traitement de l'information. Une approche quantitative a été adoptée, utilisant la méthode PLS-SEM avec SmartPLS. Les résultats révèlent que toutes les compétences influencent positivement l'autonomie décisionnelle, le traitement de l'information étant le prédicteur le plus significatif. Le modèle présente un fort pouvoir explicatif, confirmant la pertinence du cadre proposé. Cette étude contribue à la littérature en établissant un lien entre les compétences et l'autonomie dans le contexte des PME.

Mots-clés : Compétences décisionnelles ; Autonomie décisionnelle ; PME ; PLS-SEM ; Responsables des achats.

Introduction

Dans un environnement économique caractérisé par une intensification de la concurrence, une incertitude croissante et une accélération des transformations organisationnelles, les petites et moyennes entreprises (PME) sont confrontées à des défis majeurs en matière de prise de décision. Dans ce contexte, la fonction approvisionnement occupe une position stratégique, dans la mesure où elle conditionne à la fois la continuité des opérations, la maîtrise des coûts et la performance globale de l'entreprise. Toutefois, dans de nombreuses PME, cette fonction demeure marquée par une faible formalisation des procédures, une centralisation des décisions et une dépendance accrue vis-à-vis des fournisseurs, ce qui limite la marge de manœuvre des managers et contraint leur autonomie décisionnelle. Parallèlement, la littérature en sciences de gestion s'est largement intéressée à la notion d'autonomie décisionnelle, en l'appréhendant principalement comme une latitude accordée aux individus dans l'exécution de leurs tâches. Cependant, ces travaux ont accordé une attention relativement limitée aux facteurs individuels susceptibles de renforcer cette autonomie. De leur côté, les recherches portant sur les compétences décisionnelles ont mis en évidence l'importance de dimensions telles que l'analyse des alternatives, la résolution de problèmes ou encore la prise de décision en contexte incertain, sans pour autant examiner directement leur influence sur le degré d'autonomie des managers. Cette double lacune théorique et empirique met en évidence un besoin de mieux comprendre les mécanismes par lesquels les compétences décisionnelles contribuent au développement de l'autonomie décisionnelle, en particulier dans le contexte spécifique des PME.

Dans cette perspective, le présent article a pour objectif principal d'analyser l'influence des compétences décisionnelles sur l'autonomie décisionnelle des managers d'approvisionnement au sein des PME. Plus précisément, cette recherche vise à examiner l'effet de quatre dimensions clés : la capacité d'analyse et d'évaluation des alternatives, la capacité de résolution de problèmes, la capacité de décision en situation d'incertitude, ainsi que la capacité de traitement et de mobilisation de l'information pertinente. Afin de répondre à cet objectif, cette recherche adopte une approche quantitative fondée sur la collecte de données auprès de managers de PME et mobilise la méthode des équations structurelles par moindres carrés partiels (PLS-SEM), à l'aide du logiciel SmartPLS. Cette approche permet d'évaluer simultanément le modèle de mesure et le modèle structurel, tout en étant adaptée aux modèles complexes. L'article est structuré comme suit. La première section présente la revue de la littérature et le cadre conceptuel. La deuxième section décrit la méthodologie adoptée. La troisième section expose

les résultats empiriques. La quatrième section propose une discussion des résultats. Enfin, la dernière section présente les conclusions, les contributions, les limites et les perspectives de recherche future.

Revue de littérature

Cette revue de littérature présente les principaux fondements théoriques relatifs à l'approvisionnement dans les PME, à l'autonomie décisionnelle et aux compétences décisionnelles. Elle permet de structurer l'analyse conceptuelle de l'étude et de situer le lien entre les variables retenues dans un cadre scientifique cohérent.

1. La fonction approvisionnement dans les PME

La fonction approvisionnement renvoie à l'ensemble des activités par lesquelles l'entreprise identifie ses besoins, sélectionne ses fournisseurs, négocie les conditions d'achat et assure la disponibilité des ressources nécessaires à la continuité de son activité. Loin de se réduire à une opération administrative, elle constitue un levier important de maîtrise des coûts, de sécurisation des flux entrants et de réduction des incertitudes liées aux marchés amont. Cette lecture plus stratégique de l'approvisionnement s'inscrit dans une perspective où la criticité des achats dépend simultanément de leur poids économique et du niveau de risque associé aux sources d'approvisionnement, ce qui justifie une gestion différenciée selon la nature des intrants et la vulnérabilité de l'entreprise face aux fournisseurs (Kraljic, 1983). Dans cette logique, l'intégration de la fonction achat à l'orientation générale de l'entreprise tend à améliorer la cohérence décisionnelle et les résultats organisationnels, notamment lorsque les relations fournisseurs sont inscrites dans une perspective de coordination durable et de création de valeur partagée (Carr and Pearson, 1999). Dans le cas des PME, cette fonction revêt une importance particulière en raison de leur sensibilité plus forte aux aléas d'approvisionnement, à la variation des coûts d'achat et à la dépendance vis-à-vis d'un nombre souvent restreint de partenaires. L'approvisionnement y apparaît ainsi comme une fonction pivot, située à l'interface entre les contraintes opérationnelles internes et les pressions exercées par l'environnement externe. Même lorsqu'elle demeure peu institutionnalisée, cette fonction influence directement la continuité de l'activité, la flexibilité productive et la capacité d'adaptation de l'entreprise face aux perturbations du marché (Quayle, 2002). Cette centralité est d'autant plus marquée dans les petites structures que la dépendance envers les fournisseurs y est généralement plus élevée et que les marges de manœuvre pour absorber les ruptures ou redéployer rapidement les sources d'approvisionnement demeurent limitées (Ellegaard, 2006). La portée de l'approvisionnement

dépasse ainsi le simple acte d'achat pour s'inscrire dans une logique de sécurisation, de coordination et de soutien à la performance globale.

L'approvisionnement dans les PME se distingue d'abord par une faible formalisation des procédures, une centralisation plus forte des décisions et une articulation étroite entre l'achat et les contraintes quotidiennes de fonctionnement. Contrairement aux grandes entreprises, où la fonction achat est souvent structurée autour de dispositifs spécialisés, les PME mobilisent des pratiques plus souples, plus intuitives et fréquemment plus personnalisées. Cette configuration s'explique en partie par le rôle déterminant du dirigeant, dont l'expérience, les arbitrages et les réseaux relationnels influencent directement la sélection des fournisseurs, l'évaluation des offres et la gestion des priorités d'achat (Ellegaard, 2009). Dans ce contexte, l'adoption de pratiques de *strategic purchasing* demeure variable, notamment en ce qui concerne l'évaluation systématique des fournisseurs, la formalisation des critères de choix et l'identification des capacités réellement attendues des partenaires amont (Pressey et al., 2009). Cette spécificité se traduit également par une place plus importante accordée aux dimensions relationnelles de l'approvisionnement. Les échanges avec les fournisseurs reposent souvent sur la proximité, la confiance, la réactivité et l'interconnaissance, ce qui peut renforcer la flexibilité des ajustements mais aussi accroître la dépendance envers certains partenaires clés. Les relations d'achat dans les petites structures ne relèvent donc pas uniquement d'une rationalité économique formelle ; elles sont aussi façonnées par des facteurs sociaux et comportementaux qui influencent la stabilité des échanges et la gestion des tensions interorganisationnelles (Morrissey and Pittaway, 2006). De ce fait, l'approvisionnement dans les PME ne peut être interprété comme une simple version réduite du modèle des grandes entreprises. Il relève plutôt d'une logique contingente, dans laquelle la souplesse organisationnelle, la personnalisation de la décision et la densité relationnelle compensent partiellement l'absence d'outils sophistiqués de pilotage (Vaaland and Heide, 2007).

Les contraintes qui pèsent sur l'approvisionnement des PME sont à la fois organisationnelles, humaines et opérationnelles. Sur le plan interne, ces entreprises disposent souvent de ressources limitées, tant en matière de personnel spécialisé que de temps disponible pour structurer les décisions d'achat. Cette faiblesse organisationnelle réduit la capacité à formaliser les processus, à comparer rigoureusement les offres, à mettre en place des dispositifs d'évaluation des fournisseurs ou à anticiper les risques d'approvisionnement. Les pratiques d'achat demeurent alors largement influencées par l'urgence opérationnelle et par la nécessité de résoudre rapidement les besoins immédiats de l'activité, au détriment d'une planification plus stratégique

(Quayle, 2002). À cela s'ajoute le fait que les PME ne disposent pas toujours d'un pouvoir de négociation suffisant pour imposer leurs conditions aux fournisseurs, ce qui limite leur capacité à sécuriser les prix, les délais ou la qualité des approvisionnements (Ellegaard, 2006). Sur le plan externe, l'insertion des PME dans des chaînes d'approvisionnement plus complexes peut accentuer leur vulnérabilité, en particulier lorsque les exigences de coordination augmentent plus vite que leurs capacités managériales. L'adoption de pratiques avancées de supply chain management ne produit d'ailleurs pas automatiquement des gains de performance dans les petites structures, car elle peut aussi générer des coûts de coordination, une dépendance accrue envers des partenaires dominants et une pression organisationnelle difficile à absorber (Arend and Wisner, 2005). Dans ce contexte, l'amélioration de la fonction approvisionnement passe souvent par un renforcement progressif des relations fournisseurs, notamment à travers des démarches de supplier development susceptibles d'améliorer la qualité des échanges, la fiabilité des livraisons et l'efficacité globale du système d'approvisionnement (Wagner et al., 2003). Les contraintes rencontrées par les PME ne relèvent donc pas uniquement d'un manque de formalisation ; elles renvoient plus largement à une tension permanente entre rareté des ressources, dépendance interorganisationnelle et exigence de continuité opérationnelle.

2. L'autonomie décisionnelle

L'autonomie décisionnelle renvoie à la latitude dont dispose un individu pour choisir, orienter et ajuster ses actions sans dépendre en permanence d'instructions externes détaillées. Dans la littérature en comportement organisationnel, elle est généralement appréhendée comme une forme de discrétion accordée dans la conduite du travail, qu'il s'agisse de fixer certaines priorités, d'arbitrer entre plusieurs options ou de déterminer la manière la plus appropriée d'atteindre un objectif. Cette approche s'inscrit dans les travaux fondateurs sur la conception du travail, où l'autonomie apparaît comme une caractéristique centrale de l'emploi en raison de ses effets sur la responsabilité psychologique, la motivation interne et la qualité de la performance (Hackman and Oldham, 1976). Dans le prolongement de cette perspective, l'autonomie a été définie plus finement comme un degré de liberté et de discrétion dans l'exécution des tâches, ce qui en fait un construit directement lié à la capacité de décider dans l'action plutôt qu'un simple sentiment subjectif d'indépendance (Breugh, 1985). Cette compréhension a ensuite été consolidée par les travaux sur le design du travail, qui associent l'autonomie à la possibilité de planifier, décider et choisir les méthodes d'exécution dans un cadre professionnel donné (Morgeson and Humphrey, 2006). L'autonomie décisionnelle ne doit toutefois pas être confondue avec une absence de contrôle organisationnel. Elle s'exerce à

l'intérieur de frontières structurelles, normatives et stratégiques qui définissent l'espace réel de choix du manager. Dans cette perspective, elle est aussi liée à la notion de self-determination développée dans les recherches sur l'empowerment psychologique, où la capacité à initier et réguler ses comportements de travail constitue l'une des dimensions majeures du pouvoir d'agir en organisation (Spreitzer, 1995). Cette articulation entre latitude décisionnelle et pouvoir d'action rejoint les approches motivationnelles plus larges selon lesquelles l'autonomie représente un besoin psychologique fondamental favorisant l'engagement, l'initiative et la qualité de l'ajustement comportemental en situation de travail (Deci and Ryan, 2000). L'autonomie décisionnelle peut ainsi être comprise comme une capacité située, encadrée par l'organisation, mais suffisamment réelle pour permettre au manager d'exercer un jugement, de hiérarchiser des alternatives et d'assumer la responsabilité de ses choix dans des contextes souvent incertains.

La littérature distingue généralement plusieurs dimensions de l'autonomie, ce qui permet de dépasser une lecture unidimensionnelle du concept. Une première différenciation classique oppose l'autonomie relative aux méthodes de travail, l'autonomie relative à la planification temporelle et l'autonomie relative aux critères ou aux décisions qui encadrent l'activité (Breugh, 1985). Cette décomposition montre que décider librement ne signifie pas seulement choisir entre plusieurs solutions, mais aussi organiser son temps, déterminer l'ordre des tâches et sélectionner les moyens jugés les plus pertinents pour atteindre les objectifs fixés. Dans une logique proche, le Work Design Questionnaire a consolidé une structuration en trois dimensions souvent mobilisée dans les travaux contemporains : l'autonomie de planification, l'autonomie de décision et l'autonomie de méthode (Morgeson and Humphrey, 2006). Une telle distinction est importante, car elle permet de mieux saisir les zones effectives de discrétion managériale et d'éviter de traiter l'autonomie comme une variable abstraite ou uniforme. Sur le plan analytique, cette multidimensionnalité explique pourquoi les effets de l'autonomie ne sont pas toujours identiques selon les contextes ou les indicateurs mobilisés. Les recherches plus récentes montrent que les différentes formes d'autonomie n'exercent pas nécessairement les mêmes effets sur l'engagement, l'épuisement, l'adaptation ou la performance, ce qui invite à une lecture plus nuancée du construit (Muecke et al., 2026). Les synthèses méta-analytiques sur le design du travail vont dans le même sens en montrant que les caractéristiques motivationnelles du travail, parmi lesquelles l'autonomie occupe une place centrale, sont associées à des effets robustes sur les attitudes et comportements professionnels, sans pour autant produire des conséquences uniformes d'un cadre organisationnel à l'autre (Humphrey et

al., 2007). Ainsi, parler d'autonomie décisionnelle dans une fonction managériale suppose de préciser si l'on se réfère à la liberté de décider des priorités, des méthodes, du rythme ou des critères d'évaluation, car chacune de ces dimensions renvoie à une forme particulière de pouvoir d'action.

Dans les fonctions managériales, l'autonomie décisionnelle joue un rôle central parce qu'elle conditionne la capacité à interpréter l'information, arbitrer rapidement et adapter les décisions aux contraintes du terrain. Les fonctions d'encadrement, de coordination et de pilotage exigent rarement une simple exécution de procédures ; elles reposent au contraire sur une activité de jugement, de priorisation et d'ajustement continu. C'est en ce sens que l'autonomie a été associée, dès les travaux sur le job design, à une plus grande responsabilité ressentie et à une motivation intrinsèque plus forte, deux éléments particulièrement importants pour les postes à contenu décisionnel élevé (Hackman and Oldham, 1976). Les recherches sur l'empowerment prolongent cette idée en montrant que la possibilité de décider par soi-même renforce le sentiment d'efficacité et la capacité à agir de manière cohérente avec les objectifs organisationnels (Spreitzer, 1995). Dans les rôles managériaux, l'autonomie n'est donc pas un simple avantage symbolique ; elle constitue une ressource fonctionnelle qui soutient la réactivité, l'initiative et la responsabilisation dans l'action. Son importance apparaît également dans les travaux qui lient l'autonomie à l'engagement, à la performance adaptative et à la qualité des comportements professionnels. Les études contemporaines indiquent que l'autonomie au travail favorise la perception de contrôle personnel, renforce l'auto-efficacité et soutient des formes plus élevées d'investissement dans le rôle professionnel, notamment lorsque les environnements sont complexes ou changeants (Ma et al., 2022). De même, les recherches sur le soutien à l'autonomie par le leadership montrent que les pratiques managériales qui laissent une marge réelle de décision aux collaborateurs tendent à renforcer la motivation autodéterminée et divers indicateurs de bien-être et de performance (Slemp et al., 2018). Dans cette perspective, l'autonomie décisionnelle constitue un mécanisme essentiel de qualité managériale : elle permet non seulement de mieux répondre aux exigences du poste, mais aussi d'entretenir des dynamiques de responsabilisation et d'initiative au sein des équipes.

Dans le contexte des PME, l'autonomie décisionnelle prend une signification particulière en raison de la structure organisationnelle plus légère, de la proximité hiérarchique et de la centralisation fréquente autour du propriétaire-dirigeant. D'un côté, la faible formalisation des processus et la souplesse structurelle peuvent créer des espaces de décision relativement larges pour les responsables fonctionnels, notamment lorsque les urgences opérationnelles imposent

des arbitrages rapides. De l'autre, cette autonomie peut rester limitée par la concentration du pouvoir au sommet, caractéristique régulièrement relevée dans les recherches sur la gouvernance et le changement stratégique dans les PME (Brunninge et al., 2007). L'autonomie décisionnelle y apparaît donc comme une réalité ambivalente : elle peut être forte dans l'action quotidienne, mais restreinte dans les orientations plus structurantes, en particulier lorsque le dirigeant conserve un contrôle étroit sur les décisions jugées sensibles. Cette tension entre flexibilité opérationnelle et centralisation stratégique constitue l'un des traits distinctifs du management dans les petites et moyennes entreprises. Cette spécificité explique que l'autonomie, dans les PME, soit souvent moins institutionnalisée que négociée au fil des interactions, des compétences reconnues et de la confiance accordée par le dirigeant. Les travaux sur la prise de décision dans les petites entreprises montrent en effet que les processus sont fréquemment moins séquentiels, moins formalisés et davantage ancrés dans les réseaux internes et externes du manager, ce qui laisse place à une autonomie pratique importante tout en maintenant une forte dépendance au contexte relationnel de l'entreprise (Jocumsen, 2004). En outre, l'autonomie est également mobilisée dans la littérature entrepreneuriale comme une dimension du comportement entrepreneurial, dans la mesure où elle renvoie à la capacité d'initier des actions et de poursuivre des opportunités avec une relative indépendance décisionnelle (Lumpkin and Dess, 1996 ; Lumpkin et al., 2009). Dans les PME, l'autonomie décisionnelle des managers doit ainsi être pensée non comme une indépendance absolue, mais comme une marge d'initiative située, façonnée par la taille de l'entreprise, le style de gouvernance, la proximité du dirigeant et le degré de confiance accordé aux responsables intermédiaires.

3. Les compétences décisionnelles

Les compétences décisionnelles renvoient à l'ensemble des capacités mobilisées pour identifier un problème, interpréter l'information disponible, comparer des alternatives et sélectionner une action cohérente avec les objectifs de l'organisation. Elles ne se réduisent donc pas à un acte ponctuel de choix, mais relèvent d'un processus cognitif et organisationnel combinant jugement, analyse, hiérarchisation des priorités et anticipation des conséquences. Dans la littérature managériale, la qualité de la décision dépend notamment de la rationalité procédurale, c'est-à-dire de la capacité à collecter des informations pertinentes, à les traiter de manière structurée et à relier le choix final à une analyse explicite des options disponibles (Dean and Sharfman, 1993) (Dean and Sharfman, 1996). Dans des environnements instables, ces compétences incluent également la capacité à décider rapidement sans sacrifier la cohérence

stratégique, ce qui confère à la vitesse, à la synthèse informationnelle et à l'ajustement contextuel une importance particulière dans l'action managériale (Eisenhardt, 1989). Sur le plan analytique, les compétences décisionnelles sont généralement appréhendées comme un ensemble multidimensionnel. Elles impliquent d'abord une compétence cognitive, liée à l'analyse des situations, à l'évaluation des risques et à la résolution de problèmes complexes. Elles comprennent ensuite une compétence comportementale, qui se manifeste dans la capacité à arbitrer sous contrainte, à assumer l'incertitude et à maintenir la cohérence de l'action malgré l'ambiguïté des informations. Les recherches sur la decision-making competence ont approfondi cette perspective en montrant que la qualité des décisions varie selon des habiletés telles que la résistance aux biais de cadrage, la cohérence dans la perception du risque, la calibration de la confiance ou encore la prise en compte du long terme dans l'évaluation des choix (Bruine de Bruin et al., 2007) (Appelt et al., 2011) (Dewberry et al., 2013). Ainsi, les compétences décisionnelles ne renvoient pas uniquement à l'expérience ou à l'intuition ; elles reposent aussi sur des mécanismes de jugement qui peuvent être comparés, développés et évalués de manière relativement structurée.

Dans les fonctions managériales, ces compétences jouent un rôle central parce qu'elles conditionnent la capacité à transformer l'information en action pertinente. Elles soutiennent la priorisation des objectifs, l'allocation des ressources, la coordination des acteurs et la gestion des arbitrages entre coût, délai, qualité et risque. À cet égard, la littérature sur les compétences managériales souligne que la prise de décision constitue l'un des noyaux de la compétence du manager, aux côtés des capacités d'organisation, de coordination et de leadership (Boyatzis, 1982). Cette perspective est prolongée par les travaux sur les compétences entrepreneuriales et managériales, qui montrent que l'analyse, la conceptualisation, la résolution de problèmes et la formulation stratégique participent directement à la compétitivité et à la performance organisationnelle (Man et al., 2002) (Mitchelmore and Rowley, 2010). Les compétences décisionnelles peuvent ainsi être comprises comme une ressource transversale, indispensable à l'exercice des responsabilités managériales, notamment lorsque les contextes de gestion imposent des arbitrages rapides, imparfaitement informés et fortement interdépendants.

Dans le contexte des PME, les compétences décisionnelles prennent une portée encore plus forte, car la rareté des ressources, la polyvalence des rôles et la faible formalisation des processus accroissent le poids du jugement managérial dans la conduite des activités. Les recherches sur les PME montrent en effet que la performance de ces entreprises dépend largement des compétences du dirigeant ou du manager, en particulier de sa capacité à

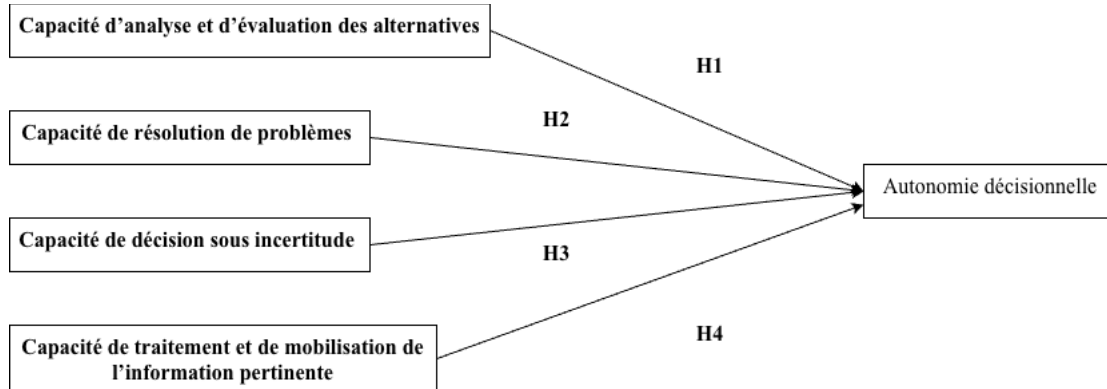
interpréter rapidement l'environnement, à combiner intuition et analyse, et à ajuster ses décisions aux contraintes du marché et aux ressources disponibles (Man et al., 2002). Les travaux de synthèse sur les compétences entrepreneuriales confirment que les petites structures exigent des responsables une forte capacité d'initiative, de résolution de problèmes et d'adaptation décisionnelle, car les marges d'erreur y sont généralement plus faibles et les mécanismes de correction plus limités (Mitchelmore and Rowley, 2010). Dans cette perspective, les compétences décisionnelles apparaissent comme un facteur structurant de l'efficacité managériale dans les PME, non seulement parce qu'elles orientent les choix stratégiques, mais aussi parce qu'elles conditionnent la qualité des réponses apportées aux contraintes quotidiennes de fonctionnement.

La littérature sur les PME a largement documenté les contraintes de la fonction approvisionnement, telles que la faible formalisation, la centralisation des décisions et la dépendance envers les fournisseurs, tandis que les recherches sur l'autonomie décisionnelle se sont surtout concentrées sur la latitude accordée dans l'exercice du travail, et que les travaux sur les compétences décisionnelles ont davantage porté sur la qualité du jugement, l'analyse des alternatives et la prise de décision en contexte incertain ; toutefois, peu d'études ont examiné de manière directe l'effet des compétences décisionnelles sur l'autonomie des managers d'approvisionnement dans les PME, ce qui fait apparaître un vide théorique et empirique important. Dans cette perspective, il peut être proposé que les compétences décisionnelles influencent positivement l'autonomie de ces managers, plus précisément à travers quatre hypothèses : H1, la capacité d'analyse et d'évaluation des alternatives influence positivement l'autonomie décisionnelle ; H2, la capacité de résolution de problèmes influence positivement l'autonomie décisionnelle ; H3, la capacité de décision sous incertitude influence positivement l'autonomie décisionnelle ; et H4, la capacité de traitement et de mobilisation de l'information pertinente influence positivement l'autonomie décisionnelle. Afin de vérifier ces hypothèses et d'apporter une réponse empirique à cette problématique, il convient à présent de présenter la méthodologie de recherche adoptée.

Dans ce cadre, le modèle conceptuel proposé synthétise les relations hypothétiques entre les différentes dimensions des compétences décisionnelles et l'autonomie décisionnelle des managers d'approvisionnement au sein des PME. Il met en évidence l'effet direct attendu de chacune des capacités identifiées, à savoir la capacité d'analyse et d'évaluation des alternatives, la capacité de résolution de problèmes, la capacité de décision en contexte d'incertitude ainsi

que la capacité de traitement et de mobilisation de l'information pertinente, sur le degré d'autonomie décisionnelle.

Figure 1 : Cadre conceptuel



Source : élaboré par les auteurs

Ce modèle constitue ainsi une base structurante pour l'analyse empirique de la recherche. Dès lors, afin de tester ces relations et de valider les hypothèses formulées, la section suivante sera consacrée à la présentation détaillée de la méthodologie de recherche adoptée.

Méthodologie de recherche

Dans le cadre de cette recherche, une posture épistémologique positiviste a été adoptée, l'objectif étant de tester empiriquement les relations causales entre des variables préalablement définies à partir de la littérature. Cette approche repose sur une logique hypothético-déductive visant à vérifier des hypothèses a priori par l'observation et la mesure de données objectives. Conformément à ce positionnement épistémologique, l'étude suit une approche quantitative, particulièrement adaptée à la mesure des relations entre variables et à la validation de modèles théoriques. Cette approche permet l'utilisation d'outils statistiques pour évaluer la force et la signification des relations entre les compétences décisionnelles et l'autonomie décisionnelle, tout en garantissant la rigueur, l'objectivité et la reproductibilité des résultats. La population cible de cette étude est constituée de PME opérant dans la région d'Agadir (Souss-Massa), avec un intérêt particulier pour les responsables des achats ou des fonctions liées à la chaîne d'approvisionnement. Les PME représentent une composante importante du tissu économique local et opèrent dans divers secteurs tels que le commerce, les services et l'industrie légère, ce qui justifie l'étude de ce contexte.

En raison de l'absence d'une base de données exhaustive et accessible recensant les responsables des achats au sein des PME, une technique d'échantillonnage non probabiliste, basée sur la méthode « boule de neige », a été adoptée. Cette méthode consiste à identifier initialement un nombre limité de répondants répondant aux critères de l'étude, puis à s'appuyer sur leurs réseaux professionnels pour contacter d'autres participants. Cette approche est particulièrement pertinente dans un contexte où les données relatives aux PME restent fragmentées et où les rôles managériaux ne sont pas toujours clairement formalisés ni identifiables dans les documents officiels. Le recours à la méthode « boule de neige » a facilité l'accès à des répondants pertinents et expérimentés, les participants ayant tendance à recommander des personnes occupant des postes similaires et possédant une expertise comparable. Cependant, cette méthode peut présenter certaines limites, notamment en termes de biais de sélection et de généralisation limitée, l'échantillon étant constitué de réseaux interconnectés susceptibles de partager des caractéristiques homogènes.

Enfin, les données ont été recueillies à l'aide d'un questionnaire structuré basé sur des échelles de type Likert, permettant la mesure des différentes variables de l'étude. Les données recueillies ont ensuite été analysées à l'aide de méthodes statistiques afin de tester les hypothèses proposées et d'examiner les relations entre les compétences décisionnelles et l'autonomie décisionnelle.

Afin de rendre opérationnel le modèle conceptuel, les variables de cette étude ont été mesurées à l'aide d'échelles multi-items adaptées de la littérature existante dans les domaines de la prise de décision et du management. Chaque construit a été évalué au moyen d'un ensemble d'indicateurs réflexifs conçus pour saisir ses dimensions sous-jacentes. Les items de mesure ont été formulés de manière à garantir leur clarté, leur pertinence et leur adaptation au contexte des PME. Tous les items ont été évalués à l'aide d'une échelle de Likert à cinq points, allant de 1 (tout à fait en désaccord) à 5 (tout à fait d'accord). Le tableau suivant présente les items de mesure associés à chaque construit.

Tableau 1 : Tableau des items

| Construits | Code | Items |
|--|------|--|
| Capacité d'analyse et d'évaluation des alternatives | CAA1 | J'analyse systématiquement différentes options avant de prendre une décision |
| | CAA2 | Je compare plusieurs alternatives avant de choisir la plus appropriée |
| | CAA3 | J'évalue les avantages et les inconvénients de chaque option |
| | CAA4 | Je m'appuie sur une analyse structurée pour orienter mes décisions |
| Capacité de résolution de problèmes | CRP1 | Je suis capable d'identifier rapidement l'origine d'un problème |
| | CRP2 | Je développe des solutions efficaces aux problèmes rencontrés |
| | CRP3 | Je gère efficacement les situations imprévues |
| | CRP4 | J'adapte mes solutions en fonction des situations |
| Capacité de décision sous incertitude | CDI1 | Je prends des décisions même lorsque les informations sont incomplètes |
| | CDI2 | Je me sens à l'aise pour décider dans des situations incertaines |
| | CDI3 | Je suis capable de gérer les risques lors de la prise de décision |
| | CDI4 | Je m'appuie sur mon jugement face à des situations ambiguës |

| Construits | Code | Items |
|--|------|---|
| Capacité de traitement et de mobilisation de l'information pertinente | CTI1 | Je recherche activement des informations pertinentes avant de décider |
| | CTI2 | J'utilise les données disponibles pour appuyer mes décisions |
| | CTI3 | Je suis capable de traiter un volume important d'informations |
| | CTI4 | Je sélectionne les informations les plus pertinentes pour décider |
| Autonomie décisionnelle | AUT1 | Je peux prendre des décisions sans demander systématiquement l'autorisation |
| | AUT2 | Je dispose d'une liberté d'action dans mon travail |
| | AUT3 | Je suis responsable de mes décisions dans mes activités |
| | AUT4 | Je peux prendre des initiatives sans contrainte hiérarchique forte |

Source : élaboré par les auteurs

Les items ont été mesurés à l'aide d'une échelle de Likert en cinq points, allant de 1 « tout à fait en désaccord » à 5 « tout à fait d'accord », et ont été adaptés de la littérature afin de correspondre au contexte des PME.

Après avoir présenté le cadre méthodologique de cette recherche, notamment le choix épistémologique, l'approche adoptée, ainsi que les modalités de collecte et de mesure des données, il convient à présent de passer à l'analyse des résultats. Cette étape vise à examiner empiriquement les relations entre les variables étudiées et à tester les hypothèses formulées. La section suivante est ainsi consacrée à la présentation et à l'interprétation des principaux résultats obtenus.

Résultat

Cette section est consacrée à la présentation des résultats empiriques issus de l'analyse des données collectées. Dans un premier temps, la fiabilité des échelles de mesure est examinée afin de vérifier la cohérence interne des construits et d'assurer la qualité des instruments de mesure utilisés, notamment à travers des indicateurs tels que l'alpha de Cronbach. Cette étape constitue un préalable essentiel avant toute analyse approfondie.

Dans un second temps, des analyses inférentielles sont mobilisées afin de tester les hypothèses de recherche et d'évaluer les relations entre les variables du modèle conceptuel. Ces analyses permettent d'apprécier la significativité, l'intensité et le sens des relations entre les compétences décisionnelles et l'autonomie décisionnelle, tout en apportant une validation empirique aux propositions théoriques formulées.

Dans le cadre de l'évaluation du modèle de mesure, il est essentiel de vérifier la qualité des construits utilisés à travers l'analyse de leur fiabilité et de leur validité. Cette étape constitue un préalable indispensable avant l'interprétation des relations structurelles, dans la mesure où elle permet de s'assurer que les instruments de mesure reflètent de manière cohérente et précise les concepts théoriques mobilisés. À cet effet, l'analyse a été réalisée à l'aide du logiciel SmartPLS, en mobilisant l'approche PLS-SEM, particulièrement adaptée aux recherches exploratoires et prédictives ainsi qu'aux modèles complexes. Cette méthode permet d'évaluer simultanément le modèle de mesure et le modèle structurel, tout en offrant une grande flexibilité en termes de distribution des données et de taille d'échantillon.

Dans un premier temps, la fiabilité des construits a été examinée afin de vérifier la cohérence interne des échelles de mesure. Cette évaluation repose principalement sur plusieurs indicateurs complémentaires, à savoir l'alpha de Cronbach, la fiabilité composite (ρ_c) ainsi que la fiabilité de type ρ_A . L'alpha de Cronbach permet d'apprécier le degré de corrélation entre les items d'un même construit, tandis que la fiabilité composite offre une estimation plus robuste de la cohérence interne en tenant compte des charges factorielles. Le coefficient ρ_A , quant à lui, constitue une mesure intermédiaire considérée comme plus précise dans le cadre de l'approche PLS-SEM. Les seuils généralement admis dans la littérature recommandent des valeurs supérieures à 0,70 pour l'ensemble de ces indicateurs, attestant d'un niveau satisfaisant de fiabilité. Dans ce cadre, les résultats obtenus permettent d'évaluer dans quelle mesure les construits mobilisés présentent une cohérence interne suffisante, condition nécessaire à la poursuite de l'analyse du modèle structurel.

Tableau 2 : La fiabilité des construits

| Construits | Alpha de Cronbach | Fiabilité composite (rho_A) | Fiabilité composite (rho_C) |
|---|-------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| Autonomie décisionnelle | 0.977 | 0.978 | 0.983 |
| Capacité de décision sous incertitude | 0.973 | 0.978 | 0.980 |
| Capacité de résolution de problèmes | 0.985 | 0.985 | 0.989 |
| Capacité de traitement et de mobilisation de l'information pertinente | 0.971 | 0.972 | 0.979 |
| Capacité d'analyse et d'évaluation des alternatives | 0.979 | 0.981 | 0.984 |

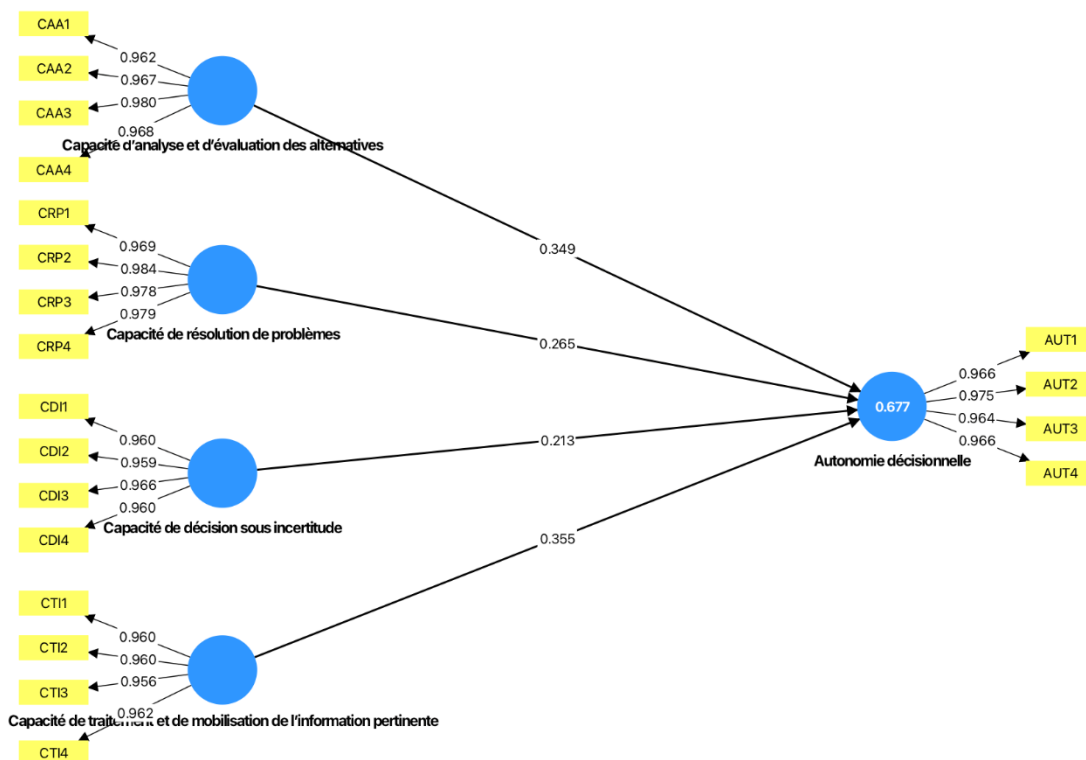
Source : Smart-PLS

Les résultats présentés dans le tableau ci-dessus mettent en évidence des niveaux très élevés de fiabilité pour l'ensemble des construits retenus dans cette étude. En effet, les valeurs de l'alpha de Cronbach varient entre 0.971 et 0.985, dépassant largement le seuil minimal recommandé de 0.70, ce qui atteste d'une forte cohérence interne entre les items mesurant chaque construit. Ces résultats suggèrent que les indicateurs utilisés présentent un degré élevé de corrélation et mesurent de manière homogène les concepts sous-jacents. Par ailleurs, les coefficients de fiabilité composite, tant pour rho_A que pour rho_C, confirment ces observations. Les valeurs obtenues, comprises entre 0.972 et 0.989, sont nettement supérieures aux seuils généralement admis dans la littérature, renforçant ainsi la robustesse des échelles de mesure. La fiabilité composite, considérée comme un indicateur plus approprié dans le cadre de l'approche PLS-SEM, prend en compte les charges factorielles des items et fournit une estimation plus précise de la cohérence interne des construits. À cet égard, les résultats obtenus traduisent une excellente stabilité des mesures et une forte capacité des items à représenter leurs variables latentes respectives.

Il convient également de souligner que les valeurs élevées observées pour l'ensemble des indicateurs de fiabilité peuvent, dans certains cas, suggérer une redondance partielle entre les items. Toutefois, dans le cadre de cette recherche, ces résultats témoignent avant tout d'une forte homogénéité des échelles utilisées, ce qui constitue un atout pour la validité des analyses ultérieures. Dans l'ensemble, ces résultats permettent de conclure que le modèle de mesure présente un niveau de fiabilité largement satisfaisant, autorisant ainsi la poursuite de l'évaluation du modèle structurel et le test des hypothèses de recherche dans des conditions méthodologiques solides.

Au regard des résultats obtenus, il apparaît que l'ensemble des construits présente un niveau de fiabilité satisfaisant, répondant aux critères recommandés dans la littérature. Dès lors, après avoir validé la qualité du modèle de mesure en termes de cohérence interne, il convient à présent de procéder à l'évaluation du modèle structurel. À cet effet, le cadre d'analyse basé sur l'approche PLS-SEM, implémentée à l'aide du logiciel SmartPLS, est mobilisé afin d'examiner les relations entre les variables du modèle conceptuel et de tester les hypothèses de recherche.

Figure 2 : PLS-SEM



Source : SmartPLS

L'évaluation du modèle structurel a été réalisée à l'aide de l'approche PLS-SEM, en mobilisant le logiciel SmartPLS, afin d'examiner les relations hypothétiques entre les compétences décisionnelles et l'autonomie décisionnelle. Les résultats obtenus permettent d'analyser à la fois la significativité, l'intensité et le sens des relations entre les variables du modèle conceptuel.

Dans un premier temps, l'examen des coefficients de chemin (path coefficients) met en évidence que l'ensemble des relations entre les variables indépendantes et la variable dépendante sont positives. Plus précisément, la capacité d'analyse et d'évaluation des alternatives présente un effet positif sur l'autonomie décisionnelle ($\beta = 0.349$), indiquant que les managers capables d'analyser et de comparer différentes options tendent à bénéficier d'un niveau d'autonomie plus élevé dans la prise de décision. Ce résultat s'inscrit dans la continuité des travaux soulignant l'importance des capacités analytiques dans le renforcement de l'indépendance décisionnelle.

De même, la capacité de résolution de problèmes exerce un effet positif sur l'autonomie décisionnelle ($\beta = 0.265$). Ce résultat suggère que les managers capables d'identifier efficacement les problèmes et de proposer des solutions adaptées disposent d'une plus grande marge de manœuvre dans leurs décisions. Cette relation met en évidence le rôle opérationnel des compétences de résolution de problèmes dans le développement de l'autonomie managériale.

Par ailleurs, la capacité de décision sous incertitude présente également une relation positive avec l'autonomie décisionnelle ($\beta = 0.213$), bien que l'intensité de cet effet soit relativement plus faible comparativement aux autres variables. Ce résultat peut s'expliquer par le fait que, dans certains contextes organisationnels, la prise de décision en situation d'incertitude reste encadrée par des contraintes structurelles ou hiérarchiques, limitant ainsi son impact direct sur l'autonomie.

Enfin, la capacité de traitement et de mobilisation de l'information pertinente apparaît comme l'un des déterminants les plus influents de l'autonomie décisionnelle ($\beta = 0.355$). Ce résultat souligne l'importance de la maîtrise de l'information dans le processus décisionnel, dans la mesure où les managers capables de collecter, traiter et exploiter efficacement l'information disposent d'une meilleure capacité à agir de manière autonome. Dans un second temps, l'analyse du coefficient de détermination (R^2) montre que les variables explicatives retenues permettent d'expliquer une part substantielle de la variance de l'autonomie décisionnelle, avec une valeur de R^2 égale à 0.677. Selon les critères généralement admis dans la littérature, cette

valeur peut être considérée comme élevée, traduisant ainsi une bonne capacité explicative du modèle. Cela signifie que les compétences décisionnelles constituent des facteurs déterminants dans la compréhension de l'autonomie décisionnelle des managers.

Dans l'ensemble, ces résultats confirment empiriquement les hypothèses formulées (H1, H2, H3 et H4), en mettant en évidence des relations positives entre les différentes dimensions des compétences décisionnelles et l'autonomie décisionnelle. Le modèle structurel apparaît ainsi cohérent avec les fondements théoriques mobilisés et présente un niveau de robustesse satisfaisant, permettant de valider les propositions de recherche dans le contexte étudié.

Discussion

Les résultats obtenus dans le cadre de cette recherche apportent des éclairages significatifs quant au rôle des compétences décisionnelles dans le développement de l'autonomie décisionnelle des managers d'approvisionnement au sein des PME. Dans l'ensemble, les hypothèses formulées sont empiriquement confirmées, mettant en évidence des relations positives entre les différentes dimensions des compétences décisionnelles et l'autonomie décisionnelle.

Tout d'abord, la relation positive observée entre la capacité d'analyse et d'évaluation des alternatives et l'autonomie décisionnelle confirme l'importance des compétences analytiques dans le processus décisionnel. Ce résultat est cohérent avec les approches issues de la théorie de la décision, notamment les travaux de Herbert Simon, qui soulignent le rôle central de l'analyse des options disponibles dans la prise de décision. En effet, les managers capables de structurer et d'évaluer différentes alternatives sont davantage en mesure de prendre des décisions de manière autonome, sans dépendre systématiquement de leur hiérarchie. Ensuite, l'effet positif de la capacité de résolution de problèmes sur l'autonomie décisionnelle met en évidence le rôle opérationnel de cette compétence dans le contexte organisationnel. Ce résultat rejoint les perspectives managériales qui considèrent la résolution de problèmes comme une compétence clé favorisant l'efficacité et l'indépendance dans l'action. Dans le contexte des PME, caractérisé par des ressources limitées et une forte réactivité, cette capacité apparaît comme un levier essentiel de l'autonomie des managers. Par ailleurs, la capacité de décision sous incertitude présente un effet positif, bien que d'intensité plus modérée. Ce résultat peut être interprété à la lumière des spécificités organisationnelles des PME, où les décisions stratégiques en contexte incertain restent parfois encadrées par des contraintes structurelles ou par la centralisation du pouvoir décisionnel. Ainsi, même si la capacité à gérer l'incertitude

constitue une compétence importante, son impact sur l'autonomie peut être atténué par des facteurs organisationnels externes. En revanche, la capacité de traitement et de mobilisation de l'information pertinente apparaît comme le déterminant le plus influent de l'autonomie décisionnelle. Ce résultat souligne le rôle fondamental de l'information dans le processus décisionnel, en cohérence avec les approches issues de la vision basée sur les ressources, notamment les travaux de Jay Barney. L'accès, l'analyse et l'exploitation efficace de l'information constituent en effet des ressources stratégiques permettant aux managers de renforcer leur capacité d'action autonome.

De manière globale, les résultats obtenus s'inscrivent également dans la logique des travaux sur l'autonomie au travail, notamment le modèle des caractéristiques de l'emploi proposé par Hackman and Oldham, selon lequel l'autonomie constitue un facteur clé de motivation et de performance. Dans cette perspective, les compétences décisionnelles apparaissent comme des antécédents essentiels permettant de soutenir et de renforcer cette autonomie. Enfin, la valeur élevée du coefficient de détermination ($R^2 = 0.677$) indique que le modèle proposé possède un pouvoir explicatif substantiel, confirmant la pertinence du cadre conceptuel retenu. Ce résultat suggère que les compétences décisionnelles constituent des leviers majeurs dans la compréhension de l'autonomie décisionnelle des managers d'approvisionnement dans les PME. Ainsi, cette recherche contribue à combler le vide identifié dans la littérature en établissant un lien direct entre compétences décisionnelles et autonomie décisionnelle, tout en apportant une validation empirique dans le contexte spécifique des PME.

Conclusion

Cette recherche avait pour objectif d'examiner l'impact des compétences décisionnelles sur l'autonomie décisionnelle des managers d'approvisionnement au sein des PME. À travers une approche quantitative et l'utilisation de la méthode PLS-SEM, les résultats obtenus ont permis de mettre en évidence des relations positives entre les différentes dimensions des compétences décisionnelles et l'autonomie décisionnelle. Plus précisément, les résultats montrent que la capacité d'analyse et d'évaluation des alternatives, la capacité de résolution de problèmes, la capacité de décision sous incertitude ainsi que la capacité de traitement et de mobilisation de l'information pertinente contribuent significativement à renforcer l'autonomie des managers. Parmi ces dimensions, la capacité à mobiliser et exploiter l'information apparaît comme le déterminant le plus influent, soulignant l'importance stratégique de l'information dans le processus décisionnel. Sur le plan théorique, cette recherche contribue à enrichir la littérature en établissant un lien direct entre compétences décisionnelles et autonomie décisionnelle, comblant ainsi un vide identifié dans les travaux antérieurs. Elle permet également de mobiliser et d'articuler différentes approches théoriques autour de la prise de décision et de l'autonomie au travail. Sur le plan managérial, les résultats mettent en évidence la nécessité pour les PME de développer les compétences décisionnelles de leurs managers afin de favoriser leur autonomie et d'améliorer leur efficacité. Cela implique notamment la mise en place de dispositifs de formation, le renforcement de l'accès à l'information et l'encouragement à la prise d'initiative.

Toutefois, cette recherche présente certaines limites, notamment liées à l'utilisation d'une approche quantitative et d'un échantillonnage non probabiliste, pouvant limiter la généralisation des résultats. De plus, l'étude s'inscrit dans un contexte géographique spécifique, ce qui appelle à la prudence dans l'interprétation des résultats. Dans cette perspective, de futures recherches pourraient approfondir cette thématique en mobilisant des approches qualitatives ou mixtes, en intégrant des variables médiatrices ou modératrices, ou encore en élargissant le champ d'étude à d'autres contextes sectoriels et géographiques.

Références

1. Appelt, K. C., Milch, K. F., Handgraaf, M. J., & Weber, E. U. (2011). The decision making individual differences inventory and guidelines for the study of individual differences in judgment and decision making research. *Judgment and Decision Making*, 6(4), 252–262.
2. Arend, R. J., & Wisner, J. D. (2005). Small business and supply chain management: Is there a fit? *Journal of Business Venturing*, 20(3), 403–436.
3. Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. John Wiley & Sons.
4. Breugh, J. A. (1985). The measurement of work autonomy. *Human Relations*, 38(6), 551–570.
5. Bruine de Bruin, W., Parker, A. M., & Fischhoff, B. (2007). Individual differences in decision-making competence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 92(5), 938–956.
6. Carr, A. S., & Pearson, J. N. (1999). Strategically managed buyer–supplier relationships and performance outcomes. *Journal of Operations Management*, 17(5), 497–519.
7. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
8. Dean, J. W., & Sharfman, M. P. (1993). Procedural rationality in the strategic decision-making process. *Academy of Management Journal*, 36(5), 1069–1092.
9. Dean, J. W., & Sharfman, M. P. (1996). Does decision process matter? A study of strategic decision-making effectiveness. *Academy of Management Journal*, 39(2), 368–396.
10. Dewberry, C., Juanchich, M., & Narendran, S. (2013). Decision-making competence in everyday life: The roles of general cognitive styles, decision-making styles and personality. *Personality and Individual Differences*, 55(6), 709–715.
11. Eisenhardt, K. M. (1989). Making fast strategic decisions in high-velocity environments. *Academy of Management Journal*, 32(3), 543–576.

12. Ellegaard, C. (2006). Small company purchasing: A research agenda. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 12(5), 272–283.
13. Ellegaard, C. (2009). The purchasing orientation of small companies. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 24(3/4), 291–300.
14. Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279.
15. Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1332–1356.
16. Kraljic, P. (1983). Purchasing must become supply management. *Harvard Business Review*, 61(5), 109–117.
17. Man, T. W., Lau, T., & Chan, K. F. (2002). The competitiveness of small and medium enterprises. *Journal of Business Venturing*, 17(2), 123–142.
18. Mitchelmore, S., & Rowley, J. (2010). Entrepreneurial competencies: A literature review and development agenda. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 16(2), 92–111.
19. Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321–1339.
20. Morrissey, B., & Pittaway, L. (2006). Buyer–supplier relationships in small firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(2), 272–298.
21. Pressey, A., Winklhofer, H. M., & Tzokas, N. X. (2009). Purchasing practices in small firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 16(1), 97–114.
22. Quayle, M. (2002). Purchasing in small firms. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 8(3), 151–159.
23. Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465.

24. Vaaland, T. I., & Heide, M. (2007). Can the SME survive the supply chain challenges? *Supply Chain Management: An International Journal*, 12(1), 20–31.
25. Wagner, S. M., Krause, D. R., & Handfield, R. B. (2003). Supplier development practices. *Journal of Operations Management*, 21(4), 427–451.