

**LE COUPLE JEUNESSE-DYNAMISME ET L'EFFICACITE DES  
ORIENTATIONS STRATEGIQUES : ANALYSES THEORIQUES  
ET EMPIRIQUES SUR LA PERFORMANCE  
ORGANISATIONNELLE DES FIRMES DE L'INDUSTRIE DES  
BIENS DE CONSOMMATION**

**Régis COEURDEROY  
BANQUE DE FRANCE  
45-1367 SMADF  
F.75049 Paris Cedex 01  
FRANCE  
Tel. 33.1.42.92.41.38  
Fax 33.1.42.92.26.22  
e.mail: frbdf39q@ibmmail.com**

**Rodolphe DURAND  
EMORY UNIVERSITY  
Goizueta Business School  
1300 Clifton Road  
Atlanta GA 30322  
tel: (404) 727 7828  
e-mail: Rodolphe\_Durand@bus.emory.edu  
(personne à qui adresser la correspondance)**

**Texte soumis pour la VIII<sup>ème</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique**

Mots-clefs : jeunesse ; dynamisme ; stratégie ; performance.

# LE COUPLE JEUNESSE-DYNAMISME ET L'EFFICACITE DES ORIENTATIONS STRATEGIQUES : ANALYSES THEORIQUES ET EMPIRIQUES SUR LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE DES FIRMES DE L'INDUSTRIE DES BIENS DE CONSOMMATION

## INTRODUCTION

Quelle que soit sa date de naissance, les propriétaires attendent d'une firme qu'elle maximise ses performances, pour prendre une terminologie générale. Le rôle de ses dirigeants est ainsi de savoir insuffler les bonnes orientations stratégiques aux entreprises pour en valoriser les actifs. Or les préceptes stratégiques ne tiennent généralement pas compte de la démographie des entreprises. S'exprimant le plus généralement de manière abstraite, ils tendent à s'appliquer *hic et nunc*, sans tenir compte de la dimension historique. A titre d'exemple, le silence du modèle S - C - P (Structure - Comportement - Performance) sur le sujet est frappant : la firme, ici, n'a pas réellement d'épaisseur temporelle, puisqu'il s'agit avant tout de créer une unité d'analyse sectorielle théoriquement efficiente.

Or l'analyse sectorielle gagne fortement à intégrer cette dimension historique et les dépendances individuelles qu'elle implique pour l'évolution des firmes. Toute structure organisationnelle est le résultat d'un processus qui s'est étalé dans le temps et qui dessine tacitement les lignes d'une trajectoire individuelle. On ne peut l'ignorer sans prendre le risque de dénaturer la "raison d'être" de ces entreprises. Dit d'un point de vue plus opérationnel, il serait certainement plus judicieux d'évaluer la pertinence des choix stratégiques des firmes en tenant compte de leur passé, c'est à dire - fondamentalement - de leur âge.

L'usage de la métaphore biologique dans le champ organisationnel n'est pas une nouveauté. Elle a en particulier été développée par les tenants de la théorie évolutionniste afin de contrecarrer les propos par trop mécanistes de l'économie néo-classiques (Nelson et Winter, 1982 ; Hodgson, 1993). De nombreux auteurs ont ainsi utilisées cette approche pour analyser les probabilités de survie des firmes (Stinchcombe, 1965 ; Levinthal et Fichman, 1988 ; Barron et al., 1994 ; Ranger-Moore, 1998 ; pour n'en citer que quelques uns). Ceux-ci ont montré que les premières années forment généralement une phase critique à fort taux de mortalité. Il est également apparu qu'avec l'accumulation des années, la firme peut souffrir d'un "ossification" de ses routines, de désapprentissage et de cécité, bref d'un effet de vieillissement qui peut accélérer la disparition de l'entreprise.

Si la notion d'âge permet d'enrichir la compréhension du développement individuel des firmes, elle peut cependant introduire des confusions : ambiguë par essence lorsqu'il s'agit d'individus, elle devient ambiguë par principe lorsqu'elle concerne des entités comme les firmes. De fait, si l'individu a biologiquement une espérance de vie limitée, il n'en est pas de même, en revanche, pour des organismes sociaux, notamment les organisations économiques telles que les firmes. Rien n'impose en effet qu'une entreprise ait une durée de vie nécessairement limitée si elle sait utiliser les ressources de l'innovation pour lutter contre son vieillissement. Analyser l'âge de la firme doit ainsi également se faire en tenant compte de sa capacité interne à développer une dynamique concurrentielle.

L'objectif du présent texte est ainsi de développer une approche contingente de l'analyse concurrentielle. Cela apparaît ici à travers l'idée que la pertinence des orientations stratégiques

dépend de l'âge de la firme (pertinence mesurée par la performance organisationnelle). D'autre part, il est montré que le concept d'âge - qui peut être source de confusion - gagne à être abordé pour une institution comme la firme à travers le couple jeunesse-dynamisme.

Dans une première partie, les fondements théoriques de l'âge sont explorés. Il apparaît qu'à travers de nombreuses acceptions, deux conceptions émergent principalement : l'idée de base est, fondamentalement, que l'âge de la firme s'estime non seulement par sa plus ou moins grande jeunesse, mais également par son plus ou moins grand dynamisme. A partir de ces notions de jeunesse et de dynamisme, il est alors possible de proposer des hypothèses théoriques qui permettent de nuancer la pertinence des choix stratégiques individuels sur les performances des firmes. 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 cette recherche sont rappelées.

## **FONDEMENTS THEORIQUES**

La notion d'âge porte souvent à confusion quant elle est appliquée aux organisations. L'analyse de la littérature permet de dégager aux moins quatre types de caractérisation. Nous verrons que ceux-ci peuvent se regrouper sous deux schémas explicatifs principaux à partir desquels il est possible de construire des hypothèses sur l'efficacité des orientations stratégiques sur la performance selon l'âge de la firme.

### **La conception de l'âge dans la littérature en économique et organisationnelle**

Lorsque l'on parle de l'âge d'une firme, il existe de nombreuses façons d'aborder ce concept polysémique. Quatre thématiques au moins émergent de la littérature.

En premier lieu, la façon la plus classique de mesurer l'âge de la firme est de compter le nombre d'années écoulées depuis qu'elle est entrée dans son domaine d'activité: l'âge définit alors, de manière administrative, la durée de vie de la firme depuis l'origine. 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 ainsi cette variable comme une mesure approchée de l'expérience que la firme a pu acquérir dans son secteur (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 (Audrestch, 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, plus la durée de vie est élevée, plus s'accroissent les phénomènes "d'inertie organisationnelle". Pour eux, l'âge est ainsi négativement lié à la performance de la firme, estimée sous forme de probabilité de survie (Hannan et Freeman, 1989). Mais il peut également réduire la probabilité de défaillance pour une entreprise qui a été capable de survivre au cours de la période initiale "de nouveauté" (« *liability of newness* », Stinchcombe, 1965). La confrontation de ces différentes approches fait qu'il est difficile de dessiner un lien direct entre les résultats des firmes et leur durée d'existence.

Certains auteurs ont, pour leur part, abordé le thème de l'âge de la firme en adoptant une méthode ordinale, c'est à dire en retenant le rang d'entrée de la firme dans son activité (Robinson et Fornell, 1985; Lilien et Yoon, 1990 ; Robinson, Fornell et Sullivan, 1992). A une logique d'état civil ils substituent un raisonnement concurrentiel dans lequel domine le fait de savoir si c'est avant ou après ses concurrents que l'entreprise s'est positionnée dans l'activité. Empiriquement, les conclusions sur la performance de la firme restent néanmoins ambiguës. Généralement, le pionnier (le premier entrant) peut bénéficier des profits les plus élevés, mais au prix d'un risque de défaillance supérieur à celui des suiveurs : si une firme entre prématurément, elle peut ne pas réussir à revenir sur ses investissements avant que ses concurrents n'aient mis sur le marché des imitations, voire des produits améliorés. A 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 (Mitchell, 1989). Dans le premier cas, la capacité d'initiative est le moteur de la performance, alors que dans le cas suivant il est préférable de laisser "mûrir" le marché avant que d'y être actif. 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 : sa conclusion principale est qu'une entrée en pionnier donne les meilleures chances d'obtenir une forte part de marché. Lambkin (1988) a également montré 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 capter le marché que pour éviter qu'il ne soit accaparé par des rivaux détenant des actifs complémentaires (Teece, 1986). 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 pionniers. 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. Mitchell admet que cette distinction ne s'applique pas à toutes les industries.

Mais, à travers cette analyse, il est intéressant de noter que, entre les firmes d'un même secteur, il peut exister une hétérogénéité temporelle qui vient contredire la première conception de l'âge. Les firmes en place peuvent s'avérer plus réactives et déployer des efforts intenses pour rattraper de jeunes firmes nouvellement arrivées, plus lentes à s'adapter. Ici ce sont alors les plus anciennes qui présentent les attributs de la jeunesse.

Troisièmement, l'âge de la firme, indépendamment de ses caractéristiques individuelles, peut être d'abord déterminé par l'âge du secteur. Certains auteurs estiment en effet que la firme doit être à l'unisson des conditions externes pour réussir (Burns et Stalker, 1961 ; Aldrich, 1979). Cela signifie que la firme doit posséder des ressources et une organisation conforme aux contingences externes (Hambrick, 1983 ; Miller et 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 ainsi, 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 (Porter, 1980).

Quatrièmement, la spécificité des technologies utilisées par la firme peut servir à qualifier son âge. 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 est diffusée, plus il est probable que, dans le secteur, une forme dominante ait été définie (Utterback et Suarez, 1993 ; Suarez et 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 (Utterback, 1994).

La description de ces différentes approches de l'âge de la firme laisse clairement transparaître la difficulté à définir précisément la réalité que recouvre ce concept, et, par voie de conséquence, son influence sur ses performances. De fait, ni l'analyse théorique ni les résultats empiriques n'apportent des conclusions claires. Ceci justifie d'approfondir la problématique sous-jacente à la notion d'âge.

### **Les deux dimensions de l'âge**

Pour aider à clarifier le débat, il est possible de distinguer parmi ces approches deux dimensions au concept d'âge, lorsqu'il s'agit d'organisations telles que les firmes : la jeunesse et le dynamisme. La notion de jeunesse dérive directement du temps écoulé depuis l'entrée de la firme et du développement de l'industrie. Le dynamisme s'appuie d'abord sur les stocks de ressources tangibles et intangibles qui permettent à la firme d'innover, de réagir rapidement et de conserver des technologies rares. Ces deux notions de jeunesse et de dynamisme peuvent être comprises comme deux aspects sous-jacents lorsque l'on parle d'âge. Or, même si les deux ne sont pas nécessairement ni systématiquement indépendants, il peut être intéressant de les traiter ainsi (tableau 1), ne serait ce que pour en saisir les implications propres.

< insérer tableau 1 >

La date d'entrée de la firme dans le secteur ainsi que le niveau de développement de ce dernière caractérisent explicitement le temps de présence de la firme dans l'industrie. On peut ainsi dire d'une firme qu'elle est jeune lorsque son existence ne compte encore qu'un nombre réduit d'années. De même, une firme jeune a une forte probabilité d'être présente sur un marché en émergence. En revanche, ces notions de date d'entrée et de développement du secteur ne semblent pas pertinentes pour comprendre le dynamisme de la firme.

En termes de rang d'entrée, on peut assez naturellement considérer qu'un comportement pionnier forme une marque de dynamisme. Pour autant, les nouveaux entrants ne sont pas nécessairement les plus jeunes, dans la mesure où cette événement ne marque pas nécessairement le début de l'histoire de la firme. La diffusion des technologies touche également la question du dynamisme : la firme qui a su développer et protéger des technologies propres dispose d'un capital supérieur pour agir et réagir vers de nouvelles opportunités de marché. En revanche, le fait de s'appuyer sur des technologies banalisées crée une relative passivité de la firme vis à vis des évolutions du champ concurrentiel. On peut ainsi s'attendre à ce que la dynamique tienne plus à des facteurs exogènes qu'endogènes dans ce cas là.

### **Jeunesse, dynamisme et orientations stratégiques : les effets sur la performance**

## *Hypothèses sur les effets des orientations stratégiques*

Développer les effets de l'âge sur les performances de la firme demande de se concentrer également sur les orientations stratégiques qui guident la firme. Quel que soit ses caractéristiques en termes d'âge, 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. Elle ne le réalise réellement qu'en tenant compte des fondements de l'entreprise, et en particulier de son âge.

Beaucoup d'options peuvent permettre de caractériser formellement les principales orientations stratégiques, mais la typologie proposée par Porter (1980, 1985) est l'une des plus connues. 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 et bien connue 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) Porter ajoute 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).

Dans le présent texte, nous adoptons la critique de Miller (1986, 1988) de la typologie de Porter ainsi que la variante qu'il propose. Miller distingue en effet deux types de différenciation afin de compléter une vision relativement restrictive : la première forme de différenciation est fondée sur les compétences marketing de la firme. Elle correspond à la définition des "analyseurs" (Miles et Snow, 1978). La seconde est basée sur l'innovation technologique et s'approche des "prospecteurs". Partant de cette typologie, nous considérons ici que l'efficacité de ces choix stratégiques dépend aussi des conditions d'âge de la firme, telles que nous venons de les caractériser. Suivant son âge, la firme peut faire structurellement évoluer ses choix stratégiques pour améliorer ses performances.

La domination par les coûts peut représenter le principal enjeu concurrentiel pour les firmes les plus anciennes. La pérennité de l'entreprise et la maturation des marchés créent généralement une comparabilité des processus et une fluidité des produits, en sorte que les coûts de revient deviennent une information stratégique et déterminante. En revanche, en phase juvénile, la croissance de 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 n'est alors que peu opérante.

La stratégie de différenciation innovante paraît par nature particulièrement adaptée au cas des firmes dynamiques car, pour celles-ci, les ressources innovatrices peuvent être considérées comme plus discriminantes et plus difficiles à imiter. Une telle stratégie permettra ainsi d'accumuler les profits issus de l'innovation en limitant les risques d'expropriation de rentes.

La différenciation marketing peut en revanche être considérée comme une stratégie particulièrement discriminante pour les firmes jeunes. De fait les firmes jeunes 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, ce qui n'est

possible qu'avec l'existence de clients comme contrepartie. La mise en œuvre pour les jeunes firmes d'une stratégie de différenciation marketing leur permet de construire des compétences distinctives qui les favoriseront par rapport à leurs concurrents (Dierickx et Cool, 1989).

Les hypothèses suivantes découlent des arguments précédents :

**H.1 (hypothèse standard) Si l'on ne considère pas l'âge des firmes, chacune des trois orientations stratégiques a une influence positive sur les performances des firmes.**

**H.2 La stratégie de domination par les coûts améliore plus la performance des firmes anciennes que celle des récentes.**

**H.3 La stratégie de différenciation innovante améliore plus la performance des firmes dynamiques que pour celle des autres.**

**H.4 La stratégie de différenciation marketing améliore plus la performance des firmes récentes que celle des firmes anciennes.**

#### *Le rôle de l'incertitude comme anti-stratégie et les effets sur la performance*

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. La véritable question est plutôt d'en mesurer l'intensité que d'en discuter l'existence.

Selon les caractéristiques de la firme, en termes d'âge, l'incertitude externe peut affecter différemment ses performances. D'un côté, les firmes récentes ne souffrent encore que peu de l'inertie organisationnelle qui peut affecter les plus anciennes (Hannan et Freeman, 1977). L'existence d'un environnement concurrentiel turbulent peut même représenter une source importante d'opportunités. D'un autre côté, être une firme dynamique signifie posséder des ressources spécifiques et avoir un comportement de pionnier. Ainsi, certaines firmes certes anciennes mais toujours dynamiques, peuvent ne pas redouter un environnement turbulent du fait que leur activité participe par nature à cette turbulence (Miles et Snow, 1978 ; Teece et al., 1997). Au contraire, elles peuvent agir comme les moteurs du changement dans leur secteur. Dans ce cadre, elles ne souffrent pas nécessairement de l'incertitude environnementale dans la mesure où elles agissent comme pionnier ou comme propriétaires de technologies propres, c'est à dire où elles se placent à la source des turbulences.

**H.5 (hypothèse standard) Globalement, l'incertitude environnementale a un impact négatif sur les performances des firmes.**

**H.6 L'incertitude environnementale a un impact négatif sur les performances des firmes qui ne sont pas dynamiques.**

**H.7 L'incertitude environnementale n'a pas d'effet significatif sur les firmes dynamiques.**

## **METHODOLOGIE DE RECHERCHE**

### **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 est abordé, notamment l'environnement concurrentiel, le positionnement stratégique, l'organisation interne et le style de management.

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 conséquent d'informations (plus de 2000 entreprises de l'industrie manufacturière sont enquêtées chaque année). Elle bénéficie également de la qualité et de la connaissance du tissu productif national dont la Banque de France fait preuve.

### **L'échantillon**

Pour limiter les problèmes d'hétérogénéité auxquels peut être confrontée une recherche empirique multi-sectorielle, le présent travail se concentre sur l'industrie des biens de consommation. 931 entreprises appartenant à cette industrie ont été enquêtées 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 (minimum : 20 ; maximum : 2500). L'échantillon concerne donc essentiellement des petites et moyennes entreprises. 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.

Quatre secteurs appartiennent à cette industrie : 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).

### **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'âge. 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. Le détail de la construction des variables est donné en annexe.

### Première phase

Chaque firme a été interrogée sur son principal domaine d'activité stratégique, qui est le plus souvent 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 indique le nombre d'années qui se sont écoulées depuis que l'entreprise est entrée dans son activité. Pour éviter le problème des cas extrêmes sur cette variable, les dates ont été recodées en classes par décennies. Les entrées antérieures à un siècle ont été réunies en une seule classe ;
- la seconde variable donne l'ordre d'entrée de l'entreprise dans son activité principale. Elle peut être entrée avec une position de pionnier ou comme suiveuse plus ou moins tardive, soit du premier rang jusqu'au dixième rang (ou plus). La référence pour cette question est le dernier processus technologique introduit dans l'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 (d'aucun à plus de 50).

La typologie, à partir de ces quatre 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 (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 avait été réalisée sur les quatre variables afin de construire la typologie sur des axes orthogonaux. Deux facteurs ont ainsi été introduits pour construire la typologie. Enfin, deux principes fréquemment utilisés ont été pris en compte pour retenir une typologie parmi plusieurs : le premier minimise le nombre de groupes interprétables ; le second s'appuie sur l'analyse des sauts dans le critère d'agrégation (Manu et Sriram, 1996).

En retenant ces deux critères, une solution à trois groupes a été retenue comme 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 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 (Gruca, Nath et Thomas, 1997). Quarante cas (soit 7%) ont ainsi été retirés de l'échantillon car ils étaient mal classés par l'analyse discriminante. Au total, 542 observations demeurent dans l'échantillon.

### 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 effectuées sur l'ensemble de l'échantillon puis sur chaque groupe de la typologie. Dans un premier temps, les variables utilisées

pour les régressions sont présentées ; dans un deuxième temps, la méthode de régression sera précisée.

### *La mesure des variables*

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 (Dess et Davis, 1984 ; Miller et Friesen, 1984 ; Lee et 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 (Nunnally, 1978). Le niveau de fiabilité est souvent relativement mauvais avec des données secondaires du fait que les questions n'ont pas nécessairement été élaborées en fonction des construits recherchés ici. Malgré cette difficulté, la fiabilité des construits ne descendent 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.

**ORIENTATIONS STRATEGIQUES** Porter (1980) a distingué trois orientations stratégiques : Domination par les coûts, différenciation et focalisation. Parce que l'enquête est menée au niveau fin de la classe d'activité, il est difficile de dégager les spécificités de la focalisation par rapport aux deux alternatives. Pour les raisons évoquées précédemment, trois orientations stratégiques sont retenues selon la distinction de 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 items qui permettent d'évaluer la position de la firme en termes de coûts et de prix par rapport à ses principaux concurrents. L'alpha de Cronbach est de 0,67.

La différenciation innovante est estimée par trois items qui concernent la non-imitabilité des produits et processus technologiques de l'entreprise et sa capacité à se différencier par ses principales technologies. 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 l'innovation, la sensibilité des clients à la différenciation et l'impact de l'offre de l'entreprise sur la différenciation du client. L'alpha de Cronbach pour ce construit est de 0,69.

**INCERTITUDE ENVIRONNEMENTALE** Les performances d'une entreprise peuvent être très sensiblement influencées par l'incertitude environnementale et les risques dont cette dernière peut être source sur les résultats futurs. Porter (1980) a identifié l'incertitude comme l'un des facteurs principaux susceptibles de nuire aux performances de la firme. L'incertitude environnementale est mesurée à travers trois questions : la prévisibilité des marchés, la visibilité stratégique et les anticipations de métier. Une échelle inversée permet d'évaluer ce concept d'incertitude. L'alpha de Cronbach est de 0,71.

**PERFORMANCE** Le concept de performance est souvent abordé sans détails particuliers dans de nombreux travaux de recherche (Venkatraman et Ramanujan, 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 (Lee et 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 bilantielles (1993-1995), est classifié sur une échelle en cinq points. L'alpha de Cronbach est de 0,78.

**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 firme<sup>1</sup>.

### *Le modèle de régression*

Du fait de la nature des variables, l'impact des orientations stratégiques sur la performance de la firme est estimée par une analyse de régression multiple en moindres carrés ordinaires. Cependant, parce que cette méthode suppose des hypothèses contraignantes (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 3 présente la matrice de corrélation des variables pour l'échantillon comme pour chaque sous-échantillon de la typologie. En général, il n'y a pas de corrélation trop forte entre les variables, en sorte que l'hypothèse d'indépendance paraît raisonnablement soutenable (la corrélation la plus forte s'élève à 0,45<sup>2</sup>). Néanmoins, par souci de contrôle, 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 montre pas l'existence de phénomènes d'hétéroscédasticité. Toutefois, comme l'hétéroscédasticité est considérée comme fréquente dans des travaux empiriques qui impliquent plusieurs secteurs (Cool et Henderson, 1997), les régressions ont également été menées selon la méthode des moindres carrés pondérés par la taille de la firme (Ravenscraft, 1983). Les résultats obtenus par cette méthode confirment ceux donnés par les moindres carrés ordinaires. Pour des raisons de clarté, ces derniers seront dans la suite présentés seuls.

## **ANALYSE DES RESULTATS**

### **Phase 1 : la typologie**

< insérer tableaux 2 et 3 >

**Groupe 1 : "Les firmes jeunes" (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. La plupart de ces

firmes ont pénétré leur activité au cours des trois dernières décennies. Elles s'opposent significativement à celles des deux autres groupes sur ces deux variables. Sur les deux autres (diffusion des technologies, rang d'entrée), elles partagent ces caractéristiques avec un des deux autres groupes. Il semble que, pour ce groupe, ces deux facteurs soient consubstantiels de la notion de jeunesse : statistiquement, il est plus fréquent qu'une firme jeune n'identifie encore qu'un nombre limité de concurrents par rapport auxquels elle puisse définir sa position.

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 une dimension de croissance et les taux de croissance sont en moyenne plus élevés en phase d'émergence.

**Groupe 2 : "Les firmes anciennes" (194 cas)** Les firmes présentes dans ce groupe peuvent être considérées comme anciennes en termes de durée de survie. Elles sont en moyenne apparues il y a plus de quarante ans et leur activité est le plus souvent mûre. 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. Ces firmes ne sont ni jeunes, ni dynamiques, selon les définitions proposées au début, mais simplement "anciennes".

Ce groupe est représenté majoritairement par des secteurs économiques que l'on peut qualifier de traditionnel, c'est à dire l'habillement et le papier. Ce sont des entreprises présentes sur des marchés qui comptent de nombreux concurrents et une structure relativement atomistique. Cela peut expliquer pourquoi la taille moyenne des firmes est plus faible dans ce groupe. Du fait de la tendance à la banalisation des technologies dans ce groupe, 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, mais dynamiques" (263 cas)** Ce groupe réunit les firmes les plus anciennes (elles sont en moyenne entrées dans l'activité avant la Seconde Guerre Mondiale). Comme celles du groupe 2, elles sont actives sur des marchés mûres. Mais, à la différence des précédentes, elles ont souvent pénétré leur activité en position de pionnier et possèdent des technologies peu répandues. A la différence du groupe 2, les entreprises ont développé des ressources dynamiques qui leur permettent de conserver des traits communs avec celles du premier groupe (les entreprises jeunes).

Les firmes "anciennes mais dynamiques" sont plus présentes dans le secteur des équipements du foyer. Leur différenciation est plutôt fondée sur des actifs productifs que marketing.

## **Phase 2 : les régressions**

Le tableau 4 montre les corrélations entre les variables du modèle et la performance organisationnelle. Les corrélations positives entre les orientations stratégiques et la performance organisationnelle et négatives entre l'incertitude environnementale et la performance

organisationnelle sont conformes avec les présupposés avancés précédemment. Egalement le taux de croissance du marché est fortement corrélé avec l'indicateur de performance, confirmant l'influence de ce facteur exogène sur les résultats individuels.

< insérer tableau 4 >

Le tableau 5 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 (régression 4 à 6).

#### Régressions sur l'échantillon complet

< insérer tableau 5 >

La première régression présente l'influence des variables stratégiques seules. La deuxième régression souligne le poids de l'appartenance à un groupe d'âge 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 (Hypothèse H.1).

Toutes les orientations stratégiques montrent un impact positif sur les résultats des firmes. L'effet inverse apparaît pour l'incertitude environnementale, ce qui confirme H.5. 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. 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 la valeur des actifs de marketing est plus dépendante que les autres orientations stratégiques de la firme aux conditions externes.

Dans la deuxième régression, le groupe de référence issu de la typologie est celui des "firmes anciennes" (groupe 2). Les résultats semblent montrer que la jeunesse exerce un impact positif sur la performance organisationnelle : seul le premier groupe, c'est à dire les "firmes récentes", affiche un coefficient significatif (1,248). Mais il faut également souligner que le groupe des "jeunes entreprises" a un impact qui se réduit notablement lorsque les variables de contrôle, et en particulier le taux de croissance du marché, est introduit dans le modèle : le coefficient chute de 1,248 à 0,695. En revanche, il n'apparaît pas de lien direct entre le concept de "dynamisme", tel qu'il a été défini précédemment et celui de performance organisationnelle. Ce résultat confirme que le dynamisme ne fait pas en soi émerger un avantage concurrentiel particulier mais que celui-ci ne pourra être profitable que canalisé par des options stratégiques pertinentes<sup>3</sup>.

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 (Evans, 1987 ; Audretsch et 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 supérieur (le secteur de référence est celui de l'habillement, qui a le moins bon niveau de performance).

#### Régressions par groupes typologiques

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. La comparaison peut commencer par le groupe 2 (les firmes anciennes) dans la mesure où il rassemble les firmes ni récentes ni dynamiques.

Conformément à ce que l'hypothèse H.2 le supposait, les "firmes anciennes" (groupe 2) ont une tendance à assoir 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. 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 dynamiques" (groupe 3) et celui des "firmes anciennes" (groupe 2) concerne essentiellement l'efficacité de la différenciation innovatrice beaucoup plus nette pour le groupe 3. A l'inverse, pour le groupe des "firmes dynamiques", 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 innovatrice est le choix stratégique le plus efficace pour améliorer la performance. La différenciation innovatrice contribue ainsi à la performance organisationnelle des firmes dynamiques. Ces résultats confortent l'hypothèse H.3. La différenciation marketing n'est pas significative ni pour le groupe 2 et ni pour le groupe 3. Cela résulte des propriétés de ces firmes : elles ont déjà accumulé les compétences marketing nécessaires.

Les firmes récentes qui exercent une domination par les coûts ressortent vainqueurs du jeu concurrentiel : le coefficient est même plus important et plus significatif que pour les firmes anciennes. Ce résultat n'était pas prévu dans les hypothèses théoriques (H.2). 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. En revanche, la différenciation marketing apparaît comme un levier puissant pour améliorer la performance des firmes jeunes. Ce résultat conforte l'hypothèse H.4 avancée précédemment. En revanche, 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 groupes 1 et 2 (tableau 2). Les régressions 4 à 6 apportent d'autres informations. La performance organisationnelle des groupes des "firmes récentes" et des "firmes dynamiques" n'est pas influencée par cete incertitude environnementale. Ces firmes – plus particulièrement les dynamiques – ne craignent pas ces changements dont ils 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 (-0,493). Ces firmes manifestent une faible attitude pro-active. Les résultats des hypothèses H.6 et H.7 bis sont confirmées.

## CONCLUSION

Cette recherche s'est donnée pour but de tester l'impact des orientations stratégiques sur les performances des firmes selon leurs caractéristiques d'âge. Deux dimensions ont été distinguées pour

clarifier ce concept d'âge : la jeunesse et le dynamisme. La jeunesse est définie à partir de la date d'entrée de l'entreprise dans l'activité et à partir du cycle de vie de l'activité. Le dynamisme désigne la capacité de la firme à développer et protéger ses compétences spécifiques (la base technologique) en position de pionnier.

Le fait d'être jeune a un impact direct positif sur la performance organisationnelle de la firme. Le dynamisme, en revanche, possède une relation plus indirecte avec la notion de performance. En introduction, certains paradoxes sur l'âge et la performance ont été rappelés : certaines firmes anciennes réalisent de meilleurs résultats que des récentes et l'âge est une cause de défaillance pour les deux. Ces paradoxes s'éclaircissent maintenant. La performance est d'abord tirée par la jeunesse. Cependant le dynamisme semble accroître les chances de survie sur le long terme.

Cette recherche doit être toutefois confrontée à la question d'un risque de biais de sélection dans la constitution de l'échantillon. Parce que, sur le sujet, il n'y a pas de données longitudinales – dont 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 ont les performances les plus élevées, sont aussi celles généralement considérées comme les plus risquées. Leur principal actif distinctif, selon notre typologie, est d'être jeune, mais, par définition, la jeunesse ne dure qu'un temps (Ronsard, 1460). 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 période.

Les deux groupes de firmes "anciennes" sont proches en termes de performance organisationnelle, mais pas en termes de profil de survie. On pouvait cependant s'attendre à ce que le nombre des firmes "anciennes mais dynamiques" (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 mais dynamiques" représentent le groupe le plus nombreux. Le groupe des "firmes anciennes 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 est masqué. Mais, plus la firme est ancienne, plus il est probable que sa survie dépendra de sa capacité de dynamisme<sup>4</sup>. Le dynamisme semble accroître très sensiblement les chances de survie.

Les modèles concurrentiels basés sur la micro-économie néo-classique ont montré depuis longtemps que la concurrence conduit à l'érosion des rentes temporairement monopolisées par les firmes. Les secteurs qui génèrent des rendements importants attirent les nouveaux entrants jusqu'à ce que le profit des firmes descendent à un niveau nul. Appliqué aux affaires, ce modèle a fortement influencé les prescriptions sur les stratégies d'entreprise. Du modèle S-C-P (Stratégie - Comportement - Performance) (Bain 1951) au modèle analytique de Porter (1980), l'analyse sectorielle implique de manière implicite un modèle de cycle de vie dont les phases sont incoutournables : émergence, développement, maturité, déclin. Le meilleur positionnement concurrentiel devrait être de maximiser les profits sur les dernières phases afin de récupérer les coûts d'investissement des premières. Les firmes seraient donc en concurrence sous la même horloge.

Il apparaît d'après cette étude que, si l'on prend en compte l'âge des firmes, il faut admettre qu'il est préférable de disposer d'une "horloge multiple". Cette horloge doit pouvoir tenir compte des trajectoires individuelles des entreprises dans leurs stratégies concurrentielles pour mieux comprendre les effets de structure du moment.

## **TABLEAUX**

**TABLEAU 1. L'AGE DE LA FIRME COMPRIS COMME JEUNESSE OU COMME DYNAMISME : DIFFERENCES CONCEPTUELLES**

Notions d'âge	JEUNESSE	DYNAMISME
Date d'entrée	Une firme récemment entrée est jeune	Non pertinent
Ordre d'entrée	Non pertinent	Un pionnier est dynamique
Cycle de vie	Une firme présente sur un marché émergent est jeune	Non pertinent
Diffusion technologique	Non pertinent	Des technologies dont le savoir se diffuse peu favorisent le dynamisme

**TABLEAU 2. REPARTITION DE L'ECHANTILLON PAR SECTEURS ET GROUPES**

	Total	(1)	(2)	(3)
Secteur de l'habillement	176 (32.5%)	14 (16.5%)	76 (39.2%)	86 (32.7%)
Secteur du papier	126 (23.2%)	22 (25.9%)	63 (32.5%)	41 (15.6%)
Secteur pharmaceutique	48 (8.9%)	16 (18.8%)	10 (5.2%)	22 (8.4%)
Secteur de l'équipement du foyer	192 (35.4%)	33 (38.8%)	45 (23.2%)	114 (43.3%)
Total	582	85	194	263

**TABLEAU 3. GROUP COMPARAISON DES GROUPES SUR LES MOYENNES DES VARIABLES**

Variables	Moy.	Moy. Groupe 1	Moy. Groupe 2	Moy. Groupe 3	F	Groups
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]

\*\* significatif au seuil de 1% ; Les groupes entre crochets ont des moyennes significativement différentes au seuil de 5% (Tests de Duncan and Scheffe)

**TABLE 4. MATRICE DES CORRELATIONS**

	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j
a. Domination par les coûts	1.00	0.03 0.05-	-0.07-	-0.10	0.02-	0.04	-0.02	0.04	-0.02	-0.00
		0.10	0.13-	0.02	0.19*	0.08	-0.03	-0.10	0.10	0.06
			0.24*	-0.15	0.22	0.04	-0.07	-0.07	0.04	0.11
b. Différenciation innovatrice	0.01	1.00	0.27**	-0.17**	0.16*	-0.02	0.10	-0.14*-	-0.04	0.10
			0.18*	0.09-0.05	0.10	0.09	0.09	0.10-0.00	0.10	0.06
			0.33**	-0.02	0.05	0.11			-0.12	-0.00
c. Différenciation marketing	-0.12**	0.28**	1.00	-0.09-	0.03	-0.02	0.11	0.02	-0.09-	-0.12
				0.02-0.06	0.10	0.03-0.05	0.24**	0.21**	0.45**	0.02
					0.06		0.08	0.12	0.24**	0.05
d. Incertitude environnementale	-0.06	-0.15**	-0.08	1.00	-0.26**	-0.11	0.03	0.20**	-0.14*	-0.19**
					-0.19**	-0.15*	-0.06	0.17*	-0.07	-0.11
					-0.45**	-0.03	-0.02	-0.00	0.05	-0.3
e. Taille (Log des effectifs)	0.00	0.15**	0.08	-0.29**	1.00	0.13*	-0.8	-0.02	-0.00	0.19**
						0.10	0.09	0.17*	-0.31**	0.11
						0.04	-0.03	-0.08	-0.21	0.34**
f. Taux de croissance du marché	0.04	0.06	0.05	-0.14**	0.10*	1.00	-0.11	-0.8-	0.16**	0.10
							0.07	0.27**	0.06	0.32**
							-0.03	0.27*	0.18	0.10
g. Secteur de l'équipement du foyer	-0.03	0.14**	0.18**	-0.03	0.01	-0.02	1.00	-0.61**	-0.38**	-0.26**
								-0.44**	-0.38**	-0.13
								-0.35**	-0.47**	-0.38**
h. Secteur de l'habillement	-0.02	-0.11*	0.07	0.17**	0.01	-0.21**	-0.51**	1.00	-0.30**	-0.21**
									0.56**	-0.18**
									-0.26**	-0.21**
i. Secteur du papier	0.03	-0.12**	-0.28**	-0.06	-0.17**	0.12**	-0.41**	-0.38**	1.00	-0.13*-
										0.16*-
										0.28**
j. Secteur pharmaceutique	0.03	0.12**	-0.00	-0.15**	0.22**	0.20**	-0.23**	-0.22**	-0.17**	1.00

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%.

**TABLE 5. REGRESSIONS MULTIPLES SUR LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE**

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	All	All	All	Group 1	Group 2	Group 3
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)
Group 1	-	1.248*** (0.270)	0.695** (0.271)	-	-	-
Group 3	-	-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 effectifs)	-	-	-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 <sup>2</sup>	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: Ecart-type entre parenthèses

Niveaux de significativité: \*<0.05, \*\*< 0.01, \*\*\* <0.001

## **ANNEXE - Questions extraites du questionnaire de la Banque de France (1996)**

### **VARIABLES INTRODUCED IN THE CLUSTER ANALYSIS**

#### **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. A quelle étape du cycle de vie est votre activité?**

1. Emergence                      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 STRATEGIQUE**

#### **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		Equivalente		Très forte
a. Prix	1	2	3	4	5
	Très faible		Equivalente		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 la différenciation 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

## BIBLIOGRAPHIE

- Aldrich H.E. (1979) *Organizations and Environments*, Prentice Hall Englewood Cliffs, NJ.
- Audretsch D.B (1995), Innovation, growth and survival, *International Journal of Industrial Organization*, (4) 441-457.
- Audretsch D.B. and Mahmood T. (1994), "Firm selection and industry evolution: the post entry performance of new firms", *Journal of Economic Literature*, 245-259.
- Bain J.S. (1951) "Relation of profit rate to industry concentration", *Quarterly Journal of Economics*, August, 293-324.
- Burns and Stalker (1961) *The Management of innovation*, Oxford University Press.
- Buzzel R.D. and Gale B.T. (1987) *The PIMS principles*, Free Press New York.
- Cool K. and Henderson J. (1997) Factor and Regression Analysis, Power and Profits in Supply Chains, in Ghertman M., Obadia J. and Arregle J.-L. (Eds) *Statistical Models for Strategic Management*, Kluwer Academic Publishers, 1-28.
- Dess C. and Davis P. (1984) Porter's generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance, *Academy of Management Journal*, 27, 467-488.
- Dierickx I. and Cool K., (1989) Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage, *Management Science*, (35), 1504-1511.
- Evans (1987) The relationship between firm growth, size and age: estimates for 100 manufacturing industries", *Journal of Industrial Economics*, 35, 567-582.
- Geroski P.A. (1995) What do we know about entry?, *International Journal of Industrial Organization*, 13, 421-440
- Gruca T., Nath D. and Thomas H. (1997) Strategic groups: Alternative Methods and Model Convergence. in Ghertman M., Obadia J. and Arregle J.-L. (Eds) *Statistical Models for Strategic Management*, Kluwer Academic Publishers, 55-80.
- Hambrick D.C. (1983) High profit strategies in mature capital goods industries: a contingency approach, *Academy of Management Journal*, 26, 687-707.
- Hannan M.T. and Freeman J. (1989) *Organizational ecology*. Harvard University Press.
- Hogdson G. (1993) *Economics and Evolution - Bringing back Life into Economics*, Polity Press.
- Lambkin M. (1988) Order of entry and performance in new markets, *Strategic Management Journal*, 9, 127-140
- Lee J., Miller D., (1996), "Strategy, environment and performance in two technological contexts: contingency theory in Korea", *Organization Studies*, 17, 729-750.
- Levinthal D.A., and Fichman M., (1988), "Dynamics of interorganizational attachments: auditor client relationships", *Administrative Science Quarterly*, 33, 345-369
- Lilien G. L. and Yoon E. (1990) The timing of competitive market entry: an exploratory study of new industrial products, *Management Science*, 36, 569-585.
- Manu F. and Sriram V. (1996) Innovation, marketing strategy, environment and performance, *Journal of Business Research*, 35, 79-91.
- Miles R., Snow C., (1978), *Strategy, structure and process*, New York: McGraw Hill
- Miller D. and Friesen P.H. (1984) A longitudinal study of the corporate life cycle, *Management Science*, 30, 1161-1183.
- Miller D., (1986) "Configurations of strategy and structure", *Strategic Management Journal*, 7, 233-250.
- Miller D., (1988) "Relating Porter's business strategies to environment and structure", *Academy of Management Journal*, 31, 280-308.
- Mitchell W. (1989) Whether and when? Probability and timing of incumbent's entry into emerging industrial subfields, *Administrative Science Quarterly*, 34, 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*, 12, 85-100.

Nelson R. and Winter S. (1982) *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press, Boston.

Nunnally J.C., (1978) *Psychometric theory*, McGraw Hill.

Porter M. (1980) *Competitive strategy*, New York: Free Press.

Porter M. (1985) *Competitive advantage*, New York: Free Press.

Ranger-Moore J. (1998) Bigger may be better, but is older wiser?, forthcoming in *American Sociological Review*

Ravenscraft D. (1983) Structure-Profit Relationships at the Line of Business and Industry Level, *Review of Economics and Statistics*, 65, 22-31.

Robinson W., Fornell C. (1985) Sources of market pioneer advantages in consumer goods industries, *Journal of Marketing Research*, 22, 305-317.

Robinson W., Fornell C., and Sullivan M. (1992) "Are market pioneers intrinsically better than later entrants?", *Strategic Management Journal*, 13, 609-624.

Scherer F.M., Ross D. (1990) *Industrial market structure and economic performance*, Houghton Mifflin Company, Boston.

Stinchcombe (1965) Social structure and organizations, in *Handbook of Organizations*, Chicago: Rand McNally, 153-193.

Suarez F. and Utterback J. (1995) "Dominant Designs and the Survival of Firms", *Strategic Management Journal*, 16, 415-430.

Teece D. (1986) Profiting from technological innovation: implications for integration, collaboration, licensing and public policy, *Research Policy*, (15) 285-305.

Teece D., Pisano G. and Schuen A. (1997) Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic Management Journal*, (18) 509-535.

Tenenhaus M. (1994) *Méthodes statistiques en gestion*, Dunod.

Urban G. L., Carter T., Gaskin S. and Mucha Z. (1986) Market shares rewards to pioneering brands: an empirical analysis and strategic implications, *Management Science*, 2, 645-659.

Utterback J. and Suarez F. (1993) "Innovation, Competition, and Industry Structure", *Research Policy*, 22,1-21

Utterback J.M. (1994) *Mastering the Dynamics of Innovation*, Harvard Business Press.

Venkatraman N. and Ramanujam V. (1986) Measurement of business performance in strategic research: a comparison of approaches, *Academy Management Review*, (11) 801-814.

Venkatraman N. and Ramanujam V. (1987) Measurement of business economic performance: an examination of method convergence, *Journal of Management*, (13) 109-122.

---

<sup>1</sup> 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 (Buzzel et Gale, p.33, 1987).

<sup>2</sup> On exclut ici le cas des variables sectorielles qui résultent d'un processus de dichotomisation d'une variable catégorielle.

<sup>3</sup> Ces résultats de la régression 1 et 2 ont été confirmés en substituant aux indicatrices des groupes issus de la typologie les quatre variables à l'origine de la classification hiérarchique. Seuls l'ancienneté dans l'activité et le cycle de vie, soit la dimension de la jeunesse, révèlent une influence négative sur la performance (au seuil de 5%). Les deux autres variables -ordre d'entrée et diffusion de la technologie, ont bien les signes attendus mais les coefficients ne sont pas significatifs.

<sup>4</sup> 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 (Scherer and 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.