

La cohérence des choix stratégiques : l'impact des décisions d'entrée et des stratégies génériques sur la performance organisationnelle des firmes*

Régis COEURDEROY
Université Catholique de Louvain

Rodolphe DURAND
E.M. Lyon

Classification JEL : L190

Correspondance :

Rodolphe Durand
E.M. Lyon
23, avenue Guy de Collongue, BP 174
69132 Écully Cedex
Tel. : 04 78 33 78 13
Fax : 04 78 33 79 27
Email : rdurand@em-lyon.com

Résumé : Cet article porte sur la cohérence des choix d'entrée avec les orientations stratégiques génériques des entreprises. Il est soutenu que, loin d'être indépendantes, ces deux dimensions de la stratégie se complètent pour expliquer la performance organisationnelle des firmes. L'étude est menée sur un échantillon de 542 entreprises de l'industrie française des biens de consommation.

Mots clés : entrée – orientations stratégiques – performance organisationnelle.

Abstract : This article relates to the coherence of the choices of entry with the generic strategic orientations of companies. Our thesis is that far from being independent, these two dimensions of the strategy are complementary to explain the organisational performance of the firms. The study is undertaken on a sample of 542 companies of the French industry of consumer goods.

Key words : entry – strategic orientations – organisational performance.

* Les auteurs remercient les deux arbitres anonymes qui ont permis une amélioration substantielle de ce texte.

Deux approches en management stratégique ont été particulièrement fécondes dans l'étude des performances des entreprises. D'un côté, de nombreux travaux ont porté sur les conditions d'entrée des firmes sur un nouveau marché [M. Lieberman, D. Montgomery 1988]. La question fondamentale est ici de savoir si les innovateurs peuvent profiter d'une prime d'entrée en échange de leur prise de risque. Se pose ensuite la question de savoir comment maintenir cet avantage potentiel dans le temps. D'un autre côté, des recherches se sont focalisées sur l'efficacité des choix des stratégies génériques en fonction de l'environnement concurrentiel [M. Porter 1980, 1985]. Il s'agit d'identifier les stratégies les plus efficaces et d'en estimer les effets sur les résultats des firmes.

En théorie, on pourrait s'attendre à une étroite cohérence entre ces deux temps de la stratégie : l'entrée et le positionnement. En effet, selon les conditions de son entrée, une firme peut avoir plutôt intérêt à s'orienter vers certains choix stratégiques que d'autres. Or, ces deux aspects sont en général traités séparément tant dans la littérature théorique que dans les études empiriques. Dans cet article, il est suggéré en revanche que la performance des firmes s'inscrit dans une cohérence stratégique entre conditions d'entrée et orientations stratégiques.

Dans une première partie, les liens entre la décision d'entrée et les orientations stratégiques ultérieures sont explorés. La deuxième partie de ce texte est dédiée aux aspects méthodologiques de la recherche : elle présente l'échantillon étudié (582 entreprises françaises appartenant à l'industrie des biens de consommation), les variables utilisées et les méthodes statistiques. Les résultats sont analysés dans la troisième partie. Enfin, en conclusion, certaines limites inhérentes à ce travail sont rappelées, et des pistes de recherche ouvertes.

1. Conditions d'entrée et orientations stratégiques : la recherche d'une cohérence stratégique

Le plus souvent l'entrepreneuriat et la stratégie d'entreprise forment deux corpus distincts qui, sans s'ignorer, ne se croisent

qu'accidentellement. Cette situation s'explique en grande partie par des logiques de spécialisation, l'entrepreneuriat se concentrant sur la création d'entreprise et la PME, la stratégie d'entreprise s'intéressant plus spécifiquement aux grandes entreprises ou aux groupes. Cependant, comme cela a été très justement souligné, l'acte entrepreneurial – c'est-à-dire l'acte de créer une activité – est par essence le premier geste stratégique [M. Giget 2000]. Au moment de l'entrée se définissent également les investissements et l'allocation des ressources qui vont orienter la trajectoire sur laquelle l'entreprise va se développer. Loin d'être indépendants, on peut donc s'attendre à ce que ces deux temps de la stratégie, la décision d'entrée et le choix d'une stratégie concurrentielle, soient étroitement liés. Le fait que cette dimension ne soit que rarement soulignée peut être à la source de certaines contradictions quant aux effets de chacun de ces facteurs sur les résultats des firmes.

1.1. La décision d'entrée et la performance en management stratégique : des résultats ambigus

Il existe une vaste littérature sur la décision d'entrée dans une activité et les effets sur les résultats des entreprises [P.A. Geroski 1995]. La question centrale porte sur l'intérêt à être le pionnier sur un marché ou à attendre que d'autres s'y lancent. Généralement, le pionnier (le premier entrant) bénéficie des profits les plus élevés, mais au prix d'un risque de défaillance supérieur à celui des suiveurs : quand une firme entre en premier, elle risque soit de ne pas rencontrer de demande, soit de ne pas réussir à rentabiliser ses investissements avant que ses concurrents n'aient lancé sur le marché des imitations, voire des produits améliorés [J.A. Schumpeter 1934 ; 1950]. À l'inverse, une firme qui entre tardivement, s'expose au risque de ne pouvoir revenir sur les pionniers qui se seront assurés des positions protégées sur leurs marchés [W. Mitchell 1989]. Dans le premier cas, la capacité d'initiative est le moteur de la performance, alors que dans l'autre cas, il est préférable de laisser « mûrir » le marché avant que d'y être actif.

Empiriquement, les travaux sur les performances des firmes restent néanmoins ambigus quant à leurs conclusions.

G.L. Urban et *al.* [1986] ont ainsi montré l'existence d'une relation positive entre le rang d'entrée et la part de marché sur des produits de marque dans l'industrie des biens de consommation : leur conclusion principale est qu'une entrée en pionnier donne les meilleures chances d'obtenir une forte part de marché. M. Lambkin [1988] a montré par ailleurs que les stratégies d'entrée tardive pouvaient apparaître comme le « meilleur second choix ». Cependant l'argument de la captation de la part de marché présente un revers. Une entreprise qui possède des actifs spécialisés doit quelquefois entrer tôt non pas tant pour verrouiller le marché que pour éviter qu'il ne soit accaparé par des rivaux détenant des actifs complémentaires stratégiques [D. Teece, 1986].

W. Mitchell [1991] a également introduit la distinction dite « des deux horloges » (*dual clocks*). Cette image des « deux horloges » sert à illustrer le fait que les firmes déjà installées dans un secteur ont l'avantage d'être dotées de ressources qu'elles peuvent exploiter, même si elles ne sont pas, par définition, pionnières. Leur rythme concurrentiel n'est donc pas le même que celui auquel est soumis un nouvel entrant. Elles profitent ainsi d'une horloge dont les aiguilles tournent plus vite que les autres, ce qui leur permet de revenir sur un retard qu'elles auraient pu prendre au départ.

L'influence dans le temps du rang d'entrée sur la performance apparaît ainsi fortement conditionnée par la spécificité des technologies introduites dans cette entrée. Le fait que les technologies employées par la firme soient ou non diffusées entre concurrents donne une vision de l'âge de l'industrie qui peut être indépendante du caractère récent ou non de cette industrie. Même si certaines firmes sont capables de protéger leurs principales technologies des risques de diffusion sur la durée, les travaux qui se sont penchés sur la question de la diffusion technologique montrent que plus une technologie se diffuse, plus il est probable que, dans le secteur, un *design* dominant soit défini [J. Utterback, F. Suarez 1993 ; F. Suarez, J. Utterback 1995]. Il y a en ce sens une obsolescence technologique qui aboutit à de faibles performances individuelles des entreprises en place. Dans ce cas, seule

l'innovation en procédés de production permet de reprendre des parts de marchés [J.M. Utterback 1994].

Avec le temps, certaines entreprises sortent du jeu, d'autres perdent leur avance initiale et quelques-unes, enfin, construisent un avantage concurrentiel durable. De nombreux travaux ont intégré dans leur problématique les effets de l'accumulation des années sur le comportement de la firme. Beaucoup d'économistes utilisent notamment cette variable comme une mesure approchée de l'expérience que la firme a pu acquérir dans son secteur [P.A. Geroski 1995]. Des travaux empiriques montrent que la performance est reliée positivement à l'âge, une fois que la période critique des premières années a été franchie avec succès [D.B. Audretsch 1995]. Cette conclusion est cependant contestée par d'autres courants qui mettent l'accent sur les structures des organisations. Pour les tenants de l'écologie des populations notamment, plus la durée de vie est élevée, plus s'accroissent les phénomènes « d'inertie organisationnelle » [M.T. Hannan, J. Freeman 1989 ; R. Durand, J. Obadia 1998]. Pour eux, l'âge est ainsi négativement lié à la performance de la firme, estimée sous forme de performance économique. La confrontation de ces différentes approches montre qu'il est difficile de dessiner un lien direct entre les résultats des firmes et leur durée d'existence.

Le processus de sélection individuelle s'accroît avec le durcissement des conditions de marché. Certains auteurs estiment ainsi que la firme doit être à l'unisson des conditions externes pour réussir [T. Burns, G.M. Stalker 1961 ; H.E. Aldrich 1979]. Cela signifie que la firme doit posséder des ressources et une organisation conforme aux contingences externes [D.C. Hambrick 1983 ; D. Miller, P.H. Friesen 1984]. Par là même, le degré de développement du secteur influence les caractéristiques de la firme : une société active dans un secteur mature doit présenter des caractéristiques différentes de celles d'une firme présente dans un secteur émergent. Il y a, en quelque sorte, un cycle de la firme qui évolue parallèlement au cycle de vie de ses produits. On considère généralement que les firmes en concurrence dans un secteur émergent réalisent des profits inférieurs à celles présentes dans des secteurs matures [M. Porter 1980 ; G.L. Lilien, E. Yoon 1990].

Au total, les effets directs de la décision d'entrée sur la performance demeurent relativement indéterminés à la lecture des travaux évoqués. La prime à l'entrée en pionnier ne se réalise pleinement que dans la mesure où elle peut s'appuyer sur la capitalisation d'actifs productifs qui confèrent un avantage distinctif à la firme. Cette logique de capitalisation peut se développer à travers l'accumulation d'une expérience mais, de façon générale, le temps semble avoir plutôt des effets négatifs sur les résultats des firmes. Le vieillissement des structures organisationnelles comme la venue à maturité des marchés représentent autant de facteurs qui érodent les résultats des entreprises [R. Durand 2000].

L'ambiguïté de ces résultats peut notamment tenir au fait que, si la décision d'entrée marque le saut initial, c'est-à-dire l'acte fondateur par lequel l'entreprise émerge, elle ne peut suffire à elle seule à définir la trajectoire entière qui amène l'entreprise à ses performances présentes. Il paraît ainsi pertinent de considérer également les choix stratégiques ultérieurs de la firme dans la mesure où ils s'inscrivent dans la suite des choix initiaux. Plus encore, nous soutenons l'idée que la performance organisationnelle s'explique à travers le couplage entre conditions d'entrée et choix de stratégies génériques [S.A. Zahra, J.G. Covin 1993]. Il importe ainsi d'adopter une approche contingente pour tenir compte de l'efficacité des orientations stratégiques en fonction de l'origine des firmes. C'est ce que va s'efforcer de justifier la partie suivante.

1.2. Décision d'entrée et orientation stratégique : une approche contingente des effets sur la performance

Une fois entrée dans une activité, une firme développe ses actifs stratégiques en fonction des orientations stratégiques qu'elle a définies. Chaque firme se doit d'exploiter stratégiquement ses capacités technologiques et ses ressources pour améliorer sa position concurrentielle. La stratégie choisie agit ainsi comme un levier qui doit permettre d'améliorer les performances.

Beaucoup d'options peuvent permettre de caractériser formellement les principales orientations stratégiques. La typologie proposée par M. Porter [1980, 1985] est l'une des plus utilisées. M. Porter a distingué trois orientations stratégiques principales : 1) les firmes peuvent se concurrencer d'abord sur les prix, et donc sur les coûts de production. Cette stratégie implique de gagner des parts de marché et de concentrer les efforts sur la minimisation des coûts de revient ; 2) les firmes peuvent autrement choisir une stratégie de différenciation fondée sur le développement d'avantages concurrentiels qui permettent d'acquérir la fidélité du client soit en innovant, soit en améliorant les produits existants. L'idée fondamentale est que les clients acceptent de payer un « sur-prix » afin de bénéficier d'une offre qu'ils ne peuvent retrouver ailleurs (ou que partiellement) ; 3) M. Porter ajoute à la stratégie de focalisation, qui correspond à l'application d'une stratégie de volume ou de différenciation à une cible-client restreinte (stratégie de niche).

La typologie de M. Porter a connu ces dernières années de nombreuses critiques : dans la mesure où ses préceptes sont tirés d'une analyse sectorielle, elle tend notamment à négliger l'autonomie stratégique dont les entreprises peuvent jouir grâce au développement de leurs ressources propres [R. Durand 2000]. Elle permet tout de même de définir de manière stylisée des orientations stratégiques fondamentales qui permettent une vérification empirique. De plus, du fait de son caractère « standard » dans la théorie managériale, elle offre un support sur lequel développer une approche contingente. Dans ce texte, tout en étant conscient de ses limites, nous utilisons donc cette approche portérienne de la stratégie comme référentiel. Nous adoptons cependant la critique portée par D. Miller [1986, 1988] à la typologie de M. Porter ainsi que la variante qu'il propose. D. Miller distingue en effet deux types de différenciation afin de compléter une vision relativement restrictive de cette stratégie chez M. Porter : la première forme de différenciation est fondée sur les compétences marketing de la firme. Elle correspond à la définition des « analyseurs » [R. Miles, C. Snow 1978]. La seconde est basée sur l'innovation technologique et s'approche des « prospecteurs ». Conformément à la théorie, chacune

de ces orientations stratégiques est censée améliorer les résultats des firmes.

D'un point de vue empirique, on peut s'attendre à ce que cela se traduise par un effet significatif de chaque choix stratégique sur la variable de performance. Toutefois, selon le rang d'entrée de l'entreprise, une stratégie peut s'avérer plus appropriée qu'une autre. En effet, l'efficacité des choix stratégiques de la firme dépend aussi des conditions de son entrée dans l'activité, telles que nous venons de les caractériser. La domination par les coûts peut représenter le principal enjeu concurrentiel pour des firmes ayant atteint un stade de maturité [W. Mitchell, K. Singh 1993]. La pérennité de l'entreprise et la maturation des marchés créent généralement une comparabilité des processus de production et une standardisation des produits, en sorte que les coûts de revient deviennent une information stratégique et déterminante. En revanche, en phase de démarrage ou de croissance, les marchés, encore souvent fragmentés, limitent la comparaison des situations individuelles, ce qui facilite l'existence de distorsions de coûts. La stratégie de domination par les coûts est alors considérée comme peu opérante [J.A.C. Baum, S.J. Mezias 1992].

La stratégie de différenciation innovante paraît par nature particulièrement adaptée au cas des firmes entrées en tant que pionnières car, pour celles-ci, les ressources innovatrices peuvent être considérées comme plus discriminantes et plus difficiles à imiter [W. Robinson et al. 1992]. Une telle stratégie permet ainsi d'accumuler les profits issus de l'innovation en limitant les risques d'expropriation de rentes [F. Manu, V. Sriram 1996].

La différenciation marketing peut en revanche être considérée comme une stratégie particulièrement efficace pour les firmes en phase de croissance [W. Robinson, C. Fornell 1985]. De fait ces firmes se définissent par leur capacité à pénétrer de nouveaux marchés. Or, cette entrée se joue sur la captation d'une fraction de clientèle qu'il faut soit susciter (les nouveaux clients) soit détourner (les clients des concurrents en place). En phase émergente, l'enjeu premier est clairement d'acquérir et/ou de conquérir un marché [R. Kazanjian 1988]. La mise en œuvre pour les firmes en croissance d'une stratégie de différenciation

marketing leur permet de construire des compétences distinctives qui les favoriseront par rapport à leurs concurrents [I. Dierickx, K. Cool 1989].

En complément de ces choix stratégiques rationnels, il faut également considérer que le déploiement d'une stratégie, quelle que soit sa nature, ne se réalise jamais véritablement dans un contexte de parfaite certitude décisionnelle. La rationalité limitée des agents tout comme l'existence de contingences imprévisibles font que la stratégie n'opère qu'en situation d'incertitude. L'incertitude externe peut ainsi affecter différemment les performances des firmes selon leur rang d'entrée. D'un côté, les firmes récentes ne souffrent encore que peu de l'inertie organisationnelle susceptible d'affecter les plus anciennes [A. Stinchcombe 1965 ; M.T. Hannan, J. Freeman 1977 ; D.N. Barron et al. 1994]. L'existence d'un environnement concurrentiel turbulent peut même représenter une source importante d'opportunités. D'un autre côté, être une firme au comportement proactif signifie posséder des ressources spécifiques et développer un comportement fondé sur l'anticipation. Ainsi, certaines firmes certes anciennes mais toujours innovantes, ne redoutent pas un environnement turbulent du fait qu'elles participent à cette turbulence [R. Miles, C. Snow 1978 ; D. Teece et al. 1997]. Elles peuvent agir comme les moteurs du changement dans leur secteur. Dans ce cadre, ce n'est pas tant l'âge de l'entreprise qui apparaît être le facteur déterminant de l'influence négative de l'incertitude environnementale sur la performance, mais plutôt le dynamisme des entreprises, en termes de comportement – être pionnier – ou de ressources – être propriétaire de technologies propres [K.A. Bantel 1998].

En conclusion, si toutes les orientations stratégiques permettent d'améliorer a priori les performances des firmes, il est considéré dans le présent travail que leur mise en oeuvre ne résulte pas d'un pur aléa mais d'une cohérence étroite avec l'engagement initial. C'est à travers l'analyse de ce couplage décision d'entrée / orientation stratégique que prend véritablement sens la construction de la performance.

2. Méthodologie de recherche

2.1. La base de données

Les données de cette recherche sont extraites d'une base gérée par la Banque de France. Les informations ont été collectées sur le premier semestre 1996. Elles ont pour but de renforcer les études sur les entreprises françaises, en complément avec les bases comptables. Les données dites « qualitatives » ont été collectées lors d'entretiens en direct entre les dirigeants d'entreprise et des enquêteurs de la Banque de France formés à cet exercice. Les réponses des dirigeants sont directement recueillies sur un support informatique dans le cadre d'un questionnaire fermé. Les principaux thèmes concernant le comportement économique et stratégique de ses entreprises sont abordés, notamment l'environnement concurrentiel, le positionnement stratégique, l'organisation interne et le style de management.

La logique de cette base de données est fortement inspirée de la méthodologie développée par la base PIMS américaine. L'une des difficultés majeures dans cette démarche est de limiter les biais de réponse qui peuvent tenir soit d'un manque d'informations du répondant, soit d'un possible parti pris. Cette difficulté est d'autant plus grande qu'il n'est pas possible de croiser les réponses de plusieurs enquêtés afin de réduire la charge pour l'entreprise concernée. Deux techniques sont utilisées pour réduire au mieux ce risque d'erreur : d'une part, le rôle des enquêteurs n'est pas seulement d'administrer passivement le questionnaire mais d'exercer un contrôle a priori (par préparation de l'enquête) et a posteriori (par vérification de la cohérence d'ensemble des réponses à certaines questions portant sur une même dimension stratégique). Il faut noter également que la réalisation systématiquement face à face de l'enquête permet de s'assurer de l'identité du répondant et de l'attention qu'il prête à ses réponses. D'autre part, les concepteurs du questionnaire ont limité les questions faisant par trop appel à la subjectivité du répondant. Comme ceux-ci le soulignent, « *les questions reposant sur la perception du chef d'entreprise ont été limitées au maximum et complétées par des questions indirectes qui, combinées entre elles, sont de nature à limiter les biais. Dans la mesure du possible, les questions dites subjectives font appel à l'expertise du dirigeant sur son entreprise. Le postulat de départ est que le chef*

d'entreprise possède des informations uniques et irremplaçables sur sa société » [R. Coeurderoy, F. Mouriaux 1996].

Il faut noter, cependant, que ces données représentent pour cette recherche des données secondaires, dans la mesure où le questionnaire ne dérive pas de l'objectif de recherche mais existait antérieurement. Cette contrainte peut limiter la pertinence de la mesure des concepts par rapport à des questionnaires *ad hoc*. En revanche, cette base de données permet d'accéder à un nombre important d'informations (plus de 2 000 entreprises de l'industrie manufacturière font l'objet d'une enquête chaque année). Elle bénéficie également de la qualité et de la connaissance du tissu productif national pour lequel la Banque de France est reconnue et a été précédemment utilisée [K. Cool, J. Henderson 1997 ; R. Durand 2000].

Également, pour pouvoir intégrer au mieux la dynamique entrepreneuriale, l'idéal aurait été de pouvoir suivre dans le temps les entreprises depuis leur entrée jusqu'à aujourd'hui. Une telle information n'est malheureusement que rarement disponible, voire impossible à obtenir lorsque l'on possède un échantillon relativement large. Pour pallier cette difficulté, il existe la possibilité de travailler sur les données démographiques de l'entreprise – à commencer par sa date de création. En quelque sorte, faute de pouvoir travailler sur t_0, t_1, t_2, \dots jusqu'à t_n , on dispose de t_0 et de t_n . Cette coupe transversale offre une information temporelle beaucoup moins riche – puisque limitée seulement à deux points dans le temps – mais disponible et robuste. Ainsi, comme nous le verrons, dans cette recherche, nous disposons en t_0 de l'information sur le rang d'entrée de la firme ; en t_n de celle sur son orientation stratégique actuelle ; et entre t_0 et t_n du nombre d'années qui s'est écoulé entre ces deux moments.

2.2. L'échantillon

Pour limiter les problèmes d'hétérogénéité auxquels peut être confrontée une recherche empirique multisectorielle, le présent travail se concentre sur l'industrie des biens de consommation. 931 entreprises appartenant à cette industrie ont fait l'objet d'une enquête en 1996. Les

données comptables utilisées dans cette recherche, telles que le taux de marge et la rentabilité brute du capital d'exploitation ont été calculées en moyenne sur trois ans (période 1993-1995). La taille moyenne des entreprises est de 165 employés, avec un minimum de 20 salariés et un maximum de 1 000 salariés. L'échantillon concerne donc essentiellement des petites et moyennes entreprises (PME). En outre, les firmes qui, dans les deux années précédentes, ont été engagées dans des opérations de restructuration ont été retirées de l'échantillon, du fait des fortes réorientations stratégiques qu'elles ont pu connaître ainsi que d'importantes variations dans les résultats comptables. Enfin, les entreprises comptant au moins une donnée manquante ont été supprimées. Au total, 582 firmes composent l'échantillon et quatre secteurs principaux sont représentés : le secteur des équipements du foyer (192 entreprises), le secteur de l'habillement (176 entreprises), le secteur du papier (126 entreprises) et le secteur pharmaceutique (48 entreprises).

2.3. *L'analyse des données*

L'analyse des données est menée en deux phases : la première phase consiste à élaborer une typologie pour regrouper les 582 entreprises de l'industrie des biens de consommation selon leurs caractéristiques d'entrée dans l'activité. Dans la seconde phase, il s'agit d'effectuer des régressions pour tester l'impact sur la performance des orientations stratégiques des firmes par groupe issu de la typologie.

2.3.1. *Première phase*

Chaque firme a été interrogée sur son principal domaine d'activité stratégique, qui est le plus souvent (dans 4 cas sur 5) le seul dans la mesure où la grande majorité des entreprises sont des PME. Quatre variables issues de la base de données de la Banque de France ont servi pour construire la typologie :

- la première variable donne l'ordre d'entrée de l'entreprise dans son activité principale. Elle peut être entrée en pionnière ou comme

suiveuse plus ou moins tardive, soit du premier rang jusqu'au dixième rang (ou plus) ;

- la seconde variable indique le nombre d'années qui se sont écoulées depuis que l'entreprise est entrée dans son activité ;

- la troisième variable résume le cycle de vie de l'activité de l'entreprise. Trois possibilités existent : émergence, croissance et maturité ;

- la quatrième variable indique le degré de diffusion des principales technologies possédées par la firme. La réponse correspond à l'estimation du nombre de concurrents qui détiennent la même technologie (aucun à plus de 50).

La typologie, à partir de ces variables, est construite par la méthode de classification hiérarchique, basée sur la mesure euclidienne de similarité. L'indice d'agrégation est obtenu en utilisant la méthode de Ward, généralement considérée comme l'une des plus robustes [M. Tenenhaus 1994]. La méthode de Ward ne calcule pas les distances entre les groupes mais maximise l'homogénéité intra-groupes. Avant de réaliser la classification, une analyse factorielle a été réalisée sur les variables afin de construire la typologie sur des axes orthogonaux. Deux principes fréquemment utilisés sont à prendre en compte pour retenir une typologie parmi plusieurs possibles : le premier minimise le nombre de groupes interprétables ; le second s'appuie sur l'analyse des sauts dans le critère d'agrégation.

2.3.2. Deuxième phase

La deuxième phase de l'analyse de données a pour objectif de tester comparativement l'efficacité des variables explicatives sur les performances de la firme. Les régressions sont à effectuer sur l'ensemble de l'échantillon puis sur chaque groupe de la typologie.

La base de données de la Banque de France permet de sélectionner un certain nombre de variables pour caractériser les orientations stratégiques et les performances des entreprises. La sélection des variables a été opérée sur la base d'une revue de littérature abordant des domaines proches de recherche [C. Dess, P. Davis 1984 ;

D. Miller, P.H. Friesen 1984 ; J. Lee, D. Miller 1996]. Comme les orientations stratégiques développées par les firmes ne sont pas des concepts directement observables, le choix a été fait de les mesurer par des échelles multiples dont la fiabilité interne est contrôlée par l'alpha de Cronbach [J.C. Nunally 1978]. Le niveau de fiabilité est souvent relativement faible avec des données secondaires du fait que les questions n'ont pas nécessairement été élaborées en fonction des construits recherchés ici. En dépit de cette difficulté courante, la fiabilité des construits de notre étude ne descend pas en deçà de 0,67, ce qui représente un seuil très acceptable pour ce type de recherche. L'annexe fournit le détail des variables sélectionnées.

(1) *Orientations stratégiques* : pour les raisons évoquées précédemment, trois orientations stratégiques sont retenues selon la distinction de D. Miller [1986, 1988] : domination par les coûts, différenciation innovante et différenciation marketing.

La stratégie de domination par les coûts est mesurée à l'aide de deux questions. Il est demandé au chef d'entreprise s'il considère que sa compagnie a une position plutôt faible, équivalente ou forte, vis-à-vis de ses principaux concurrents, au niveau de ses prix d'une part, de ses coûts de production d'autre part. L'alpha de Cronbach est de 0,67.

La différenciation par l'innovation est estimée par trois items qui concernent la non-imitabilité des produits de l'entreprise, celle de ses processus technologiques et sa capacité à se différencier par ses technologies : la première question demande si les produits de l'entreprise peuvent être facilement ou difficilement imités par les concurrents ; la seconde, si les processus de production peuvent être facilement ou difficilement imités par les concurrents. La troisième question demande au chef d'entreprise si ses principales technologies lui permettent de se différencier facilement ou difficilement de ses concurrents. L'alpha de Cronbach pour ce construit est de 0,70.

La différenciation marketing est estimée par cinq items qui évaluent la propension de la firme à développer l'originalité de son offre, la qualité et la nouveauté, la sensibilité des clients à la différenciation et l'impact de l'offre de l'entreprise sur la différenciation du client. Dans les trois premières questions, le chef d'entreprise indique si l'originalité, la qualité

et l'innovation représentent des instruments faiblement ou fortement mobilisés dans sa stratégie concurrentielle. Dans les deux autres, le chef d'entreprise indique si, dans la décision d'achat de ses clients, l'originalité ou la supériorité technique de son offre joue un rôle important d'une part ; et si, d'autre part, son offre a une influence notable sur les coûts de revient du client (dans ce dernier cas, l'échelle est inversée). L'alpha de Cronbach pour ce construit est de 0,69.

(2) *Incertitude environnementale* : l'incertitude environnementale est mesurée à travers trois questions : dans la première, le chef d'entreprise indique sur combien d'années il pense pouvoir définir sa stratégie (d'une année à cinq ou plus) ; dans la seconde, il indique sur quelle période (d'une année à cinq ou plus) il peut anticiper les évolutions de son métier ; et, dans la troisième, sur combien de mois il considère réalistes les prévisions de marché dans son activité (de moins de six mois à plus d'un an). Une échelle inversée permet d'évaluer ce concept d'incertitude. L'alpha de Cronbach est de 0,71.

(3) *Performance* : le concept de performance est souvent abordé sans détails particuliers dans de nombreux travaux de recherche [N. Venkatraman, V. Ramanujam 1986, 1987]. Il est souvent identifié aux notions de profit et parfois de pouvoir de marché. Les mesures les plus fréquentes sont le taux de marge, la rentabilité économique et la rentabilité des investissements. Dans cette recherche, plutôt que de suivre cette approche purement financière, le choix a été fait de développer un indicateur plus complexe de performance organisationnelle [J. Lee, D. Miller 1996]. Cinq items permettent de la mesurer : le taux de marge brute d'exploitation, la rentabilité brute du capital d'exploitation, la croissance du chiffre d'affaires, la croissance de la valeur ajoutée et la croissance des effectifs. Chaque item, qui est une valeur moyenne sur trois années (1993-1995), est standardisé sur une échelle en cinq points. L'alpha de Cronbach est de 0,78.

(4) *Variables de contrôle* : trois variables sont également introduites dans le modèle afin de contrôler l'influence des variables stratégiques sur la performance organisationnelle de la firme : la taille de la firme, mesurée par le logarithme de l'effectif moyen sur la période 1993-1995,

les quatre secteurs (en binaire) et le taux de croissance du marché servi par la firme¹.

¹ Ce taux de croissance tient compte de la dimension géographique du marché (local, national, européen ou international) et du domaine d'activité stratégique tel que le chef d'entreprise le définit. Ce concept de « marché servi » est le même que celui développé pour la base PIMS [R.D. Buzzel, B.T. Gale 1987, p. 33].

3. Analyse des résultats

3.1. Phase 1 : la typologie

En retenant les critères de minimisation du nombre de groupes interprétables et d'analyse des sauts du critère d'agrégation, le résultat de la classification hiérarchique fait apparaître qu'une solution à trois groupes est le meilleur choix. Entre la solution à trois groupes et celle à deux groupes, l'indice d'agrégation s'élève de 77 %. Il augmente ensuite seulement de 32 % pour le passage à la solution à quatre groupes. Afin de confirmer la pertinence de ce choix, la typologie en trois groupes est testée par une analyse discriminante [T. Gruca et al. 1997]. Quarante cas (soit 7 %) ont ainsi été retirés de l'échantillon car mal classés par l'analyse discriminante. Au total, 542 observations demeurent dans l'échantillon.

Les trois groupes ont les caractéristiques suivantes, par rapport aux variables initiales de rang d'entrée, d'âge, de cycle de l'industrie, et de diffusion de la technologie. Des comparaisons sur les autres variables sont également fournies dans le tableau 1.

Tableau 1 – *Comparaison des groupes sur les moyennes des variables*

Variables	Moyenne	Moyenne Groupe 1	Moyenne Groupe 2	Moyenne Groupe 3	Statistique de Fisher	Groupes*
Date d'entrée	4,80	3,26	4,11	5,81	37,73**	[1] [2] [3]
Ordre d'entrée	3,20	2,61	4,67	2,31	297,95**	[1] [2] [3]
Cycle de vie	2,05	1,13	2,21	2,24	205,25**	[1] [2-3]
Diffusion technologique	3,73	3,20	4,63	3,24	124,45**	[1-3] [2]
Performance	5,37	6,69	5,12	5,13	20,40**	[1] [2-3]
Domination par les coûts	2,94	2,88	2,93	2,97	0,41	n.s.
Différenciation innovatrice	2,27	2,55	1,92	2,44	18,83**	[1-3] [2]
Différenciation marketing	3,92	4,19	3,74	3,97	12,35**	[1] [2] [3]
Taux de croissance du marché	-0,15	0,94	-0,34	-0,36	30,43**	[1] [2-3]
Incertitude environnementale	2,90	2,68	3,05	2,87	4,90**	[1] [2]
Taille (effectifs)	165,45	196,67	111,27	195,32	7,33**	[1-3] [2]

* Les groupes entre crochets ont des moyennes significativement différentes au seuil de 5 % (Tests de Duncan and Scheffe).

** significatif au seuil de 1 %.

Groupe 1 : les firmes en croissance (85 cas). Ce groupe rassemble les firmes les plus récentes de l'échantillon. Leur activité est encore en phase émergente dans le cycle de vie. Elles s'opposent significativement à celles des deux autres groupes sur ces deux variables. Pour ce qui est de l'ordre d'entrée, ces entreprises sont beaucoup plus rapides que les entreprises anciennes/suiveuses (groupe 2) et peu différentes des entreprises anciennes/innovantes (groupe 3) dont elles sont pourtant significativement distinctes. Enfin, elles sont actives dans les domaines où la diffusion des technologies est comparable à celle qui touche les entreprises anciennes / innovantes, avec beaucoup moins de diffusion que pour les entreprises anciennes / suiveuses.

Le secteur pharmaceutique apparaît plus représenté que les autres dans ce groupe, la situation inverse touchant le secteur de l'habillement. Ce constat est conforme à l'ancienneté comparée de ces secteurs.

D'autres variables permettent de caractériser ce groupe par rapport aux deux autres. Le taux de croissance du marché est en moyenne plus élevé pour le groupe des firmes jeunes, ce qui est le cas généralement pour des activités encore en phase d'émergence. La valeur moyenne sur la différenciation marketing est également plus élevée. Les entreprises jeunes dépendent effectivement plus de leurs relations clients quand elles sont encore en train d'établir leurs positions. La performance organisationnelle est également plus élevée en moyenne. L'agrégat mesurant cette performance comprend en effet des dimensions de croissance (valeur ajoutée, chiffres d'affaires, et effectifs).

Groupe 2 : les firmes anciennes/suiveuses (194 cas). Les firmes présentes dans ce groupe peuvent être considérées comme anciennes en termes de durée de survie. De plus, leur activité est le plus souvent mature. Elles se distinguent essentiellement par leurs caractéristiques technologiques et leur positionnement dans l'activité. Elles sont entrées

tardivement et travaillent avec des technologies largement diffusées. On pourrait dire que ces firmes ne sont ni jeunes ni particulièrement innovantes mais simplement « anciennes ».

Ce groupe est représenté majoritairement par des secteurs économiques que l'on peut qualifier de traditionnels, c'est-à-dire l'habillement et le papier. Ce sont des entreprises présentes sur des marchés qui comptent de nombreux concurrents. Cela peut expliquer pourquoi la taille moyenne des firmes est plus faible. Du fait de la tendance à la banalisation des technologies, c'est logiquement que la différenciation innovante s'avère en moyenne plus faible. En revanche, les actifs de marketing sont plus développés dans ce groupe que dans le dernier qui nous reste à décrire.

Groupe 3: les firmes anciennes/innovantes (263 cas). Ce groupe réunit en moyenne les firmes les plus anciennes. Comme celles du groupe 2, elles sont actives sur des marchés matures. Mais, à la différence des précédentes, elles ont souvent pénétré leur activité en position de pionnier et possèdent des technologies qui restent peu répandues. À la différence du groupe 2, les entreprises ont développé des ressources qui leur permettent de conserver des traits communs avec celles du premier groupe (les entreprises jeunes). Les firmes « anciennes/innovantes » sont plus présentes dans le secteur des équipements du foyer. Leur différenciation est plutôt fondée sur des actifs productifs que sur le marketing.

3.2. Phase 2 : les régressions

Du fait de la nature des variables, l'impact des orientations stratégiques sur la performance de la firme a été estimée par une analyse de régression multiple en moindres carrés ordinaires. Cependant, parce que cette méthode suppose des hypothèses contraignantes [M. Tenenhaus, 1994], des tests ont été effectués pour s'assurer de l'absence de multicolinéarité entre les variables comme d'hétéroscédasticité des résidus.

Le tableau 2 présente la matrice de corrélation des variables pour l'échantillon comme pour chaque sous-échantillon de la typologie.

Tableau 2 – Matrice des corrélations

	Perform- ance	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j
a, Domination par les coûts	0,17*		0,03 0,05 -0,10	-0,07 -0,13 -	-0,10 0,02 -0,15	0,02 - 0,19*	0,04 0,08 0,04	-0,02 -0,03 -0,07	0,04 -0,10 -0,07	-0,02 0,10 0,04	-0,00 0,06 0,11
b, Différen- tiation innova- trice	0,18*	0,01		0,27* * 0,18* 0,33* *	- 0,17* * -0,09 -0,05	0,16* 0,10 -0,02 0,05	-0,02 0,09 0,09 0,11	0,10 0,09 0,11 -	- 0,14* -0,10 -0,00	-0,04 0,10 -0,12 -	0,10 0,06 -0,00
c, Différen- tiation marketing	0,13*	- 0,12* *	0,28* *		-0,09 -0,0 -0,06	0,03 0,10 0,06	-0,02 0,03 -0,05	0,11 0,24* * 0,08	0,02 0,21* * 0,12	-0,09 - 0,45* *	-0,12 0,02 0,05
d, Incertitude environnementale	-0,16*	-0,06	- 0,15* *	-0,08		- 0,26* * - 0,19* * - 0,45* *	-0,11 - 0,15* -0,03	0,03 -0,06 -0,02	0,20* * 0,17* -0,00	- 0,14* -0,07 0,05	- 0,19* * -0,11 -0,3
e, Taille (Log des effectifs)	0,01	0,00	0,15* *	0,08	- 0,29* *		0,13* 0,10 0,04	-0,08 0,09 -0,03	-0,02 0,17* -0,08	-0,00 - 0,31* * -0,21	0,19* * 0,11 0,34* *
f, Taux de croissance du marché	0,34**	0,04	0,06	0,05	- 0,14* *	0,10*		-0,11 0,07 -0,03	-0,8 - 0,27* * -	0,16* * 0,06 0,18	0,10 0,32* * 0,10
g, Secteur de l'équipement du foyer	0,10*	-0,03	0,14* *	0,18* *	-0,03	0,01	-0,02		- 0,61* * - 0,44* * - 0,35* *	- 0,38* * - 0,38* * - 0,47* *	- 0,26* * -0,13 - 0,38* * *

h, Secteur de l'habillement	0,07	-0,02	- 0,11*	0,07	0,17* *	0,01	- 0,21* *	- 0,51* *	-	-	0,30* *	0,21* *
											-	-
											0,56* *	0,18* *
											-	-
											0,26* *	0,21* *
i, Secteur du papier	0,04	0,03	- 0,12* *	- 0,28* *	-0,06	- 0,17* *	0,12* *	- 0,41* *	- 0,38* *	-	-	-
											0,13* -	0,16* -
											-	0,28* *
j, Secteur pharmaceutique	0,14*	0,03	0,12* *	-0,00	- 0,15* *	0,22* *	0,20* *	- 0,023* *	- 0,22* *	-	-	-
											0,17* *	

Sous la diagonale : corrélations sur l'échantillon complet ; au-dessus de la diagonale : corrélations par sous échantillons (1 - 2 - 3).

* significatif au seuil de 5 % ; ** significatif au seuil de 1 % .

En général, il n'y a pas de corrélation trop forte entre les variables, de sorte que l'hypothèse d'indépendance paraît raisonnablement soutenable (la corrélation la plus forte s'élève à 0,45²). Néanmoins, les résultats des régressions ont été confirmés en utilisant une méthode de régression pas à pas : il apparaît que pour chaque régression, les coefficients significatifs restent dans le modèle. La robustesse des résultats s'en trouve confirmée.

D'autre part, l'analyse des graphiques des résidus ne révèle pas l'existence de phénomènes d'hétéroscédasticité. Toutefois, comme l'hétéroscédasticité est considérée comme fréquente dans des travaux empiriques qui impliquent plusieurs secteurs [K. Cool, J. Henderson 1997], les régressions ont également été menées selon la méthode des moindres carrés pondérés par la taille de la firme [D. Ravenscraft 1983]. Les résultats obtenus par cette méthode confirment ceux donnés par les moindres carrés ordinaires. Pour des raisons de clarté, ces derniers seront par la suite présentés seuls.

Le tableau 2 montre en outre des corrélations positives entre les orientations stratégiques et la performance organisationnelle et négatives entre l'incertitude environnementale et la performance organisationnelle, ce qui est conforme aux présupposés avancés précédemment. Également le taux de croissance du marché est fortement corrélé avec l'indicateur de performance, confirmant l'influence de ce facteur de marché sur les résultats individuels.

Le tableau 3 présente les résultats des régressions pour l'échantillon dans son ensemble, avec et sans l'influence des variables de contrôle (régressions 1 à 3), et pour chaque groupe d'entreprises (régressions 4 à 6).

La première régression présente l'influence des variables stratégiques seules. La deuxième régression souligne le poids de l'appartenance à un des trois groupes dans la performance organisationnelle. Enfin, la troisième régression intègre les variables de contrôle. Ces trois régressions viennent confirmer les effets attendus des variables stratégiques sur la performance organisationnelle.

² On exclut ici le cas des variables sectorielles qui résultent d'un processus de

Tableau 3 – Régressions sur la performance organisationnelle

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
				firmes en crois- sance	firmes ancien- nes/ sui- veuses	firmes ancien- nes/ innovan- tes
N	542	542	542	85	194	263
Domination par les coûts	0,447*** (0,109)	0,466*** (0,102)	0,432*** (0,102)	0,622** (0,239)	0,620*** (0,191)	0,310* (0,137)
Différenciation marketing	0,245* (0,123)	0,173 (0,121)	0,192 (0,121)	0,755** (0,286)	0,192 (0,207)	0,065 (0,172)
Différenciation innovatrice	0,313*** (0,090)	0,301*** (0,090)	0,273*** (0,087)	-0,072 (0,189)	0,351* (0,178)	0,382*** (0,114)
Incertitude environnementale	- 0,262*** (0,096)	-0,225** (0,094)	-0,180* (0,095)	0,217 (0,216)	- 0,493*** (0,158)	0,013 (0,176)
Firmes en croissance	-	1,248*** (0,270)	0,695** (0,271)	-	-	-
Firmes anciennes/ innovantes	-	-0,245 (0,195)	-0,227 (0,192)	-	-	-
Taux de croissance du marché	-	-	0,365*** (0,065)	0,075 (0,152)	0,286** (0,115)	0,587*** (0,094)
Taille de la firme (ln des effec- tifs)	-	-	-0,206* (0,105)	-0,185 (0,239)	-0,193 (0,207)	-0,179 (0,133)
Secteur de l'équipement du foyer	-	-	0,526** (0,206)	0,746 (0,567)	0,806* (0,395)	0,377 (0,265)
Secteur du papier	-	-	0,269 (0,240)	0,154 (0,630)	0,334 (0,406)	0,419 (0,359)
Secteur pharmaceutique	-	-	0,726* (0,333)	0,273 (0,680)	0,529 (0,735)	1,129** (0,463)
Constant	3,141*** (0,698)	3,209*** (0,680)	3,937*** (0,898)	1,503 (2,135)	3,037 (1,792)	1,661 (1,253)
R ²	0,086	0,143	0,222	0,169	0,216	0,217
F	12,582** *	14,840** *	13,707** *	1,697	5,629***	7,776***

Note : écart-type entre parenthèses.

Niveaux de significativité: * < 0,05, ** < 0,01, *** < 0,001.

La part de variance expliquée (R^2) va de 9 % (première régression) à 22 % (troisième régression). La stabilité des coefficients confirme la robustesse des résultats sur les trois premières régressions. Notamment, les trois orientations stratégiques ont un impact positif sur les résultats des firmes. L'effet inverse apparaît pour l'incertitude environnementale.

dichotomisation d'une variable catégorielle.

La seule exception concerne la différenciation marketing, dont le coefficient n'est plus significatif au seuil de 5 %, lorsque d'autres variables sont introduites dans le modèle. Cela semble montrer que l'influence des actifs de marketing est plus dépendante que les autres orientations stratégiques de la firme des conditions externes.

Dans la deuxième régression, le groupe de référence issu de la typologie est celui des « firmes anciennes » (groupe 2). Seul le premier groupe, c'est-à-dire les « firmes en croissance », affiche un coefficient significatif. Les résultats confirment que les firmes qui survivent lors de la première phase de leur cycle de vie profitent d'une sur-performance qui s'estompe ultérieurement. Mais il faut également souligner que ce groupe a un impact qui se réduit de moitié lorsque les variables de contrôle, en particulier le taux de croissance du marché, sont introduites dans le modèle : le coefficient chute de 1,248 à 0,695 (modèle 3). Ce résultat tend à montrer que cette prime au départ tient autant à des facteurs de marché qu'à des ressources internes. En revanche, en comparant le groupe des entreprises anciennes/innovantes par rapport aux anciennes/suiveuses, le coefficient n'est pas significatif : il n'apparaît pas de lien direct entre le fait de s'appuyer sur des ressources dynamiques et la performance organisationnelle. Ce résultat confirme que ce facteur ne fait pas en soi émerger un avantage concurrentiel durable mais que celui-ci ne pourra être profitable que canalisé par des options stratégiques pertinentes.

Dans la troisième régression, l'introduction des variables de contrôle ne remet pas en cause les résultats sur les orientations stratégiques. Le taux de croissance du marché contribue en particulier de manière importante à la performance organisationnelle. La taille de la firme a un effet négatif sur cette performance, conformément à un certain nombre de travaux antérieurs [D. Evans 1987 ; D.B. Audretsch, T. Mahmood 1994]. Il apparaît également que les entreprises du secteur de l'équipement du foyer et celles du secteur pharmaceutique possèdent en moyenne un niveau de performance organisationnelle légèrement supérieur (le secteur de référence est celui de l'habillement, qui a le moins bon niveau de performance).

L'analyse par groupes (régressions 4 à 6) permet de voir comment certaines orientations stratégiques favorisent la performance selon les caractéristiques des entreprises en termes d'âge et de dynamisme. La comparaison peut commencer par le groupe 2 (les firmes anciennes/suiveuses) dans la mesure où il rassemble les firmes ni récentes ni pionnières.

Conformément à ce qui était attendu, les « firmes anciennes/suiveuses » ont tendance à asseoir leurs performances sur une stratégie de domination par les coûts (régression 5). Le coefficient pour cette stratégie est élevé (0,622) et très significatif. D'autre part, celles qui réussissent quand même à développer une différenciation innovatrice en tirent des bénéfices en termes de performance (le coefficient pour cette orientation stratégique est significatif à 5 %). Puisque leur contenu technologique est plutôt largement répandu dans l'industrie, une relative différenciation innovatrice apporte des bénéfices sur les résultats de la firme.

Les différences entre le groupe des « firmes anciennes/innovantes » (groupe 3) et celui des « firmes anciennes/suiveuses » (groupe 2) concernent essentiellement l'efficacité de la différenciation innovante beaucoup plus significative pour le groupe 3. À l'inverse, pour le groupe des « firmes anciennes/innovantes », la stratégie de domination par les coûts présente le coefficient le plus faible des trois régressions (4 à 6). Cela signifie que pour préserver le dynamisme de la firme, la différenciation innovante est le choix stratégique le plus efficace pour améliorer la performance. En revanche, la différenciation marketing n'est significative ni pour le groupe 2, ni pour le groupe 3.

Les firmes encore en phase de croissance (groupe 1) qui exercent une domination par les coûts sortent vainqueurs du jeu concurrentiel : le coefficient est même plus important et plus significatif que pour les firmes anciennes. Ce résultat n'était pas attendu d'un point de vue théorique, cette stratégie étant associée à la phase de maturité. Les capacités innovatrices des firmes récentes ne leur fournissent pas en revanche d'avantages concurrentiels soutenables. La différenciation innovatrice n'émerge pas comme un facteur discriminant par rapport aux autres entreprises du groupe 1. En revanche, la différenciation

marketing apparaît comme un levier puissant pour améliorer la performance des firmes en croissance. Ceci traduit l'importance critique, pendant cette phase, de maîtriser au mieux la relation client. Par ailleurs, comme elles sont toutes placées sur des marchés encore émergents, le taux de croissance du marché n'est pas distinctif, alors qu'il représente un facteur important pour les deux autres groupes.

Un résultat critique mérite également quelques commentaires complémentaires. La comparaison par groupe de la moyenne des variables montrait que l'incertitude environnementale opposait seulement les « firmes anciennes/innovantes » et les firmes « anciennes/suiveuses » (tableau 1). Les régressions 4 à 6 apportent d'autres informations. La performance organisationnelle des groupes des « firmes en croissance » et des « firmes anciennes/innovantes » n'est pas influencée par cette incertitude environnementale. Ces firmes – plus particulièrement les innovantes – ne craignent pas ces changements dont elles peuvent être le moteur. En revanche, et comme on pouvait s'y attendre, cette variable est très négative sur la performance organisationnelle des firmes anciennes/suiveuses (-0,493), signe clair de leur dépendance vis-à-vis des conditions environnementales.

4. Discussion et conclusion

L'interprétation des résultats de cette recherche doit être subordonnée au risque de biais de sélection dans la constitution de l'échantillon. Parce que notre étude ne porte pas sur des données longitudinales – incorporant les entrées et les sorties –, seuls les survivants sont présents dans l'échantillon. En ce sens, il est difficile de tirer des conclusions sur les risques supportés par chacun des groupes de la typologie. Néanmoins, certains arguments peuvent être avancés : d'abord les firmes récentes, si elles affichent les performances organisationnelles les plus élevées, sont aussi celles généralement réputées être les plus risquées [D.B. Audretsch, T. Mahmood 1994 ; R. Durand, J. Obadia 1998]. Leur principal actif distinctif, selon notre typologie, est d'être jeune. Cependant, par définition, la jeunesse ne dure

qu'un temps, et il est probable que dans ce groupe, le processus de sélection n'a pas encore été pleinement réalisé. En revanche, les deux autres groupes « d'anciens » peuvent être considérés comme des survivants, c'est-à-dire des firmes qui ont résisté à l'érosion concurrentielle. Cela implique que ces entreprises possèdent certaines compétences/certains actifs qui leur permettent de perdurer sur longue période³. Une autre limite de la recherche doit être signalée : les données recueillies sur la position de l'entreprise dans le cycle de vie ne concernent que l'activité principale et ne prennent pas en compte des cas d'activité en déclin.

En outre, concernant les deux groupes de firmes « anciennes », on constate qu'elles sont proches en termes de performance organisationnelle, mais non en termes de profil de survie. On pouvait en effet s'attendre à ce que le nombre des firmes « anciennes mais innovantes » (groupe 3) soit inférieur à celui des firmes anciennes (groupe 2). Toutes choses égales par ailleurs, il y a moins de pionniers que de suiveurs, et les firmes disposant de technologies peu diffusées sont également censées être plus rares que celles avec des actifs et des machines diffusées. Cependant, avec 263 firmes, les firmes « anciennes/ innovantes » représentent le groupe le plus nombreux. Le groupe des « firmes anciennes/suiveuses » ne compte comparativement que 194 cas. L'explication la plus logique vient du processus de sélection naturelle. Quand une firme est jeune, l'effet de sélection naturelle n'est pas encore opérant. Mais, plus la firme est ancienne, plus il est probable que sa survie dépendra de ses capacités innovatrices.

Au total, cette recherche s'est donnée pour but de tester l'impact des orientations stratégiques sur les performances des firmes selon leurs conditions d'entrée. Si on considère les différentes dimensions des conditions d'entrée, plusieurs résultats ressortent de notre étude. Tout d'abord, il semble bien que le fait d'entrer parmi les premiers contribue à

³ Une autre source de biais pourrait venir d'un processus d'auto-sélection dans la constitution de l'échantillon. Cela est notamment le cas pour la base PIMS (F.M. Scherer, D. Ross 1990, p. 419). Néanmoins les travaux sur la représentativité de la base menés à la Banque de France n'ont pas révélé l'existence des mêmes problèmes.

accroître l'espérance de survie de la firme : on constate qu'en moyenne leur âge est plus élevé, c'est-à-dire qu'elles affichent la plus grande distance entre t_n et t_0 . En revanche, en termes de performance organisationnelle, notre étude ne permet pas de conclure à un avantage au premier. Ensuite, en vieillissant, l'entreprise réduit ses chances de dégager une performance organisationnelle supérieure à la moyenne, mais ce résultat doit être pondéré par la nature des ressources détenues par les firmes. En effet, des entreprises anciennes mais innovantes, en terme de technologie détenue et de stratégie de différenciation par l'innovation, réussissent à tirer leur épingle du jeu par rapport aux firmes anciennes/suiveuses. Enfin, le fait d'être encore sur une activité en phase de croissance a un impact direct positif sur la performance organisationnelle de la firme.

Les données montrent également que l'incertitude environnementale est perçue comme plus faible pour les entreprises jeunes en croissance. Cette incertitude est en revanche plus forte pour les entreprises suiveuses qui sont sur des marchés matures. Il faut rappeler qu'il s'agit d'une variable composite mesurant une perception externe. Il est ainsi frappant de noter que le degré d'incertitude tient certainement autant, sinon plus, à la nature de l'entrepreneur qu'à celle de l'environnement proprement dit. Ainsi, dans le cas des jeunes entreprises, les entrepreneurs tendent à privilégier leur vision et à considérer l'incertitude externe comme une source d'opportunités. En tout état de cause, il ne s'agit pas d'un facteur qui influe significativement sur les résultats des firmes concernées. En revanche, avec la maturité, les entreprises qui n'ont pas su développer des compétences distinctives s'avèrent beaucoup sensibles que les autres aux contingences externes. Ainsi, plus les firmes anciennes/suiveuses perçoivent des facteurs d'incertitude dans leur environnement concurrentiel, plus cela affecte leur niveau de performance. En revanche, les firmes anciennes/innovantes réussissent à s'émanciper de cette contrainte.

Par ailleurs, il semble important de considérer que les stratégies génériques développées par M. Porter ou D. Miller n'ont pas toutes le même impact suivant les conditions d'entrée. Il apparaît ainsi que la domination par les coûts est la stratégie la plus essentielle pour les

entreprises anciennes/suiveuses mais aussi pour les entreprises en croissance. En outre, la différenciation marketing est un facteur d'explication crucial de la performance organisationnelle des entreprises en croissance. Quant aux entreprises anciennes et innovantes, la stratégie de différenciation par l'innovation contribue le plus à leur performance organisationnelle.

Enfin, la recherche a permis de montrer que la performance organisationnelle des firmes situées dans un secteur émergent est supérieure à celle des entreprises des secteurs matures contrairement à ce qu'on pourrait penser au vu des résultats des recherches de M. Porter [1985] et de G.L. Lilien, E. Yoon [1990], cités en première partie. Le tableau 1 et la première régression du tableau 3 montrent clairement que les entreprises du groupe 1, situées en phase d'émergence du cycle de vie, ont des performances significativement supérieures à celles des groupes 2 et 3 qui regroupent les firmes plus anciennes.

En conclusion, cette étude fait le pont entre d'une part les travaux sur l'avantage à être le premier sur un marché, d'autre part, les analyses de l'impact des orientations stratégiques sur la performance des firmes. Elle peut être développée dans au moins deux directions : d'une part, l'étude longitudinale des conséquences des différentes stratégies sur le taux de survie des entreprises ; d'autre part, l'étude des conséquences sur la performance des différences de mise en œuvre des orientations stratégiques par type de firme.

Bibliographie

- Aldrich H.E. [1979], *Organizations and Environments*, Prentice Hall.
- Audretsch D.B [1995], « Innovation, Growth and Survival », *International Journal of Industrial Organization*, vol. 4, p. 441-457.
- Audretsch D.B., Mahmood T. [1994], « Firm Selection and Industry Evolution : The Post Entry Performance of New Firms », *Journal of Economic Literature*, p. 245-259.

- Bantel K.A., [1998], « Technology-Based ‘Adolescent’ Firm Configurations : Strategy Identification, Context and Performance », *Journal of Business Venturing*, vol. 13, p. 205-230.
- Barron D.N., West E. et Hannan M.T. [1994], « A Time to Grow and a Time to Die : Growth and Mortality of Credit Unions in New York City, 1914-1990 », *American Journal of Sociology*, vol. 100, p. 381-421.
- Baum J.A.C., Mezias S.J. [1992], « Localized Competition and Organizational Failure in the Manhattan Hotel Industry », *Administrative Science Quarterly*, vol. 37, p. 580-604.
- Burns T., Stalker G.M. [1961], *The Management of Innovation*, Oxford University Press.
- Buzzel R.D., Gale B.T. [1987], *The PIMS Principles*, Free Press.
- Coeurderoy R., Mouriaux F. [1996], « Économie d’entreprise et stratégie », *Bulletin de la Banque de France*, Supplément « Etudes », 2^{ème} trimestre, p. 129-144.
- Cool K., Henderson J. [1997], « Factor and Regression Analysis, Power and Profits in Supply Chains », in M. Ghertman, J. Obadia et J.L. Arrègle [Eds] *Statistical Models for Strategic Management*, Kluwer Academic Publishers, p. 1-28.
- Dess C., Davis P. [1984], « Porter’s Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance », *Academy of Management Journal*, vol. 27, p. 467-488.
- Dierickx I., Cool K. [1989], « Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage », *Management Science*, vol. 35, p. 1504-1511.
- Durand R., Obadia J. [1998], « Analyse de la survie des firmes : le cas des imprimeurs offset à Paris de 1950 à 1985 », *Revue d’Économie Industrielle*, vol. 84, p. 45-66.
- Durand R. [2000], « Analyse par les ressources de la performance des entreprises françaises », in B. Quelin, J.L. Arregle [Éds], *Le management stratégique des compétences*, Ellipses, p. 83-127.
- Durand R. [2000], *Entreprise et évolution économique*, Belin.
- Evans D. [1987], « The Relationship Between Firm Growth, Size and Age : Estimates for 100 Manufacturing Industries », *Journal of Industrial Economics*, vol. 35, p. 567-582.

- Geroski P.A. [1995], « What Do We Know About Entry ? », *International Journal of Industrial Organization*, vol. 13, p. 421-440.
- Giget M. [2000], *La Dynamique stratégique de l'entreprise : innovation, croissance et redéploiement à partir de l'arbre de compétences*, Dunod.
- Gruca T., Nath D., Thomas H. [1997], « Strategic groups : Alternative Methods and Model Convergence », in M. Ghertman, J. Obadia J. et J.L. Arrègle [Eds] *Statistical Models for Strategic Management*, Kluwer Academic Publishers, p. 55-80.
- Hambrick D.C. [1983], « High Profit Strategies in Mature Capital Goods Industries : A Contingency Approach », *Academy of Management Journal*, vol. 26, p. 687-707.
- Hannan M.T., Freeman J. [1977] « The Population Ecology of Organizations », *American Journal of Sociology*, vol. 82, p. 929-945.
- Hannan M.T., Freeman J. [1989], *Organizational Ecology*, Harvard University Press.
- Kazanjian R., [1988], « Relations in Dominant Problems to Stage of Growth in Technology-Based New Venture », *Academy of Management Journal*, vol. 31, p. 257-279.
- Lambkin M., [1988], « Order of Entry and Performance in New Markets », *Strategic Management Journal*, vol. 9, p. 127-140.
- Lee J., Miller D. [1996], « Strategy, Environment and Performance in Two Technological Contexts : Contingency Theory in Korea », *Organization Studies*, vol. 17, p. 729-750.
- Lieberman M., Montgomery D. [1988], « First Mover Advantages », *Strategic Management Journal*, vol. 9, p. 41-58.
- Lilien G. L., Yoon E. [1990], « The Timing of Competitive Market Entry : An Exploratory Study of New Industrial Products », *Management Science*, vol. 36, p. 569-585.
- Manu F., Sriram V. [1996], « Innovation, Marketing Strategy, Environment and Performance », *Journal of Business Research*, vol. 35, p. 79-91.
- Miles R., Snow C. [1978], *Strategy, Structure and Process*, McGraw Hill.

- Miller D. [1986], « Configurations of Strategy and Structure », *Strategic Management Journal*, vol. 7, p. 233-250.
- Miller D. [1988], « Relating Porter's Business Strategies to Environment and Structure », *Academy of Management Journal*, vol. 31, p. 280-308.
- Miller D., Friesen P.H. [1984], « A Longitudinal Study of the Corporate Life Cycle », *Management Science*, vol. 30, p. 1161-1183.
- Mitchell W. [1989], « Whether and When ? Probability and Timing of Incumbent's Entry into Emerging Industrial Subfields », *Administrative Science Quarterly*, vol. 34, p. 208-230.
- Mitchell W. [1991], « Dual Clocks : Entry Order Influences on Incumbent and Newcomer Market Share and Survival When Specialized Assets Retain their Value », *Strategic Management Journal*, vol. 12, p. 85-100.
- Mitchell W., Singh K. [1993], « Death of the Lethargic : Effects of Expansion into New Technical Subfields on Performance in a Firm's Base Business », *Organization Science*, vol. 4, p. 152-180.
- Nunally J.C. [1978], *Psychometric Theory*, McGraw Hill.
- Porter M. [1980], *Competitive Strategy*, Free Press.
- Porter M. [1985], *Competitive Advantage*, Free Press.
- Ravenscraft D. [1983], « Structure-Profit Relationships at the Line of Business and Industry Level », *Review of Economics and Statistics*, vol. 65, p. 22-31.
- Robinson W., Fornell C. [1985], « Sources of Market Pioneer Advantages in Consumer Goods Industries », *Journal of Marketing Research*, vol. 22, p. 305-317.
- Robinson W., Fornell C., Sullivan M. [1992], « Are Market Pioneers Intrinsically Better than Later Entrants ? », *Strategic Management Journal*, vol. 13, p. 609-624.
- Schumpeter J.A. [1934], *The Theory of Economic Development*, Harvard University Press.
- Schumpeter J.A. [1950], *Capitalism, Socialism and Democracy*, Harper & Row.
- Scherer F.M., Ross D. [1990], *Industrial Market Structure and Economic Performance*, Houghton Mifflin Company.

- Stinchcombe A. [1965], « Social Structure and Organizations », in *Handbook of Organizations*, Rand McNally, p. 153-193.
- Suarez F., Utterback J. [1995], « Dominant Designs and the Survival of Firms », *Strategic Management Journal*, vol. 16, p. 415-430.
- Teece D. [1986], « Profiting from Technological Innovation : Implications for Integration, Collaboration, Licensing and Public Policy », *Research Policy*, vol. 15, p. 285-305.
- Teece D., Hsano G., Schuen A. [1997], « Dynamic Capabilities and Strategic Management », *Strategic Management Journal*, vol. 18, p. 509-535.
- Tenenhaus M. [1994], *Méthodes statistiques en gestion*, Dunod.
- Urban G.L., Carter T., Gaskin S., Mucha Z. [1986], « Market Shares Rewards to Pioneering Brands : An Empirical Analysis and Strategic Implications », *Management Science*, n° 2, p. 645-659.
- Utterback J.M. [1994], *Mastering the Dynamics of Innovation*, Harvard Business Press.
- Utterback J., Suarez F. [1993], « Innovation, Competition, and Industry Structure », *Research Policy*, vol. 22, p. 1-21.
- Venkatraman N., Ramanujam V. [1986], « Measurement of Business Performance in Strategic Research : A Comparison of Approaches », *Academy Management Review*, vol. 11, p. 801-814.
- Venkatraman N., Ramanujam V. [1987], « Measurement of Business Economic Performance : An Examination of Method Convergence », *Journal of Management*, vol. 13, p. 109-122.
- Zahra S.A., Covin J.G [1993], « Business Strategy, Technology Policy and Firm Performance », *Strategic Management Journal*, vol. 14, p. 451-478.

Annexes – Questions extraites du questionnaire de la Banque de France [1996]

Variables introduites dans la typologie

a. Nombre d'années depuis l'entrée dans l'activité. [Nombre d'années = 1996 - date d'entrée]

Recodification en 11 classes : moins 10 ans (1) ; 10-20 ans (2) ; 20-30 ans (3) ; 30-40 ans (4) ; 40-50 ans(5) ; 50-60 ans (6) ; 60-70 ans (7) ; 70-80 ans (8) ; 80-90 ans (9) ; 90-100 ans (10) ; plus de 100 ans (11).

b. Par rapport à vos concurrents directs, indiquez approximativement le rang d'entrée des produits de votre entreprise :

1. Premier 2. Second 3. Troisième - Cinquième 4. Sixième-dixième
5. Au-delà de dixième.

c. À quelle étape du cycle de vie est votre activité?

1. Émergence 2. Croissance 3. Maturité

d. Combien d'entreprises détiennent les principales technologies que vous maîtrisez :

1 2 - 4 5 - 10 11 - 50 50 et plus

Variables d'orientation stratégique

1. Domination par les coûts

Dans votre activité principale, quelle est votre position, vis-à-vis de vos principaux concurrents, sur ces facteurs ?

	Très faible		Équivalente		Très forte
a. Prix	1	2	3	4	5

	Très faible		Équivalente		Très forte
b. Coûts de production	1	2	3	4	5

2. Différenciation marketing

a. *Quelle est, dans votre stratégie, l'importance de ces instruments pour lutter contre la concurrence ?*

	Faible				Forte
Originalité	1	2	3	4	5

	Faible				Forte
Qualité	1	2	3	4	5

	Faible				Forte
Innovation	1	2	3	4	5

b. *Dans les décisions d'achat de vos principaux clients, l'originalité ou la supériorité de votre offre joue un rôle :*

	Faible				Forte
	1	2	3	4	5

c. *Quel est l'impact de votre offre sur le coût de revient de l'offre de vos principaux clients ?*

	Faible				Forte
	1	2	3	4	5

3. Différenciation innovatrice

a. *Vos produits et processus peuvent-ils être imités par vos concurrents ?*

	Facilement				Difficilement
vos produits	1	2	3	4	5

	Facilement				Difficilement
vos processus	1	2	3	4	5

b. *Par rapport à vos principaux concurrents, vos technologies vous permettent de vous différencier ?*

	Facilement				Difficilement
	1	2	3	4	5

4. Incertitude environnementale

a. *Sur quel horizon de temps pouvez-vous définir la stratégie de votre entreprise (en nb d'années) ?*

1 (ou moins)	2	3	4	5 (ou plus)
--------------	---	---	---	-------------

b. *La direction a une vision des évolutions du métier de l'entreprise sur :*

1 (ou moins)	2	3	4	5 (ou plus)
--------------	---	---	---	-------------

c. *Sur combien de mois estimez-vous réalistes les prévisions d'évolution de votre marché ?*

moins de 6 mois	6 mois	-1 an	1 an	plus d'un an
-----------------	--------	-------	------	--------------