

Gaël GUEGUEN

ATER en sciences de gestion - Université Montpellier III
Equipe de Recherche sur la Firme et l'industrie - Université Montpellier I
gueguen@isem.univ-montp1.fr

Mai 2000

Présentation des résultats de l'enquête menée sur le comportement stratégique et les caractéristiques environnementales des PME Internet françaises*

Plan

1. Introduction.	2
2. Présentation des entreprises.	3
2.1. Constitution de l'échantillon	3
2.2. PME Internet	3
2.3. PME non Internet	4
2.4. Comparatif	5
3. La complexité.	6
3.1. Résultats	7
3.2. Synthèse	9
4. L'incertitude.	10
4.1. Résultats	11
4.2. Synthèse	15
5. Le dynamisme.	16
5.1. Résultats	17
5.2. Synthèse	19
6. La turbulence.	20
6.1. Résultats	21
6.2. Synthèse	24
7. Stratégies retenues.	25
7.1. Résultats	27
7.2. Synthèse	28
8. La performance.	31
8.1. Résultats	32
8.2. Synthèse	34
9. Liaisons significatives.	37
9.1. Relation complexité - performance.	38
9.2. Relation incertitude - performance	39
9.3. Relation dynamisme - performance	41
9.4. Relation turbulence - performance	42
9.5. Relation Caractéristiques de l'entreprise - performance	43
9.6. Relation stratégie - performance	45
10. Présentation du modèle	49
10.1. Observation préliminaire : le cas des variables environnementales	49
10.2. Synthèse des liaisons	51
10.3. Représentation générale	53
11. Conclusion.	55

* Ces données n'ayant pas encore été publiées dans le travail de doctorat, merci de demander l'accord pour toute utilisation. Ces données agrégées appartiennent au chercheur et à son laboratoire qui remercient vivement les participants de l'enquête.

1. Introduction.

Notre but a été de tester un ensemble de variables opérationnalisées sous la forme de questions classiquement utilisées dans la littérature en management stratégique. Celles-ci avaient trois grands thèmes : caractériser l'environnement des entreprises, identifier les stratégies génériques retenues et évaluer le niveau de performance de l'entreprise.

En ce qui concerne les caractéristiques de l'environnement (considéré comme l'ensemble des facteurs externes qui influent sur l'entreprise), quatre dimensions sont mesurées : la complexité, le dynamisme, l'incertitude et la turbulence.

En ce qui concerne les stratégies retenues, quatre grands types de stratégies sont proposés : la stratégie entrepreneuriale (innovation, prise de risques,...), la stratégie de positionnement (niche, positionnement à long terme sur un métier,...), la stratégie de souplesse organisationnelle (flexibilité, réponse rapide,...) et la stratégie de pérennisation collective (régulation de l'environnement, coopération,...).

En ce qui concerne la performance, la mesure se fait d'une façon perceptive en regard des attentes des dirigeants. Ce sera l'évolution des critères de performance qui sera prise en compte.

Notre objet d'étude est délimité par le type d'activité. Notre recherche porte sur les PME Internet. Mais nous avons besoin de constituer un groupe de contrôle (afin d'établir des comparaisons) ; de ce fait, les réponses des entreprises n'ayant pas d'activités Internet sont retenues. Il s'en suit que sur les 302 réponses obtenues lors de l'enquête administrée par Internet¹, seules 242 sont traitées après éliminations de celles provenant d'entreprises ayant un effectif supérieur à 500 employés ou provenant de personnes n'étant ni propriétaire / dirigeant, ni directeur de l'entreprise.

Nous détaillerons donc cette présentation des résultats en fonction des différentes questions posées. Pour chacun des thèmes abordés, les fréquences de réponses sont données dans un tableau en fonction du type d'activité (Internet, hybride, non Internet). Chaque question pouvant être mesurée sur une échelle allant de 1 à 5, une note sur 20 est calculée. Cette procédure permettra d'évaluer le degré de différence entre les entreprises par le biais de tests paramétriques sur deux échantillons indépendants (test t de Student ou analyse de la variance (ANOVA) quand k échantillons). Les résultats montrant une différence significative entre les entreprises Internet et non Internet sont donnés en gras. Un score global (agrégant les résultats des questions du thème) est donné à chaque fois par l'intermédiaire d'un graphique. Une analyse sera menée en fin de thème pour identifier la pertinence de la comparaison.

¹ L'analyse de la réussite de ce type d'administration est détaillé dans le document "Administration des enquêtes par Internet" disponible sur ce site en format pdf.

2. Présentation des entreprises.

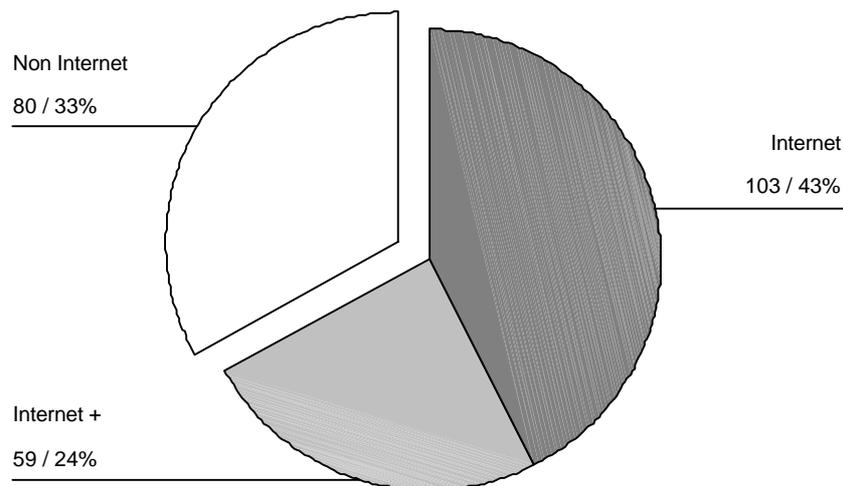
2.1. Constitution de l'échantillon

Nous pouvons obtenir trois catégories en fonction de l'activité :

- Les PME Internet : toutes leurs activités sont exclusivement liées à Internet.
- Les PME non Internet : aucunes de leurs activités ne sont sur Internet (tolérance pour un simple site vitrine).
- Les "hybrides" (Internet +) : elles vendent des services ou des produits avec et sans Internet. En terme de caractéristiques environnementales, elles peuvent connaître des influences différentes. Cette remarque prévaut également si l'entreprise est dans une logique de production.

Le graphique suivant présente le nombre d'entreprise constituant notre échantillon en fonction du type d'activité :

Répartition de l'échantillon en fonction de l'activité



2.2. PME Internet

En regardant plus dans le détail l'activité des PME Internet et hybride, nous pouvons remarquer un nombre élevé d'activité. En moyenne, une entreprise en a 4,24. 14 types d'activités sont recensés comme le montre le tableau suivant. Certaines d'entre elles sont très présentes. Ainsi 75 % de nos entreprises font de la conception de site. Cette atomisation peut être reliée à un niveau d'investissement assez réduit ainsi qu'un marché en forte expansion. Toujours est-il que peu d'entreprises se spécialisent sur une seule activité. Les PME Internet apparaissent donc comme un *portefeuille de services* pouvant apporter une offre globale au client. L'évolution du

métier, passant par une concentration du secteur, peut laisser penser qu'une plus grande spécialisation se fera jour par la suite.

Nombre d'activités par PME			Type d'activités par PME		
Nombre d'activités	Nombre	Pourcentage par PME	Type d'activités	Nombre	Pourcentage par PME
1	21	13	Concepteur	121	75,2
2	29	17,9	Hébergeur	85	52,8
3	17	10,5	Conseil	81	50,3
4	31	19,1	Animation	81	50,3
5	13	8	Promotion	73	45,3
6	16	9,9	Logiciel	59	36,6
7	13	8	FAI	35	21,7
8	10	6,2	Services	34	21,1
9	8	4,9	Portail	33	20,5
10	2	1,2	Galerie	29	18
11	1	0,6	Produits	26	16,1
13	1	0,6	Publicité	24	14,9
			Moteur	14	8,7
			Rencontre	7	4,3
<i>Total</i>	<i>162</i>	<i>100,00</i>	<i>14</i>	<i>702</i>	<i>100</i>

FAI : Fournisseur d'accès à Internet

2.3. PME non Internet

Les PME non Internet, nous seront très utiles, car elles serviront à comparer les scores de l'échantillon de PME Internet. C'est ainsi que plus la différence sera élevée, plus on pourra caractériser l'environnement de l'Internet. A titre d'information, nous présentons ici les différents secteurs d'origine de nos PME. Notons que les secteurs les plus représentés sont ceux de l'informatique (vente) et du conseil. Nous pouvons donc remarquer qu'il s'agit d'activité où l'utilisation d'Internet est fréquente.

	Fréquence	%		Fréquence	%
Agro-alimentaire	5	6,25	Emballage	1	1,25
Art	1	1,25	Equipement	3	3,75
Assurance	1	1,25	Formation	3	3,75
Automobile	3	3,75	Informatique	18	22,5
Chimie	2	2,5	Menuiserie	3	3,75
Climatisation	1	1,25	Papeterie	1	1,25
Communication	5	6,25	Santé	1	1,25
Conseil	11	13,75	Sous-traitance	3	3,75
Divers	4	5	Tourisme	4	5
Edition	1	1,25	Transport	2	2,5
Electronique	7	8,75	<i>Total</i>	<i>80</i>	<i>100</i>

2.4. Comparatif

Le nombre d'années d'existence :

	ACTIVITE			Total
	PME Internet	Hybride	PME non Internet	
1 an	7,7%	6,9%	2,5%	5,8%
2 ans	20,2%	17,2%	6,3%	14,9%
3 ans	22,1%	12,1%	6,3%	14,5%
4 ans	18,3%	15,5%	2,5%	12,4%
5 ans	11,5%	3,4%	5,0%	7,4%
6 ans	4,8%	8,6%	7,5%	6,6%
7 ans	1,9%	10,3%	3,8%	4,5%
8 ans	1,0%	5,2%	5,0%	3,3%
9 ans	1,0%	1,7%	2,5%	1,7%
10 ans et +	11,5%	19,0%	58,8%	28,9%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

ANOVA montre que la différence est significative.

Sans surprises, nous pouvons nous rendre compte que les PME Internet sont les plus jeunes. 50 % de cet échantillon à moins de 4 ans. D'autre part il semble que quelques entreprises qui existent depuis plus de 10 ans se soient converties au métier de l'Internet.

Le niveau d'étude du dirigeant :

	ACTIVITE			Total
	PME Internet	Hybride	PME non Internet	
CAP/BEP	0 %	0 %	1,3%	0,4%
BAC	9,1%	3,5%	6,7%	6,9%
BAC+2	21,2%	12,3%	13,3%	16,5%
BAC+3	2,0%	5,3%	6,7%	4,3%
Bac+4	16,2%	5,3%	16,0%	13,4%
Bac+5	10,1%	21,1%	17,3%	15,2%
Bac+5 / ingénieur	33,3%	45,6%	26,7%	34,2%
Doctorat	8,1%	5,3%	12,0%	8,7%
Autre	0 %	1,8%	0 %	0,4%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

ANOVA ne montre aucunes différences significatives entre les échantillons.

Notre échantillon se caractérise par un très fort niveau de formation des dirigeants des entreprises sans distinction d'activité (homogénéité). Dans nos analyses ultérieures, cela se révélera très important. En effet, une différence significative en terme de formation peut laisser envisager des biais importants dans l'appréhension de l'environnement. Mais ces chiffres confirment aussi deux éléments : la nécessaire formation du dirigeant d'entreprise et une utilisation plus élevée d'Internet pour les individus diplômés.

Le nombre d'employés :

	ACTIVITE			Total
	PME Internet	Hybride	PME non Internet	
1-10	77,9%	82,8%	51,3%	70,3%
11-25	12,5%	5,2%	18,8%	12,8%
26-50	4,8%	10,3%	13,8%	9,1%
50-100	3,9%	1,7%	6,3%	4,1%
101-200	0 %	0 %	8,8%	2,9%
+ 200	1,0 %	0 %	1,3%	0,8%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,00%

ANOVA montre que la différence entre les échantillons est significative.

La taille est donc un critère de différenciation significatif pour les entreprises en fonction de leur appartenance ou pas à la "nouvelle économie". La moyenne du nombre d'employé pour les entreprises Internet est de 14 contre 30 pour les PME non Internet. Rappelons ici que ces chiffres ne sont là que pour décrire nos échantillons et ne doivent pas être, sans précautions, extrapolés à l'ensemble des entreprises françaises. On peut cependant avancer le fait que les PME Internet ont une taille significativement plus réduite.

3. La complexité.

La complexité de l'environnement correspond à l'hétérogénéité et l'étendue des activités d'une organisation. Elle peut représenter la mesure du nombre de configurations compétitives qu'une entreprise peut considérer comme bonne pour sa propre stratégie. Un système deviendra complexe quand le nombre d'acteurs est important et quand les relations entre ces acteurs sont fortes et interactives. Cette notion renvoie à l'idée que l'entreprise a besoin d'être en relation avec de nombreux acteurs environnementaux différents.

Exemple : la production d'une entreprise peut être liée à un grand nombre de fournisseurs et de sous-traitants qu'il faudra pouvoir gérer. De plus, l'entreprise pourra avoir besoin de différentes autorisations administratives. Dans ce cas, on pourra parler de complexité.

L'appréhension de la complexité passe par une difficulté à identifier les causes et effets des relations de l'entreprise ainsi qu'une production de biens et services hétérogènes.

3.1. Résultats

C1 L'environnement externe de mon entreprise est difficile à comprendre :

		ACTIVITE			Total
		PME Internet	Hybride	PME non Internet	
	Pas du tout d'accord	6,7%	10,3%	16,3%	10,7%
	Pas d'accord	29,8%	27,6%	31,3%	29,8%
	Un peu d'accord	35,6%	31,0%	32,5%	33,5%
	D'accord	20,2%	25,9%	10,0%	18,2%
	Tout à fait d'accord	7,7%	5,2%	10,0%	7,9%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Score /20		11,69	11,52	10,65	11,31

C2 Mon entreprise est en relation avec de nombreuses autres entreprises pour la production et la distribution de ses produits :

		ACTIVITE			Total
		PME Internet	Hybride	PME non Internet	
	Pas du tout d'accord	6,7%	6,9%	10,0%	7,9%
	Pas d'accord	9,6%	12,1%	12,5%	11,2%
	Un peu d'accord	17,3%	19,0%	6,3%	14,0%
	D'accord	46,2%	34,5%	37,5%	40,5%
	Tout à fait d'accord	20,2%	27,6%	33,8%	26,4%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Score /20		14,54	14,55	14,90	14,66

C3 Il n'est pas toujours évident d'identifier l'origine d'un changement dans l'environnement de mon entreprise :

		ACTIVITE			Total
		PME Internet	Hybride	PME non Internet	
	Pas du tout d'accord	7,7%	5,2%	7,5%	7,0%
	Pas d'accord	29,8%	34,5%	26,3%	29,8%
	Un peu d'accord	26,9%	32,8%	27,5%	28,5%
	D'accord	27,9%	19,0%	25,0%	24,8%
	Tout à fait d'accord	7,7%	8,6%	13,8%	9,9%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Score /20		11,92	11,66	12,45	12,03

C4 Mon entreprise produit différents biens ou services :

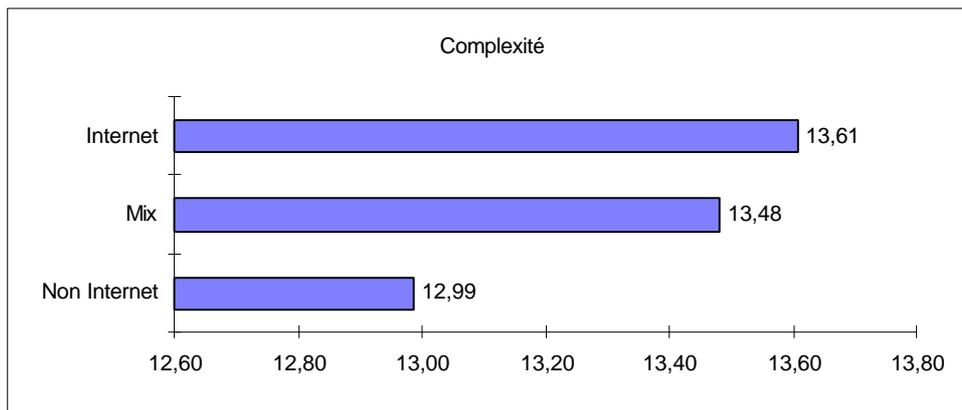
		ACTIVITE			Total
		PME Internet	Hybride	PME non Internet	
	Pas du tout d'accord	1,9%	1,7%	8,8%	4,1%
	Pas d'accord	2,9%	3,4%	6,3%	4,1%
	Un peu d'accord	1,9%	8,6%	12,5%	7,0%
	D'accord	40,4%	36,2%	25,0%	34,3%
	Tout à fait d'accord	52,9%	50,0%	47,5%	50,4%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Score /20		17,58	17,17	15,85	16,91

C5 Le savoir-faire de mon entreprise ne peut être formalisé :

		ACTIVITE			Total
		PME Internet	Hybride	PME non Internet	
	Pas du tout d'accord	11,5%	17,2%	27,5%	18,2%
	Pas d'accord	34,6%	36,2%	31,3%	33,9%
	Un peu d'accord	23,1%	20,7%	16,3%	20,2%
	D'accord	21,2%	13,8%	11,3%	16,1%
	Tout à fait d'accord	9,6%	12,1%	13,8%	11,6%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Score /20		11,31	10,69	10,10	10,76

C6 L'environnement de mon entreprise est complexe :

		ACTIVITE			Total
		PME Internet	Hybride	PME non Internet	
	Pas du tout d'accord	3,8%	0 %	6,3%	3,7%
	Pas d'accord	10,6%	13,8%	17,5%	13,6%
	Un peu d'accord	24,0%	22,4%	18,8%	21,9%
	D'accord	39,4%	31,0%	36,3%	36,4%
	Tout à fait d'accord	22,1%	32,8%	21,3%	24,4%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Score /20		14,62	15,31	13,95	14,56

Score total de la complexité sur 20 :**3.2. Synthèse**

Une différence notable concerne **la production de différents biens et service**. Comme nous l'avons vu dans la présentation des entreprises, les entreprises Internet sont rarement mono-activités. Cependant le savoir-faire semble proche ou, tout du moins, pas assez développé sur certaines activités. De ce fait, comme le secteur est porteur, l'entreprise tend à proposer un **portefeuille de services assez large**. L'évolution du secteur risque d'entraîner une plus grande spécialisation sur des métiers de bases. Mais pour l'instant ces différentes activités peuvent être proposées par les entreprises. L'avantage principal réside en une offre unique au client qui n'a pas besoin de rencontrer différents prestataires. C'est ainsi qu'un fournisseur d'accès, bien placé pour être hébergeur, va tout logiquement proposer une activité de conception de sites ainsi qu'une activité de promotion pour capter des fonds.

Le désavantage principale réside en une moins bonne maîtrise du savoir-faire (on ne peut pas être spécialiste en tout). D'autre part, plus le portefeuille d'activité est large, plus l'entreprise sera exposée aux attaques de la concurrence et certains investissements humains peuvent se retrouver obsolètes rapidement. Une solution pour fournir aux clients une gamme large de services tout en se concentrant sur un savoir-faire est la **mise en réseau**. Elle consiste en une association d'entreprises ayant des métiers différents mais complémentaires et proposant une offre unique (une organisation d'organisations). La stratégie est commune et ainsi la recherche de clients et de partenaires profite à tous les membres du réseau. La faible taille (actuelle) des entreprises de l'Internet peut laisser supposer une plus grande facilité à se constituer en réseau. Ce type d'organisation est supérieur en terme d'intensité des relations au partenariat ou à la coopération. Des entreprises existantes se regroupent en conservant leur identité juridique, leur mode de gestion et vont ainsi mener une politique stratégique commune. C'est une solution efficace dans un contexte de complexité, car la **maîtrise du savoir-faire** connaît de forts progrès du fait de cette spécialisation.

Par ailleurs, on remarquera également la note assez élevée concernant le nombre de relation en ce qui concerne la production et la distribution des produits (pour tous

les secteurs). La mise en réseau envisagée précédemment permettra une meilleure **clarification des relations** en amont (fournisseurs) et en aval (distributeurs et / ou clients). Notons cependant que la constitution de différentes relations présente l'avantage de réduire les risques pouvant provenir de l'incertitude d'une défaillance d'un partenaire. Si, comme nous le verrons par la suite, l'environnement est incertain le fait d'avoir différents partenaires peut être intéressant. Mais si ce n'est pas le cas, l'entreprise se prive d'avantages liés à la concentration de ses relations (économie d'échelle, économie d'apprentissage, coût de mobilité, etc...).

Nous remarquerons que l'échantillon des **entreprises non Internet** connaît plus de difficultés que tout autre pour identifier l'origine d'un changement dans son environnement. On s'aperçoit donc que l'environnement de l'Internet n'est pas extrêmement incompréhensible puisque les questions relatives à la compréhension ou à la formalisation du savoir-faire sont inférieures à une note de 12/20. Cependant, le savoir-faire des entreprises Internet est plus difficilement formalisable que celui des autres secteurs. Notons que le dynamisme du secteur en terme d'opportunités peut permettre d'envisager une meilleure lecture des relations entre les entreprises car moins menaçantes.

Le **score total de la complexité** (somme des six questions) montre que le secteur de l'Internet est plus complexe que celui des entreprises non Internet mais d'une façon non significative (la différence n'est pas très forte). Cependant cette **complexité risque d'augmenter** encore plus si un nombre incessant de concurrents et de fournisseurs viennent sur ces marchés. Nous recommandons donc une vigilance accrue pour les développements futurs de ce secteur.

4. L'incertitude.

L'incertitude de l'environnement va correspondre au manque d'informations sur les facteurs environnementaux rendant impossible la prévision de l'impact d'une décision spécifique sur l'organisation et où on ne pourra donner de probabilités quant à l'impact des facteurs environnementaux sur l'organisation. C'est ainsi, qu'on estimera que l'incertitude sera présente lorsque l'information est suffisamment défaillante pour qu'il soit impossible de faire des estimations de probabilités des différents événements possibles.

Exemple : une entreprise qui pénètre sur un nouveau marché manque d'informations que le marketing ne peut facilement fournir. Les clients ne sont pas suffisamment bien identifiés, le comportement stratégique ne peut se référer à aucun modèle. Les évolutions futures sont principalement issues d'hypothèses tirées de méthodes qualitatives.

On peut identifier l'incertitude en fonction du comportement stratégique de certains acteurs environnementaux ou organisationnels (client, concurrents, fournisseurs, Etat, employés, technologies utilisées) et en terme de processus de prise de décision. C'est ici qu'on peut identifier une triple incertitude : savoir comment se comporteront les acteurs environnementaux, évaluer le résultat des actions

stratégiques de l'entreprise, estimer la pertinence des réponses avant la décision. Ces données se réfèrent, évidemment, à l'information disponible.

4.1. Résultats

4.1.1. Incertitude des acteurs environnementaux.

ICLI Le comportement de mes client est...

		ACTIVITE			Total
		PME Internet	Hybride	PME non Internet	
	Très certain	4,8%	5,2%	5,0%	5,0%
	Certain	27,9%	31,0%	30,0%	29,3%
	Autant certain qu'incertain	40,4%	44,8%	32,5%	38,8%
	Incertain	20,2%	15,5%	30,0%	22,3%
	Très incertain	6,7%	3,4%	2,5%	4,5%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Score /20		11,85	11,24	11,80	11,69

ICCRT Le comportement de mes concurrents est...

		ACTIVITE			Total
		PME Internet	Hybride	PME non Internet	
	Très certain	7,7%	12,1%	3,8%	7,4%
	Certain	24,0%	25,9%	26,3%	25,2%
	Autant certain qu'incertain	37,5%	36,2%	42,5%	38,8%
	Incertain	24,0%	22,4%	20,0%	22,3%
	Très incertain	6,7%	3,4%	7,5%	6,2%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Score /20		11,92	11,17	12,05	11,79

IEMP Le comportement de mes employés est...

		ACTIVITE			Total
		PME Internet	Hybride	PME non Internet	
	Très certain	15,4%	13,8%	10,0%	13,2%
	Certain	49,0%	44,8%	50,0%	48,3%
	Autant certain qu'incertain	25,0%	29,3%	31,3%	28,1%
	Incertain	9,6%	10,3%	6,3%	8,7%
	Très incertain	1,0%	1,7%	2,5%	1,7%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Score /20		9,27	9,66	9,65	9,49

IETAT Le comportement de l'Etat est...

		ACTIVITE			Total
		PME Internet	Hybride	PME non Internet	
	Très certain	5,8%	3,4%	6,3%	5,4%
	Certain	17,3%	25,9%	17,5%	19,4%
	Autant certain qu'incertain	31,7%	24,1%	37,5%	31,8%
	Incertain	22,1%	31,0%	18,8%	23,1%
	Très incertain	23,1%	15,5%	20,0%	20,2%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Score /20		13,58	13,17	13,15	13,34

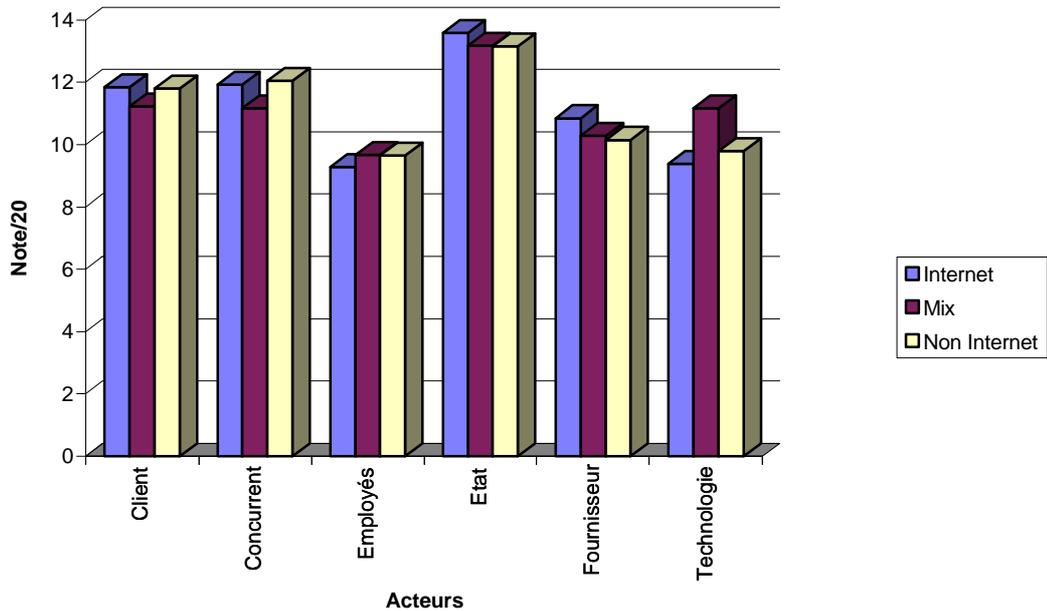
IFRN Le comportement de mes fournisseurs est...

		ACTIVITE			Total
		PME Internet	Hybride	PME non Internet	
	Très certain	7,7%	6,9%	8,8%	7,9%
	Certain	33,7%	44,8%	41,3%	38,8%
	Autant certain qu'incertain	40,4%	36,2%	37,5%	38,4%
	Incertain	16,3%	8,6%	12,5%	13,2%
	Très incertain	1,9%	3,4%	0 %	1,7%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Score /20		10,85	10,28	10,15	10,48

ITECH Les technologies ou savoir-faire que j'utilise sont...

		ACTIVITE			Total
		PME Internet	Hybride	PME non Internet	
	Très certain	22,1%	12,1%	16,3%	17,8%
	Certain	39,4%	31,0%	43,8%	38,8%
	Autant certain qu'incertain	23,1%	29,3%	22,5%	24,4%
	Incertain	12,5%	20,7%	13,8%	14,9%
	Très incertain	2,9%	6,9%	3,8%	4,1%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Score /20		9,38	11,17	9,80	9,95

Incertitude des acteurs



4.1.2. Incertitude perçue.

11 Mon entreprise n'a pas toujours les bonnes informations pour prendre une décision :

		ACTIVITE			Total
		PME Internet	Hybride	PME non Internet	
	Pas du tout d'accord	6,7%	3,4%	5,0%	5,4%
	Pas d'accord	32,7%	34,5%	30,0%	32,2%
	Un peu d'accord	37,5%	32,8%	32,5%	34,7%
	D'accord	19,2%	25,9%	27,5%	23,6%
	Tout à fait d'accord	3,8%	3,4%	5,0%	4,1%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Score /20		11,23	11,66	11,90	11,55

12 Mon entreprise a du mal à prévoir le comportement des acteurs environnementaux :

		ACTIVITE			Total
		PME Internet	Hybride	PME non Internet	
	Pas du tout d'accord	2,9%	0 %	2,5%	2,1%
	Pas d'accord	29,8%	29,3%	30,0%	29,8%
	Un peu d'accord	40,4%	39,7%	35,0%	38,4%
	D'accord	24,0%	25,9%	27,5%	25,6%
	Tout à fait d'accord	2,9%	5,2%	5,0%	4,1%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Score /20		11,77	12,28	12,10	12

13 Mon entreprise a du mal à prévoir le résultat des actions des acteurs environnementaux :

		ACTIVITE			Total
		PME Internet	Hybride	PME non Internet	
	Pas du tout d'accord	3,8%	0 %	3,8%	2,9%
	Pas d'accord	24,0%	17,2%	25,0%	22,7%
	Un peu d'accord	38,5%	36,2%	31,3%	35,5%
	D'accord	31,7%	39,7%	31,3%	33,5%
	Tout à fait d'accord	1,9%	6,9%	8,8%	5,4%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Score /20		12,15	13,45	12,65	12,63

14 Mon entreprise a du mal à trouver la meilleure réponse aux changements des acteurs environnementaux :

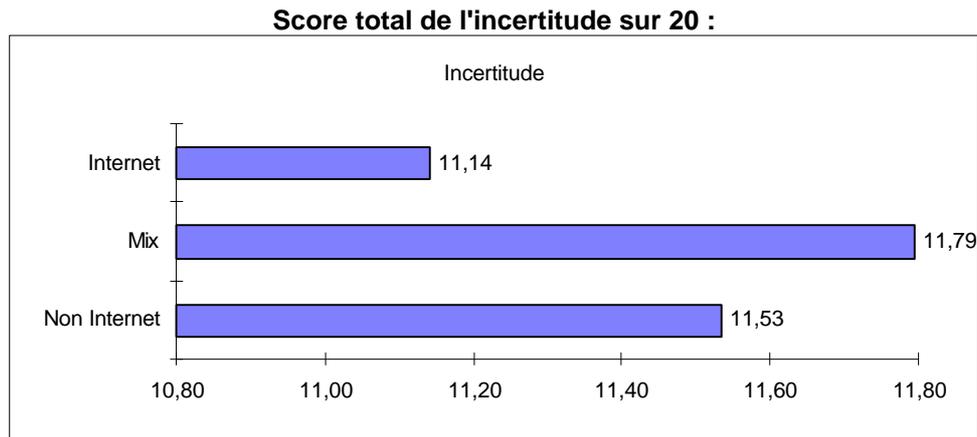
		ACTIVITE			Total
		PME Internet	Hybride	PME non Internet	
	Pas du tout d'accord	4,8%	1,7%	7,5%	5,0%
	Pas d'accord	41,3%	36,2%	37,5%	38,8%
	Un peu d'accord	32,7%	37,9%	28,8%	32,6%
	D'accord	16,3%	19,0%	20,0%	18,2%
	Tout à fait d'accord	4,8%	5,2%	6,3%	5,4%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Score /20		11	11,59	11,20	11,21

15 Mon entreprise se trompe souvent dans ses prévisions sur les acteurs environnementaux :

		ACTIVITE			Total
		PME Internet	Hybride	PME non Internet	
	Pas du tout d'accord	10,6%	3,4%	6,3%	7,4%
	Pas d'accord	48,1%	62,1%	53,8%	53,3%
	Un peu d'accord	31,7%	20,7%	30,0%	28,5%
	D'accord	9,6%	12,1%	10,0%	10,3%
	Tout à fait d'accord	0 %	1,7%	0 %	,4%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Score /20		9,62	9,86	9,75	9,72

16 L'environnement de mon entreprise est incertain :

		ACTIVITE			Total
		PME Internet	Hybride	PME non Internet	
	Pas du tout d'accord	10,6%	3,4%	3,8%	6,6%
	Pas d'accord	32,7%	27,6%	33,8%	31,8%
	Un peu d'accord	34,6%	41,4%	35,0%	36,4%
	D'accord	13,5%	22,4%	23,8%	19,0%
	Tout à fait d'accord	8,7%	5,2%	3,8%	6,2%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Score /20		11,08	11,93	11,60	11,45



4.2. Synthèse

D'une façon assez surprenante, **le secteur de l'Internet ne se différencie pas** des autres secteurs par son haut niveau d'incertitude. Cette surprise tient au fait qu'Internet est un secteur "émergent", nouveau et donc l'avenir n'est pas certain. Cependant comme nous le verrons par la suite si les PME Internet ne savent pas à quoi ressemblera exactement le futur, elles pensent fortement que les occasions de profits seront élevés. Mais détaillons les résultats :

En ce qui concerne **l'incertitude des acteurs environnementaux**, on notera que les réponses des différents secteurs étudiés sont proches. L'acteur environnemental **le plus incertain** étant **l'Etat**. On peut remarquer qu'une période où les 35 heures se mettent en place, au niveau général, peut conduire à ce type de réponse. En ce qui concerne Internet, une **absence de législation** précise entraînera également une perception d'incertitude vis à vis de l'Etat. Le comportement incertain **le moins élevé** se retrouve chez **les employés dans les technologies** ou savoir faire utilisés. Il est intéressant de remarquer que **plus les acteurs sont externes à l'entreprise** ou éloignés (Etat, concurrents, clients), **plus ils sont perçus comme incertains**.

En effet, les employés et les technologies sont internes à l'entreprise et donc celle-ci est plus à même de les contrôler. Cette remarque est importante, car on s'aperçoit que lorsque l'entreprise internalise, elle diminue l'incertitude. Ceci renforce notre idée de **mise en réseau** évoquée précédemment puisqu'il s'agit d'une semi-internalisation des fournisseurs et d'une partie des clients. Nous noterons cependant un **résultat significatif** : celui de l'incertitude des technologies des **entreprises hybrides**. Il est significativement plus élevé que celui des PME Internet et non Internet. On pourra se demander si le fait de **passer d'une activité à une autre** rend difficile l'appréhension des nouveaux métiers. Les langages de programmation n'évoluent pas beaucoup en terme perceptif pour un spécialiste en informatique mais un non spécialiste pourra les considérer comme suffisamment changeant pour générer de l'incertitude.

En ce qui concerne **l'incertitude perçue**, on remarque que **l'échantillon non Internet obtient un score plus élevé** que celui provenant d'Internet. Ce qui nous étonne c'est que ce secteur devrait présenter des caractéristiques d'incertitude

élevées. En effet, on ne sait pas quel sera le standard de communication de demain, on peut se demander si l'Internet mobile peut être suffisamment performant ou encore quel sera le grand leader de ce secteur dans quelques années. Mais cette **moindre perception de l'incertitude** de la part des entreprises Internet doit être relié à des perspectives de **développements bénéfiques**. L'incertitude n'est pas gênante car si l'entreprise se trompe, elle pourra trouver de nouvelles solutions.

Cependant, la plupart des questions ont un score supérieur à la moyenne. Seule la variable portant sur les **erreurs de prévision obtient un score inférieur** (9,72/20). Les résultats envisagés au niveau de l'incertitude des acteurs confirment l'idée que les **entreprises hybride perçoivent plus d'incertitude** que les autres. Cela confirme également notre propos sur l'avantage de la spécialisation : une meilleure maîtrise du métier permettant une réduction de l'incertitude. Celle-ci est la plus élevée en ce qui concerne le **résultat des actions des acteurs environnementaux**. Là encore, on se rend compte que plus est éloigné l'acteur, plus est grande l'incertitude. Si on ne se trompe pas souvent dans ses prévisions (I5), on avoue avoir du mal à les mettre au point (I3). Ceci prouve que l'effort mené quand à la meilleure compréhension de l'environnement porte ses fruits, puisque l'entreprise obtient de bonnes prévisions.

Au final **les scores cumulés montrent que l'incertitude est la plus élevée pour les entreprises hybrides**. Nous insisterons donc sur les avantages issus de la spécialisation permettant de réduire l'incertitude. Cela est d'autant plus vrai lorsque les métiers de l'entreprise sont différents comme pour le cas des PME hybride. Ce sont les entreprises Internet qui connaissent la moindre grande incertitude, mais les écarts entre secteurs ne sont pas significativement différents.

5. Le dynamisme.

Le dynamisme va correspondre au degré de changement ou de variation de facteurs constituant l'environnement. Il va entraîner l'absence de modèle en renforçant le caractère imprédictible de l'environnement. Proche du concept de volatilité, le dynamisme peut se trouver représenté par la croissance du marché, la modification de la structure concurrentielle ou l'amélioration des technologies. C'est donc ainsi que trois types de dynamismes peuvent être identifiés :

- Le **dynamisme de marché** : le nombre et la diversité des clients augmentent.
- Le **dynamisme concurrentiel** : le nombre de concurrents et les offres proposées augmentent.
- Le **dynamisme technologique** : les technologies utilisées ainsi que les offres des fournisseurs sont en augmentation.

Si le dynamisme concurrentiel et le dynamisme technologique sont élevés, l'incertitude résultante sera considérée comme négative. Lorsque le dynamisme (au sens général) est élevé, les avantages concurrentiels sont de courtes durées et l'entreprise devra s'efforcer de capter ces avantages provisoires.

Nous pouvons mesurer le dynamisme en fonction de l'apparition de nouveaux concurrents, de cycles de vie des produits courts, de pratiques commerciales en évolution ou encore d'un renouvellement des savoir-faire.

5.1. Résultats

D1 Il apparaît souvent de nouveaux concurrents sur mon secteur d'activité :

		ACTIVITE			Total
		PME Internet	Hybride	PME non Internet	
	Pas du tout d'accord	1,0%	3,4%	8,8%	4,1%
	Pas d'accord	0 %	13,8%	21,3%	10,3%
	Un peu d'accord	7,7%	6,9%	21,3%	12,0%
	D'accord	33,7%	31,0%	35,0%	33,5%
	Tout à fait d'accord	57,7%	44,8%	13,8%	40,1%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Score /20		17,88	16	12,95	15,80

D2 Le cycle de vie des produits ou services de mon entreprise change souvent :

		ACTIVITE			Total
		PME Internet	Hybride	PME non Internet	
	Pas du tout d'accord	1,9%	5,2%	7,5%	4,5%
	Pas d'accord	8,7%	12,1%	37,5%	19,0%
	Un peu d'accord	14,4%	12,1%	20,0%	15,7%
	D'accord	39,4%	36,2%	22,5%	33,1%
	Tout à fait d'accord	35,6%	34,5%	12,5%	27,7%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Score /20		15,92	15,31	11,80	14,41

D3 Les connaissances nécessaires à mon activité évoluent souvent :

		ACTIVITE			Total
		PME Internet	Hybride	PME non Internet	
	Pas du tout d'accord	1,9%	0 %	3,8%	2,1%
	Pas d'accord	1,9%	1,7%	16,3%	6,6%
	Un peu d'accord	1,0%	5,2%	17,5%	7,4%
	D'accord	25,0%	24,1%	27,5%	25,6%
	Tout à fait d'accord	70,2%	69,0%	35,0%	58,3%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Score /20		18,38	18,41	14,95	17,26

D4 Mon entreprise change fréquemment ses pratiques marketing :

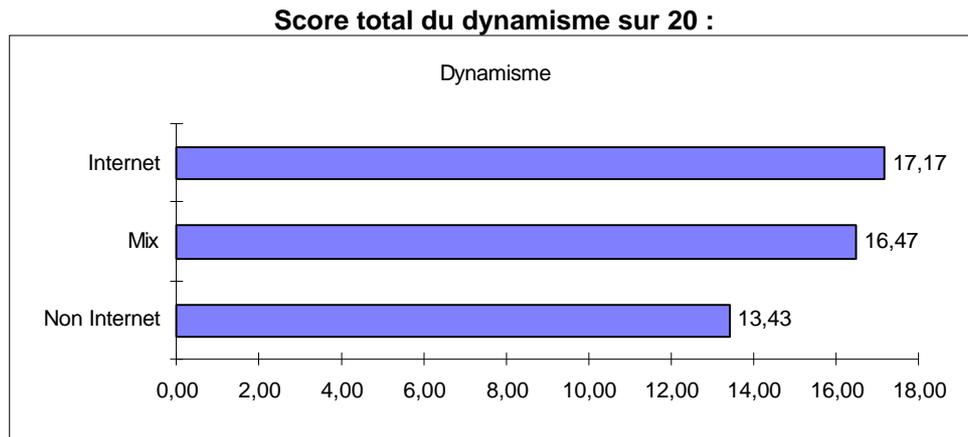
		ACTIVITE			Total
		PME Internet	Hybride	PME non Internet	
	Pas du tout d'accord	2,9%	0 %	2,5%	2,1%
	Pas d'accord	15,4%	24,1%	46,3%	27,7%
	Un peu d'accord	31,7%	29,3%	31,3%	31,0%
	D'accord	28,8%	36,2%	20,0%	27,7%
	Tout à fait d'accord	21,2%	10,3%	0 %	11,6%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Score /20		14	13,31	10,75	12,76

D5 Mon entreprise utilise une technologie ou un savoir-faire qui évolue très souvent :

		ACTIVITE			Total
		PME Internet	Hybride	PME non Internet	
	Pas du tout d'accord	1,0%	0 %	5,0%	2,1%
	Pas d'accord	1,9%	3,4%	22,5%	9,1%
	Un peu d'accord	1,9%	8,6%	22,5%	10,3%
	D'accord	31,7%	27,6%	23,8%	28,1%
	Tout à fait d'accord	63,5%	60,3%	26,3%	50,4%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Score /20		18,19	17,79	13,75	16,63

D6 L'environnement de mon entreprise est dynamique :

		ACTIVITE			Total
		PME Internet	Hybride	PME non Internet	
	Pas du tout d'accord	0 %	0 %	0 %	2,1%
	Pas d'accord	1,0%		7,5%	2,9%
	Un peu d'accord	1,0%	3,4%	11,3%	5,0%
	D'accord	28,8%	43,1%	46,3%	38,0%
	Tout à fait d'accord	69,2%	53,4%	35,0%	54,1%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Score /20		18,65	18	16,35	17,74



5.2. Synthèse

En ce qui concerne le dynamisme, les résultats obtenus valident totalement nos hypothèses initiales. En effet, le **secteur Internet est particulièrement dynamique** et ce d'une façon significative pour tous les items. On remarquera le score élevé de la question concernant l'évolution des connaissances nécessaires à l'activité (18,38 pour les PME Internet et 18,41 pour les PME hybride). On rapprochera ce résultat avec les scores obtenus en C5 et en ITECH. On peut synthétiser le rapport des PME Internet avec les connaissances (savoir-faire ou technologie) (D3 et D5) de la façon suivante : elles peuvent être partiellement formalisées, elles ne sont pas incertaines mais elles évoluent très rapidement. Ici, on s'aperçoit de la subjectivité du concept d'incertitude. Les technologies à venir ne sont pas incertaines bien qu'en très forte évolution, car c'est une donnée pour ce secteur condamner à évoluer. De ce fait, ce n'est plus une surprise, nous sommes dans une logique incrémentales et pas révolutionnaires. Le changement est continu et ne provoque pas de ruptures. Cet élément est important pour notre compréhension de l'environnement : **le dynamisme n'induit pas forcément de l'incertitude.**

Les différences entre le secteur de l'Internet et les autres sont toutes significatives. Les profits espérés par la net.économie entraînent l'apparition de nouveaux concurrents sur le marché (C1). Ce dynamisme concurrentiel est contrebalancé par un dynamisme de marché tout aussi fort. Les entreprises pressentent comme moins élevées la nécessité de changer les pratiques marketing ou le cycle de vie des produits comparativement à l'apparition de nouveaux concurrents. Si les politiques commerciales sont en évolution, c'est moins pour atténuer les effets de la concurrence que pour mieux capter la clientèle.

Au final, les entreprises Internet ont bien conscience du dynamisme environnemental (C6) et les scores cumulés indiquent clairement l'écart, en terme de dynamisme, entre les PME Internet et hybride avec les PME non Internet.

6. La turbulence.

Nous pouvons définir la turbulence comme un enchaînement d'événements plus ou moins espacés dans le temps, plus ou moins favorables mais imprévisibles quant à leur ampleur et suffisamment nouveaux pour entraîner un impact, perçu par les membres de l'organisation (entreprise), qui conduit à une reconsidération des capacités de la firme du fait de la gêne occasionnée.

Cette notion de l'environnement est généralement interprétée comme un contexte difficile pour l'entreprise. En effet, elle semble cumuler les désavantages du dynamisme (rapidité et changement élevés), de la complexité (manque de lisibilité) et de l'incertitude (effets imprévisibles). L'analyse de cette dimension doit passer par la perception des dirigeants car ce seront les gênes occasionnés (redéploiement stratégique, modification du système de production, etc...) qui caractériseront le mieux la turbulence.

Cependant, on distingue traditionnellement différents niveaux en fonction de la rapidité et de l'ampleur (s'agit-il d'un changement majeur ou mineur pour l'entreprise ?). La présence de turbulence est synonyme d'environnement instable. Comme l'équilibre concurrentiel n'est pas atteint (situation de prédominance d'une entreprise sur un marché interconnecté, répartition assez fixe des parts de marché, identification des clients du service ou produit, etc...), les manoeuvres stratégiques sont encore hasardeuses et le secteur n'est pas parvenu à maturité ou est victime de graves bouleversements.

Pour identifier la turbulence environnementale, on pourra identifier le degré de fluctuation des ventes, le caractère menaçant et imprévisible des changements qui peuvent se produire à intervalle court. Notons que ces changements possèdent la caractéristique de la nouveauté. Par exemple, une entreprise peut voir un de ses fournisseurs faire faillite. Si c'est la première fois qu'un tel événement se produit, le changement sera considéré comme nouveau. Par contre, si l'entreprise a déjà connu à plusieurs reprises la défaillance d'un de ses fournisseurs, le changement ne sera plus considéré comme nouveau.

6.1. Résultats

6.1.1. Turbulence perçue.

T1 Le volume des ventes de mon entreprise fluctue beaucoup d'une année à l'autre :

		ACTIVITE			Total
		PME Internet	Hybride	PME non Internet	
	Pas du tout d'accord	2,9%	3,4%	5,0%	3,7%
	Pas d'accord	21,2%	27,6%	45,0%	30,6%
	Un peu d'accord	17,3%	20,7%	21,3%	19,4%
	D'accord	39,4%	32,8%	22,5%	32,2%
	Tout à fait d'accord	19,2%	15,5%	6,3%	14,0%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Score /20		14,04	13,17	11,20	12,89

T2 Les changements de l'environnement de mon entreprise peuvent être menaçants :

		ACTIVITE			Total
		PME Internet	Hybride	PME non Internet	
	Pas du tout d'accord	1,9%	3,4%	0 %	1,7%
	Pas d'accord	16,3%	19,0%	16,3%	16,9%
	Un peu d'accord	32,7%	32,8%	30,0%	31,8%
	D'accord	35,6%	31,0%	40,0%	36,0%
	Tout à fait d'accord	13,5%	13,8%	13,8%	13,6%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Score /20		13,69	13,31	14,05	13,72

T3 Les changements de l'environnement de mon entreprise se produisent à intervalles courts :

		ACTIVITE			Total
		PME Internet	Hybride	PME non Internet	
	Pas du tout d'accord	1,0%	1,7%	2,5%	1,7%
	Pas d'accord	14,4%	10,3%	38,8%	21,5%
	Un peu d'accord	24,0%	31,0%	22,5%	25,2%
	D'accord	44,2%	43,1%	32,5%	40,1%
	Tout à fait d'accord	16,3%	13,8%	3,8%	11,6%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Score /20		14,42	14,28	11,85	13,54

T4 Les changements de l'environnement de mon entreprise sont parfois nouveaux :

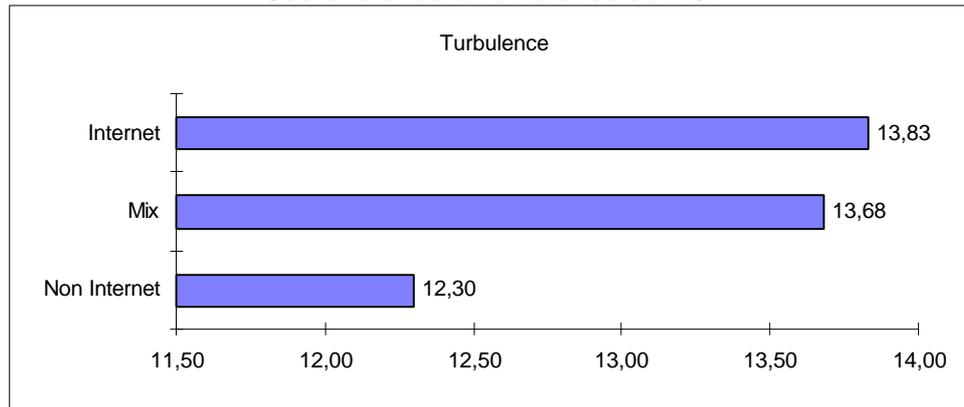
		ACTIVITE			Total
		PME Internet	Hybride	PME non Internet	
	Pas du tout d'accord	0 %	0 %	1,3%	,4%
	Pas d'accord	2,9%	3,4%	8,8%	5,0%
	Un peu d'accord	26,9%	22,4%	37,5%	29,3%
	D'accord	48,1%	55,2%	43,8%	48,3%
	Tout à fait d'accord	22,1%	19,0%	8,8%	16,9%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Score /20		15,58	15,59	14	15,06

T5 Les changements de l'environnement de mon entreprise sont imprévisibles :

		ACTIVITE			Total
		PME Internet	Hybride	PME non Internet	
	Pas du tout d'accord	1,9%	3,4%	6,3%	3,7%
	Pas d'accord	31,7%	27,6%	41,3%	33,9%
	Un peu d'accord	37,5%	46,6%	25,0%	35,5%
	D'accord	19,2%	17,2%	21,3%	19,4%
	Tout à fait d'accord	9,6%	5,2%	6,3%	7,4%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Score /20		12,12	11,72	11,20	11,72

T6 L'environnement de mon entreprise est turbulent :

		ACTIVITE			Total
		PME Internet	Hybride	PME non Internet	
	Pas du tout d'accord	3,9%	0 %	5,0%	3,3%
	Pas d'accord	17,5%	13,8%	33,8%	22,0%
	Un peu d'accord	35,0%	29,3%	32,5%	32,8%
	D'accord	31,1%	50,0%	26,3%	34,0%
	Tout à fait d'accord	12,6%	6,9%	2,5%	7,9%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Score /20		13,24	14	11,50	12,85

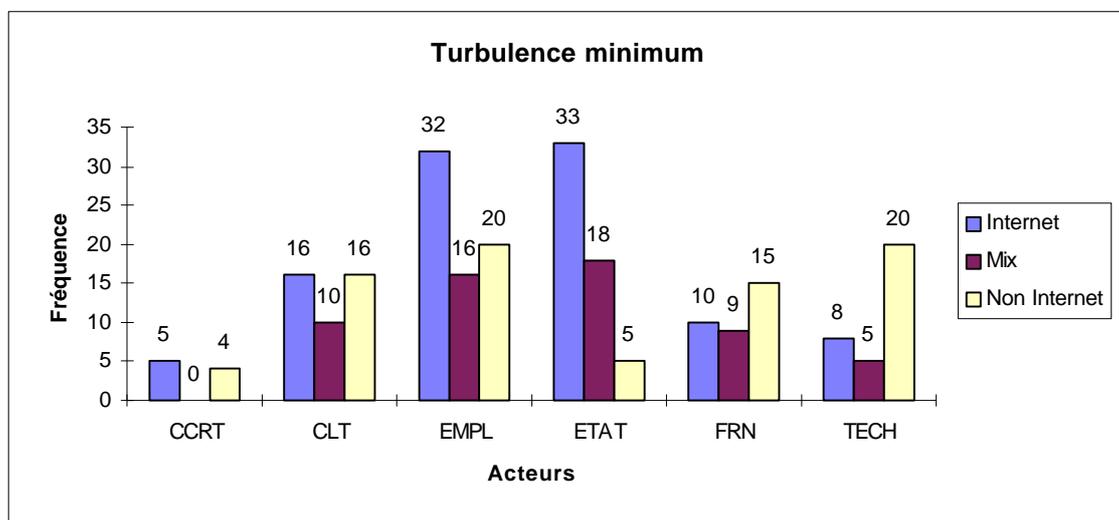
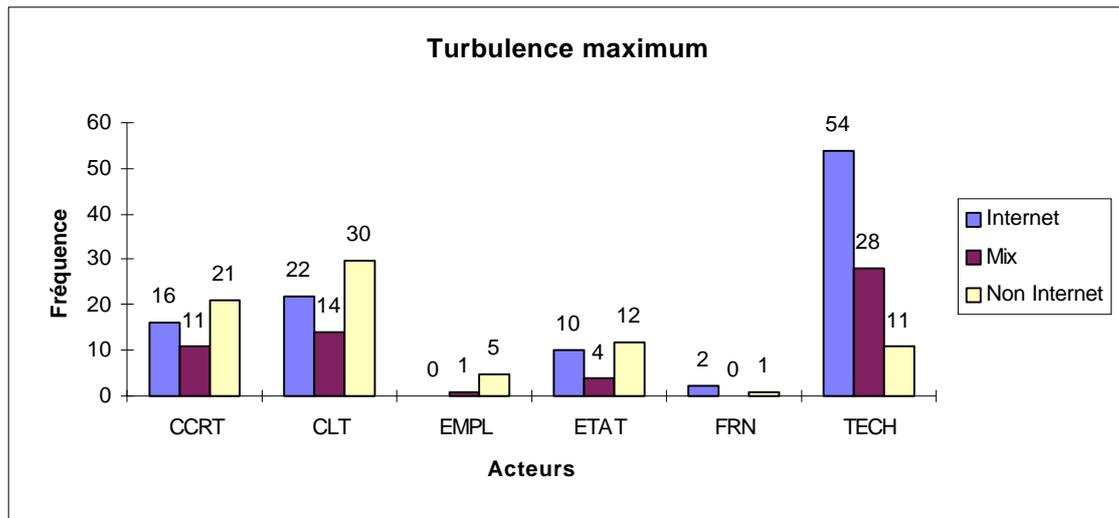
Score total de la turbulence sur 20 :**6.1.2. Comportements turbulents des acteurs environnementaux.**

TMAX Acteur environnemental considéré comme le plus turbulent :

		ACTIVITE			Total
		PME Internet	Hybride	PME non Internet	
	Concurrent	15,4%	19,0%	26,3%	19,8%
	Client	21,2%	24,1%	37,5%	27,3%
	Employé		1,7%	6,3%	2,5%
	Etat	9,6%	6,9%	15,0%	10,7%
	Fournisseur	1,9%		1,3%	1,2%
	Technologie ou savoir-faire	51,9%	48,3%	13,8%	38,4%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

TMIN Acteur environnemental considéré comme le moins turbulent :

		ACTIVITE			Total
		PME Internet	Hybride	PME non Internet	
	Concurrent	4,8%	0 %	5,0%	3,7%
	Client	15,4%	17,2%	20,0%	17,4%
	Employé	30,8%	27,6%	25,0%	28,1%
	Etat	31,7%	31,0%	6,3%	23,1%
	Fournisseur	9,6%	15,5%	18,8%	14,0%
	Technologie ou savoir-faire	7,7%	8,6%	25,0%	13,6%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%



6.2. Synthèse

Plusieurs différences significatives émergent de cette analyse des turbulences environnementales. En premier lieu, on remarquera que le **volume des ventes** des PME Internet fluctue beaucoup plus que dans d'autres secteurs alors que près de 50 % des entreprises non Internet ne sont pas d'accord avec cette proposition. D'autre part, **les changements de l'environnement se produisent à intervalles courts** pour plus de 65 % des entreprises Internet. Et ce n'est pas moins de 70 % des dirigeants de l'Internet qui pensent que les **changements sont nouveaux**. Ce score est tout à fait logique, car l'émergence de ce secteur encore jeune empêche toute expérience passée. Tout ceci concourt à considérer l'environnement de l'Internet comme turbulent et ce d'une façon discriminante par rapport à d'autres secteurs.

On remarquera que les changements sont plutôt considérés comme **menaçants** pour les entreprises n'appartenant pas au secteur de l'Internet. L'idée que les opportunités de développement sont nombreuses sur ce secteur permet de mieux comprendre ce résultat. En effet, les **perspectives futures** rendent plus large

l'espace de manoeuvres stratégiques. Ces évolutions permettent de considérer comme moins menaçant tout changement environnemental du type apparition d'un concurrent ou perte d'un gros client. Au final, le secteur de l'Internet apparaît comme significativement turbulent (note de 13,83 /20) en regard des autres secteurs.

En ce qui concerne la **turbulence des acteurs environnementaux**, on remarquera la **prédominance des technologies ou savoir-faire** dans le secteur de l'Internet. On pourra trouver paradoxal que cette catégorie d'acteur soit perçue comme la plus turbulente alors qu'elle est considérée comme la moins incertaine (ITECH). Nous nous apercevons donc **qu'incertitude et turbulence sont deux concepts différents**. Les technologies ou savoir-faire sont turbulents, car fortement dynamiques et évolutifs. Mais cette marche en avant connue, ils n'apparaissent pas comme dangereux pour l'entreprise. L'incertitude est ce qui fait peur et dans notre cas, les avancées technologiques sont considérées comme intéressantes pour les entreprises. Il en ressortira que bien que turbulentes, les technologies pourront être utilisées par la suite. Les entreprises hors Internet auront tendance à privilégier, à la première place des turbulences, **les clients et les concurrents**.

En ce qui concerne la **turbulence minimum**, les **employés** (environnement interne) obtiennent la première place quel que soit le secteur d'activité. Mais en découpant par tranche d'activité, on se rend compte que **l'Etat** émerge quelque peu pour les entreprises de l'Internet. Hors, précédemment, il était considéré comme fortement incertain (IETAT). Comment comprendre cette différence ? Si l'Etat est incertain c'est que son comportement futur est flou pour les entreprises. Mais ses changements de comportements sont rares. Il est vrai qu'une législation mise en place ne se trouve pas modifiée rapidement. De ce fait, les décisions de l'Etat revêtent un caractère important pour les entreprises mais son comportement est assez régulier. En cumulant les résultats pour tous les secteurs, on se rendra compte que les fournisseurs sont considérés comme les moins fortement turbulents et les concurrents comme les moins faiblement turbulents.

7. Stratégies retenues.

Quatre stratégies étaient proposées aux entreprises répondantes :

- La stratégie de positionnement :

Mon entreprise essaye de se situer sur une niche dans un marché qu'elle connaît. Elle connaît bien son métier et son objectif est de le développer en gardant ses spécificités. Elle préfère se positionner sur un segment précis.

- La stratégie entrepreneuriale :

Mon entreprise essaye d'innover fréquemment. Il n'est pas rare qu'elle propose des produits nouveaux ou qu'elle s'adresse à de nouveaux types de clients. Elle préfère devancer le changement quitte à prendre des risques.

- La stratégie de souplesse organisationnelle :

Mon entreprise essaye de s'adapter aux fluctuations de la demande et à la concurrence. Elle est flexible et essaye de suivre les changements rencontrés par le biais d'une redéfinition des tâches des employés. Elle préfère réagir au changement.

- La stratégie de pérennisation collective :

Mon entreprise essaye de nouer des relations avec ses concurrents. Plutôt que d'affronter sans cesse l'hostilité des concurrents, elle préfère essayer de calmer les relations avec les différentes parties en présence sur le secteur d'activité. Elle serait favorable à un code de bonne conduite entre les différentes entreprises.

Aucune de ces stratégies n'est (à priori) supérieure, en terme de performance à une autre. Cependant, elles représentent une conception particulière de l'entreprise avec son environnement comme le montre le schéma suivant :

	Réduction des turbulences	Augmentation des turbulences
Stratégie tournée vers l'externe	Pérennisation collective	Stratégie entrepreneuriale
Stratégie tournée vers l'interne	Stratégie de positionnement	Souplesse organisationnelle

Des stratégies seront plus particulièrement tournées vers les ressources internes de l'entreprises tandis que d'autres vont mobiliser son potentiel externe. C'est ainsi qu'on aura des stratégies déterminées par l'environnement et d'autres issues du volontarisme de l'entreprise. D'autre part les stratégies vont soit augmenter, soit diminuer le niveau de turbulence général de l'environnement. Ainsi, par exemple, une stratégie entrepreneuriale va entraîner une augmentation du dynamisme général avec l'introduction de nouveaux produits ou procédés. Mais détaillons les stratégies retenues :

La stratégie de pérennisation collective : il s'agit d'une institutionnalisation de l'environnement et une préférence pour des choix collectifs plutôt qu'individuels. Le but est une concertation des différents acteurs pour permettre une préservation des avantages. La création de normes, de conventions, de règles de la concurrence, d'une régulation externe permettant de limiter une explosion de la concurrence font partie de la stratégie de pérennisation collective. Par exemple, la limitation volontaire de la diffusion d'une innovation, le rassemblement autour d'un ordre professionnel sont des mesures permettant aux organisations de se prémunir contre l'amplification des changements dépassant leur seuil de tolérance.

La stratégie entrepreneuriale : elle est l'inverse de la précédente puisque c'est une stratégie individuelle, menée au détriment des concurrents. On retiendra que le comportement entrepreneurial est fortement basé sur l'innovation (investissement en recherche et développement), sur une observation attentive de l'environnement (veille environnementale) où la recherche du changement est permanente. Les auteurs en management stratégique qui soutiennent ce type de stratégie, estiment que l'avantage est de courte durée, mais que de toute façon il faut rapidement en retrouver un autre.

La souplesse organisationnelle : c'est une thématique d'importance dans la littérature sur le management stratégique. On peut proposer que des variables structurelles prendront une forme organique plus que mécanique (rigidité et formalisme) afin d'absorber le changement de l'environnement pour le réguler au sein de l'entreprise. La flexibilité, la décentralisation, la participation seront essentielles pour permettre à l'entreprise un apprentissage basé sur l'informel.

La stratégie de positionnement : c'est une stratégie de niche où l'on se recentre sur ses buts et sur ses compétences déjà acquises. On pourra envisager les turbulences comme des secousses et attendre le passage des perturbations, permettant par la suite de modifier sa structure ou ses objectifs stratégiques. Dans ce cas, il s'agit d'une position d'attente. La disponibilité de "slack" (réserves humaines ou financières) amortira l'impact. Cela peut être également vu comme la création de nouveaux espaces liés aux changements discontinus qui vont redéfinir des niches viables. L'intérêt sera de maintenir la certitude du contrôle sur l'entreprise.

7.1. Résultats

7.1.1. Nombre de stratégies retenues.

	ACTIVITE			Total
	PME Internet	Hybride	PME non Internet	
Une seule stratégie	17,3%	22,4%	36,3%	24,8%
Deux stratégies	80,8%	77,6%	63,8%	74,4%
Aucune de celles proposées	1,9%			,8%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

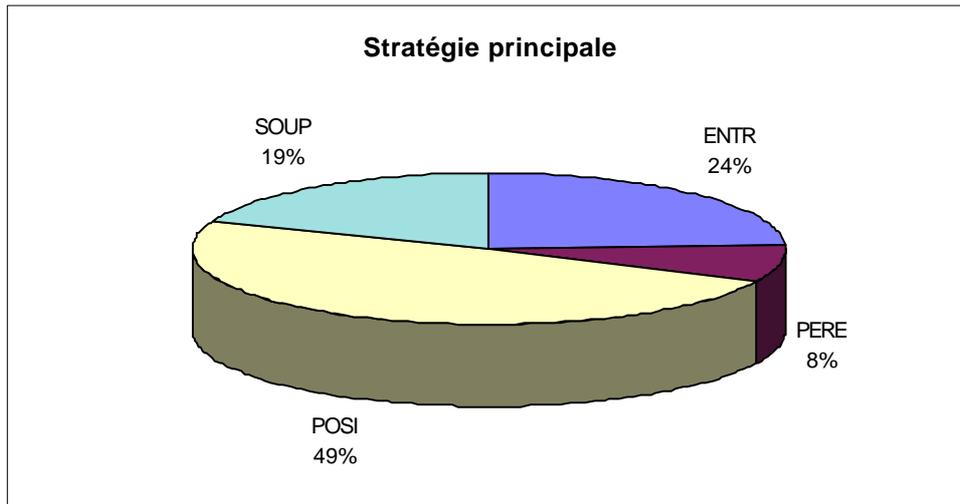
Le test du Chi 2 nous indique que la différence de répartition est significative.

7.1.2. Stratégie principale.

S1

	ACTIVITE			Total
	PME Internet	Hybride	PME non Internet	
Stratégie de positionnement	41,3%	46,6%	58,8%	48,3%
Stratégie entrepreneuriale	30,8%	24,1%	15,0%	24,0%
Stratégie de souplesse organisationnelle	15,4%	22,4%	20,0%	18,6%
Stratégie de pérennisation collective	10,6%	5,2%	6,3%	7,9%
Aucune	1,9 %	1,7%	0 %	1,2 %
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

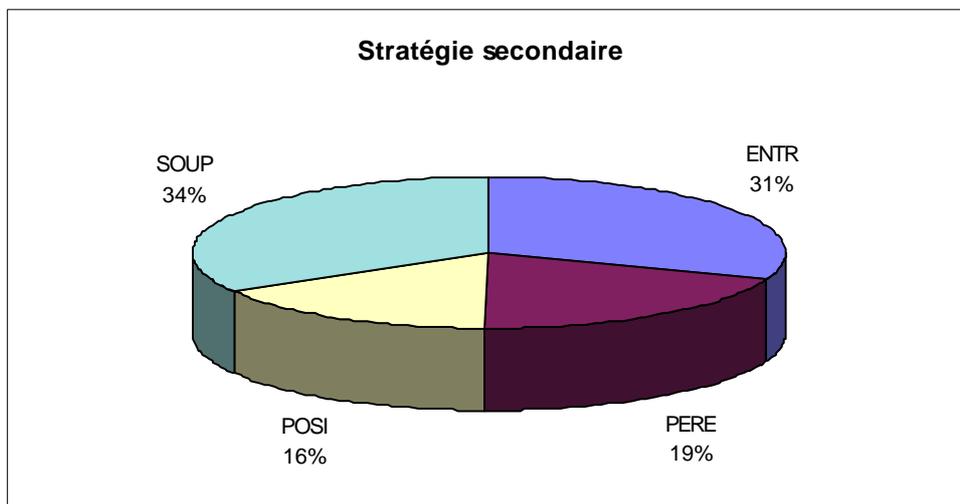
Le test du Chi 2 nous indique que la différence de répartition est faiblement significative.



7.1.3. Stratégie secondaire.

S2

	ACTIVITE			Total
	PME Internet	Hybride	PME non Internet	
Stratégie de positionnement	12,5%	12,1%	11,3%	12,0%
Stratégie entrepreneuriale	25,0%	24,1%	20,0%	23,1%
Stratégie de souplesse organisationnelle	26,9%	24,1%	23,8%	25,2%
Stratégie de pérennisation collective	17,3%	15,5%	10,0%	14,5%
Aucune	18,3%	24,1%	35,0%	24,8%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%



7.2. Synthèse

A l'aune de ces résultats, quelques constatations :

- Les PME Internet ont une préférence pour la combinaison de deux stratégies. En effet, si un peu moins de 40 % des PME non Internet ne retiennent qu'une seule stratégie, ce sont seulement 17,3 % des PME Internet qui sont dans le même cas.

- La stratégie de positionnement est la stratégie principale la plus souvent utilisée (près de 50 % de toutes les entreprises) mais prioritairement chez les Non Internet.
- Deux fois plus de PME Internet adoptent une stratégie entrepreneuriale que leurs consoeurs des secteurs traditionnels.
- La stratégie de pérennisation collective est la stratégie principale la moins souvent retenue. Notons qu'il s'agit de la stratégie proposée la moins hostile.
- La quasi totalité des entreprises se sont retrouvées dans les 4 stratégies proposées.
- Les stratégies de souplesse organisationnelle et entrepreneuriale sont les plus retenues en terme de choix secondaire.

Nous pouvons affiner notre analyse des stratégies retenues en présentant les couples les plus souvent retenues par ordre décroissant :

Classement des combinaisons de stratégies les plus souvent utilisées :

Rang	Stratégies	PME Internet	Hybride	PME Non Internet	Total
1	Positionnement + Entrepreneurial	18,3 %	15,5%	18,8%	17,8%
2	Positionnement + Souplesse	10,6%	15,5%	17,5%	14%
3	Positionnement	6,7%	8,6%	18,8%	11,2%
4	Entrepreneurial + Souplesse	12,5%	6,9%	6,3%	9,1%
5	Entrepreneurial + Positionnement	9,6%	5,2%	3,8%	6,6%
6	Souplesse	3,8%	6,9%	8,8%	6,2%
7	Positionnement + Pérennisation	5,8%	6,9%	5%	5,8%
8	Entrepreneurial	3,8%	6,9%	3,8%	4,5%
9	Entrepreneurial + Pérennisation	5,8%	5,2%	1,3%	4,1%
10	Souplesse + Pérennisation	5,8%	3,4%	2,5%	4,1%
11	Souplesse + Positionnement	1%	5,2%	7,5%	4,1%
	Autres (5 couples)	16,3%	13,8%	5,9%	12,5%
	<i>Total</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>

En fonction de ce tableau, nous pouvons nous apercevoir que le couple stratégique le plus souvent utilisé est l'association du positionnement stratégique et de la stratégie entrepreneuriale. A priori opposée (l'une se base sur le conservatisme, l'autre sur l'innovation), une analyse plus raisonnée nous permet d'envisager l'hypothèse suivante :

Les entreprises se spécialisent sur une gamme d'activité assez précise mais elles cherchent à innover de temps en temps avec de nouvelles offres. C'est ainsi qu'elles gardent les avantages de la spécialisation tout en souhaitant profiter des fruits de l'innovation ou tout du moins de l'amélioration. Cette stratégie se retrouve dans les écrits de deux auteurs anglo-saxons (Miles et Snow²) sous le terme de "stratégie d'analyste". Cette stratégie repose sur deux secteurs d'activités dont l'un est stable

² Raymond E. Miles et Charles C. Snow (1978) : "Organizational Strategy, Structure and Process". Mc Graw-Hill, 271 p.

et l'autre moins, la structure de l'entreprise est formalisée et on cherchera à suivre rapidement les concurrents lors de turbulences.

Cependant pour poursuivre notre analyse nous nous retrouvons confronté a un problème d'importance : la multiplicité des stratégies possibles. En effet, théoriquement 16 stratégies pouvaient être retenus (4 x 4). Les réponses montrent que certaines ont un effectif très faible empêchant tout calcul statistique significatif. De ce fait, nous allons regrouper les couples stratégiques (les stratégies uniques seront considérées comme auto couplées) en fonction de la typologie suivante issu du choix stratégique :

- Premier critère de typologie :

La première stratégie va indiquer l'orientation environnementale. Est-ce qu'il s'agit d'une stratégie choisie volontairement par l'entreprise ou est-ce le fait d'une contrainte de l'environnement (concurrence, regroupement de fournisseurs, etc...) ? Dans le premier cas, on parlera de **volontarisme** et dans le second cas, de **déterminisme**. Cette conception s'apparente aux ressources de l'entreprise qui proviennent de l'externe ou de l'interne comme nous l'avons évoqué plus haut.

Les stratégies volontaristes sont : la stratégie entrepreneuriale et la stratégie de pérennisation collective. Dans les deux cas, l'entreprise cherchera à modifier son environnement.

Les stratégies déterministes sont : la stratégie de positionnement et la stratégie de souplesse organisationnelle. Dans les deux cas, l'entreprise restera dans une optique de continuité environnementale. La conduite de la modification du jeu concurrentiel ne lui apparaît pas comme une priorité.

Second critère de typologie :

La deuxième stratégie retenue par l'entreprise nous donnera son optique concernant **l'évolution de son environnement**. Soit elle cherchera à augmenter la turbulence, le dynamisme présent, soit elle s'essayera à réduire les modifications futures. Comme nous l'avons déjà vu, l'entreprise pourra donc mettre en œuvre une stratégie augmentant l'instabilité environnementale ou, au contraire, elle cherchera à diminuer cette turbulence.

Les stratégies d'augmentation des turbulences sont : la stratégie entrepreneuriale et la stratégie de souplesse organisationnelle. Dans le premier cas, l'entreprise essaiera de recréer des avantages concurrentiels, brisant l'équilibre atteint. Dans le second cas, en se conformant aux modifications de la concurrence, elle augmente le changement général du marché en refusant toute inertie.

Les stratégies de diminution des turbulences sont : la stratégie de positionnement et la stratégie de pérennisation collective. Lorsque l'entreprise cherche à conserver sa position elle freine la somme moyenne des avancées du secteur d'activité. L'entreprise contribue à ancrer la stabilité. Si elle opte pour la stratégie de pérennisation collective, elle cherchera à diminuer le taux de changement présent dans l'environnement.

Synthèse de la typologie :

Grâce à notre découpage 4 stratégies génériques (2 x 2) peuvent être retenues :

- Le volontarisme stratégique d'augmentation des changements (**VMAX**) ;
- Le volontarisme stratégique de diminution des changements(**VMIN**) ;
- Le déterminisme stratégique d'augmentation des changements(**DMAX**) ;
- Le déterminisme stratégique de diminution des changements(**DMIN**).

Nous pouvons donc retrouver ces quatre stratégies en fonction des réponses concernant la stratégie principale et secondaire comme suit :

Stratégie principale :	Stratégie secondaire :			
	Entrepreneuriale	Pérennisation	Positionnement	Souplesse
Entrepreneuriale	VMAX	VMIN	VMIN	VMAX
Pérennisation	VMAX	VMIN	VMIN	VMAX
Positionnement	DMAX	DMIN	DMIN	DMAX
Souplesse	DMAX	DMIN	DMIN	DMAX

Ce regroupement nous permet d'avoir les fréquences stratégiques suivantes :

	ACTIVITE		
	PME Internet	HYBRIDE	PME non Internet
DMAX	36,5%	44,8%	46,3%
DMIN	19,2%	25,9%	33,8%
VMAX	22,1%	17,2%	10,0%
VMIN	20,2%	12,1%	10,0%
	100,0%	100,0%	100,0%

Une analyse de ce tableau par un test statistique non paramétrique (Chi 2) nous indique que les différences observées sont légèrement significatives (à partir d'un seuil de confiance de 6%). Nous pouvons tirer comme réflexion que les PME Internet choisissent plus de stratégies volontaristes que les autres entreprises bien que les stratégies déterministes soient plus souvent utilisées.

Outre ce simple constat, cette typologie nous servira dans l'analyse de la performance qui va suivre.

8. La performance.

La mesure de la performance ne s'opérera pas par l'intermédiaire de données "objectives" chiffrées. Ce choix est volontaire pour deux raisons : l'une est de nature épistémologique, l'autre méthodologique :

- Ce qui intéresse prioritairement la présente recherche est avant tout de nature perceptuelle. Le comportement stratégique ne proviendra qu'à l'issue d'une réflexion du dirigeant sur la performance de son entreprise. En effet, x francs de chiffre d'affaire ne vont pas représenter la même source de développement pour deux

entreprises différentes. Pour l'une ce ne sera qu'un montant déjà réalisé précédemment, sans grandes possibilités de développement (selon son jugement), tandis que pour l'autre cela pourra représenter des sources considérables de négociations avec ses fournisseurs par exemple.

- La méthode d'administration employée ne sembla pas rassurer le répondant. C'est ainsi qu'il apparaît comme moins indiscret et confidentiel de demander l'avis du dirigeant sur l'évolution de la rentabilité de son entreprise plutôt que lui demander le total des bénéfices avant impôt sur les cinq dernières années.

De plus d'autres recherches ont montré la pertinence de ce type de question pour l'étude des PME. Si le dirigeant perçoit une évolution favorable, il adoptera un comportement stratégique spécifique et inversement. Il n'est pas autant tenu à des résultats chiffrés que s'il opérait au sein d'un grand groupe. D'autre part l'émergence du secteur de l'Internet laisse penser que les bénéfices ne sont pas encore palpables, mais justes hypothétiques.

8.1. Résultats

RENT La rentabilité de mon entreprise a...

		ACTIVITE			Total
		PME Internet	Hybride	PME non Internet	
	Fortement diminuée	1,0%	3,4%	5,0%	2,9%
	Diminuée	8,7%	15,5%	15,0%	12,4%
	Stagnée	12,5%	19,0%	30,0%	19,8%
	Augmentée	59,6%	41,4%	36,3%	47,5%
	Fortement augmentée	18,3%	20,7%	13,8%	17,4%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Score /20		15,42	14,41	13,55	14,56

EFFE L'effectif de mon entreprise a...

		ACTIVITE			Total
		PME Internet	Hybride	PME non Internet	
	Fortement diminué	1,0%	1,7%	3,8%	2,1%
	Diminué	3,8%	10,3%	6,3%	6,2%
	Stagné	24,0%	32,8%	35,0%	29,8%
	Augmenté	48,1%	39,7%	46,3%	45,5%
	Fortement augmenté	23,1%	15,5%	8,8%	16,5%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Score /20		15,54	14,28	14	14,73

CHAF Le chiffre d'affaire de mon entreprise a...

		ACTIVITE			Total
		PME Internet	Hybride	PME non Internet	
	Fortement diminué	0 %	0 %	1,3%	,4%
	Diminué	1,9%	8,6%	3,8%	4,1%
	Stagné	5,8%	20,7%	15,0%	12,4%
	Augmenté	54,8%	48,3%	61,3%	55,4%
	Fortement augmenté	37,5%	22,4%	18,8%	27,7%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Score /20		17,12	15,38	15,70	16,23

QUALI La qualité des produits ou services de mon entreprise a...

		ACTIVITE			Total
		PME Internet	Hybride	PME non Internet	
	Fortement diminuée	0 %	0 %	0 %	0 %
	Diminuée	1,0%		2,5%	1,2%
	Stagnée	1,0%	12,1%	10,0%	6,6%
	Augmentée	61,5%	58,6%	75,0%	65,3%
	Fortement augmentée	36,5%	29,3%	12,5%	26,9%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Score /20		17,35	16,69	15,90	16,71

MOTI La motivation dans mon entreprise a...

		ACTIVITE			Total
		PME Internet	Hybride	PME non Internet	
	Fortement diminuée	0 %	0 %	0 %	0 %
	Diminuée	1,9%	5,2%	6,3%	4,1%
	Stagnée	16,3%	29,3%	32,5%	24,8%
	Augmentée	55,8%	48,3%	48,8%	51,7%
	Fortement augmentée	26,0%	17,2%	12,5%	19,4%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Score /20		16,23	15,10	14,70	15,45

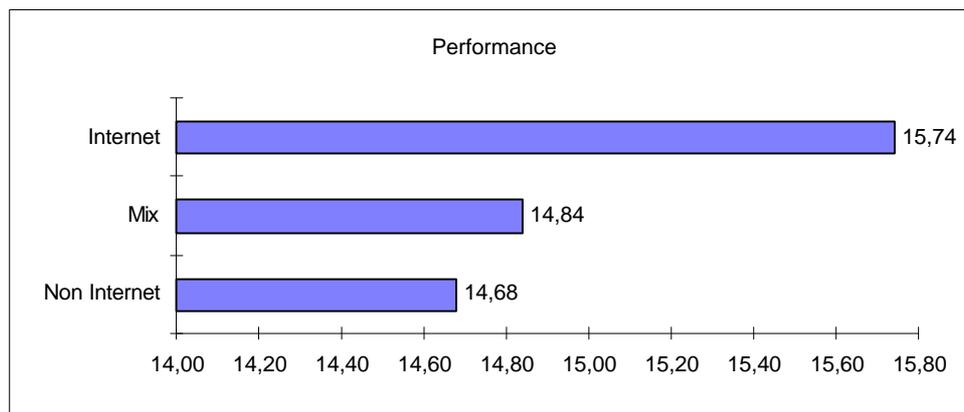
VULN La vulnérabilité de mon entreprise a...

		ACTIVITE			Total
		PME Internet	Hybride	PME non Internet	
	Fortement diminuée	3,8%	3,4%	2,5%	3,3%
	Diminuée	27,9%	27,6%	37,5%	31,0%
	Stagnée	24,0%	25,9%	28,8%	26,0%
	Augmentée	37,5%	36,2%	26,3%	33,5%
	Fortement augmentée	6,7%	6,9%	5,0%	6,2%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Score /20		11,38	11,38	12,25	11,67

è N.B. : Plus l'entreprise a une note élevée, plus elle connaît une évolution négative de sa vulnérabilité ou, en d'autres termes, son invulnérabilité est meilleure.

REPU La réputation de mon entreprise a...

		ACTIVITE			Total
		PME Internet	Hybride	PME non Internet	
	Fortement diminuée	0 %	0 %	0 %	0 %
	Diminuée	0 %	0 %	0 %	0 %
	Stagnée	3,8%	10,3%	15,0%	9,1%
	Augmentée	63,5%	63,8%	53,8%	60,3%
	Fortement augmentée	32,7%	25,9%	31,3%	30,6%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Score /20	17,15	16,62	16,65	16,86



8.2. Synthèse

Mis à part la vulnérabilité et la réputation tous les indicateurs de performance recensés montre un avantage significatif pour les entreprises de l'Internet. Cela concourt à donner une note globale de performance significativement supérieure pour les entreprises de l'Internet. Nous pouvons détailler certains postes :

- La **rentabilité** indique clairement une perception plus favorable pour les PME de la "nouvelle économie". Cependant nous remarquerons qu'en regard de l'âge moyen des entreprises de ce secteur cela apparaît comme normal. Cependant, si la rentabilité commence à poindre cela veut dire que les bénéfices existent bel et bien pour ces entreprises. Nous avons travaillé sur le concept de définition des PME Internet et nous avons mis en avant deux types d'entreprises :

Bien que l'Internet semble fournir de nombreuses opportunités, tous les dirigeants de ces PME ne visent pas une introduction en bourse, de même que toutes ne sont pas structurellement déficitaires. En effet, nous pouvons faire la distinction suivante :

Les PME Internet à croissance exponentielle : l'orientation entrepreneuriale y est très forte et elle repose sur une innovation commerciale et sur un savoir faire unique. Les avantages concurrentiels se capitalisent dès le départ. Ces entreprises sont fortement exposées aux risques, car elles proposent des innovations sur des marchés qu'elles créent. Leur but est de tendre vers un monopole. L'investissement de départ est très élevé (communication, recherche d'économies d'échelles sur le

long terme). Elles suscitent l'intérêt des investisseurs et leurs stratégies sont résolument agressives afin de toucher le plus grand nombre de clients.

Les PME Internet à croissance logarithmique : l'orientation y est moins entrepreneuriale. Leur but n'est pas de révolutionner l'économie mais d'accompagner son développement. Elles se basent sur une activité ou un savoir faire encore peu répandu où l'offre du marché captif est inférieur à la demande. Elles sont moins exposées aux risques, car leur activité commence à se généraliser. La principale menace viendra d'une concentration du secteur par des grandes entreprises. Nous pouvons plus facilement y retrouver des TPE spécialisées sur un type particulier de clientèle.

Par ailleurs, d'autres indicateurs de performance permettent d'effectuer une distinction significative entre les résultats obtenus dans la nouvelle économie et l'économie classique :

- **L'effectif** apparaît également plus important en terme d'évolution pour les PME internet que pour les autres activités. La croissance de l'entreprise en terme de rentabilité va donc se traduire par une augmentation du personnel employé.

- L'évolution du **chiffre d'affaire** démontre une nette importance pour les PME Internet. Les indicateurs financiers classiques tel que la rentabilité ou le chiffre d'affaire et les indicateurs de structure comme l'évolution de l'effectif montre donc que les entreprises de l'Internet sont en phase de croissance. Cependant, il peut être intéressant d'analyser ces indicateurs à la lueur des activités des entreprises :

Evolution moyenne de la rentabilité, du chiffre d'affaire et de l'effectif pour les PME Internet ayant au moins une des activités suivante (note sur 20) :

	Nombre	Rentabilité	Chiffre d'affaire	Effectif
Concepteur	121	15,27	16,50	15,27
Hébergeur	85	15,48	16,99	15,62
FAI	35	14,97	17,26	15,77
Portail	33	15,03	17,09	16,12
Conseil	81	15,35	16,90	15,60
Animation	81	15,60	17,09	15,80
Logiciel	59	15,32	16,14	14,78
Promotion	73	15,67	17,04	15,51
Publicité	24	15,17	17,83	17,50
Galerie	29	14,62	16,83	15,86
Rencontre	7	15,43	15,43	12,57
Moteur	14	16,57	17,14	16,29
Produit	26	14,77	16,46	14,77
Service	34	15,18	17,65	15,65

N.B. les cases grisées correspondent aux deux meilleurs scores de l'indicateur.

Les résultats sont sensiblement similaires mais on s'aperçoit que les activités des entreprises les plus performantes sont la publicité et les fonctions de moteur de recherche. La vente de service apparaît également comme source d'évolution du

chiffre d'affaire. Nous pouvons établir un classement des activités permettant d'obtenir la meilleure performance en faisant la somme des notes obtenues. Nous trouvons donc aux premières places :

1	Publicité
2	Moteur
3	Animation
4	Service
5	Portail
6	Promotion
7	Hébergeur
8	FAI
9	Conseil
10	Galerie
11	Concepteur
12	Logiciel
13	Produit
14	Rencontre

L'activité de **rencontre** semble être la moins performante des différents marchés possibles pour les PME Internet mais rappelons que les différences n'apparaissent pas comme fortement significatives.

- La **réputation** et la **qualité** sont des indicateurs de performance à orientation marketing. La qualité des produits ou services des entreprises Internet a augmenté d'une façon significative. A n'en pas douter l'évolution des connaissances nécessaire à l'activité et une meilleure expérience dans la production permet à ces entreprises d'obtenir ces scores. Si l'évolution de la réputation des entreprises de la nouvelle économie est supérieure, la différence n'est pas significative. Peut être que l'hétérogénéité de la production est un facteur explicatif de cette faiblesse ? Mais une analyse de corrélation entre la variable C4 et la réputation ne nous montre pas de liens inverses entre les deux variables. De ce fait, nous ne pouvons avancer l'idée que l'hétérogénéité de l'offre nuit à l'image de l'entreprise.

- La **vulnérabilité** est la seule variable de performance qui obtient une évolution plus favorable pour les PME non Internet. De ce fait, il en ressort que les PME Internet connaissent une augmentation de leur vulnérabilité. Les scores obtenus sur le dynamisme et la turbulence environnementale du secteur Internet permettent d'expliquer ce fait. En effet, ces dimensions varient en sens inverse de la protection à la vulnérabilité et ce d'une façon significative (coefficient de corrélation de Pearson). Donc, nous pouvons penser que plus est grand le dynamisme et la turbulence, plus l'invulnérabilité de l'entreprise diminue.

Il sera intéressant d'analyser, plus en détail, les relations qui influent sur le niveau de performance des entreprises étudiées.

9. Liaisons significatives.

Afin d'obtenir une vision plus cohérente nous allons centrer notre analyse sur les entreprises qui sont en connexion avec le monde de l'Internet. En effet, nous souscrivons à la théorie dite de la contingence environnementale selon laquelle l'influence des différents facteurs environnementaux est forte en ce qui concerne les résultats de l'entreprise. De ce fait si nous souhaitons établir des liens de cause à effet, il nous sera très important d'étudier les mêmes phénomènes dans cette partie. C'est ainsi que nous présenterons uniquement les résultats chiffrés des entreprises qui vivent dans un même environnement à savoir Internet comme espace d'activité. Les PME Internet et les hybrides seront donc étudiées ensemble. Nous avons pu remarquer que ces deux types d'entreprises avaient des comportements similaires.

Les PME non Internet apparaîtront graphiquement au sein du schéma de relation que nous élaborerons entre les composantes de l'environnement et le niveau de performance et d'invulnérabilité. Nous enlèverons de nos données les deux entreprises qui ne se sont reconnues dans aucune des quatre stratégies principales proposées. En effet, leur faible nombre empêche toute analyse rigoureuse et leur présence vient "*parasiter*" la clarté de notre échantillon.

Nous allons donc procéder à l'étude des diverses influences environnementales sur les six variables composant la performance. Pour ce faire, nous établirons les corrélations entre les variables environnementales et la performance. La corrélation va indiquer comment une variable Y évolue lorsqu'une variable X change. Si le signe est négatif c'est que les deux variables évoluent en sens inverse (lorsqu'une augmente, l'autre diminue, par exemple). La valeur correspondra à l'intensité de la relation. Pour évaluer cette force nous établirons un test statistique par l'intermédiaire du coefficient de Pearson qui nous indiquera si la relation est significative ou pas.

Pour chacune des dimensions environnementales (complexité, incertitude des acteurs, incertitude, dynamisme et turbulences) nous tenterons d'établir les liens existants avec les indicateurs de performance et de vulnérabilité. Nous présenterons les résultats chiffrés des PME Internet et hybride dans un même tableau, puis nous établirons un modèle de la relation qui mettra en opposition, entreprises liées à la nouvelle économie et celles liées à l'économie dite classique. Cette opposition nous servira uniquement afin de savoir s'il existe de fortes différences entre ces deux concepts d'activités économique. Si les écarts sont importants, dans les relations, nous pourrions asseoir l'idée que l'économie de l'internet correspond à un modèle différent de l'économie traditionnelle (représentée ici par nos 80 entreprises multi-secteurs). C'est ainsi qu'on pourrait alors penser que de nouveaux outils de gestion sont nécessaires. Si cela ne s'avérait pas, nous pourrions alors statuer sur l'inconsistance de la distinction nouvelle économie - économie classique.

9.1. Relation complexité - performance.

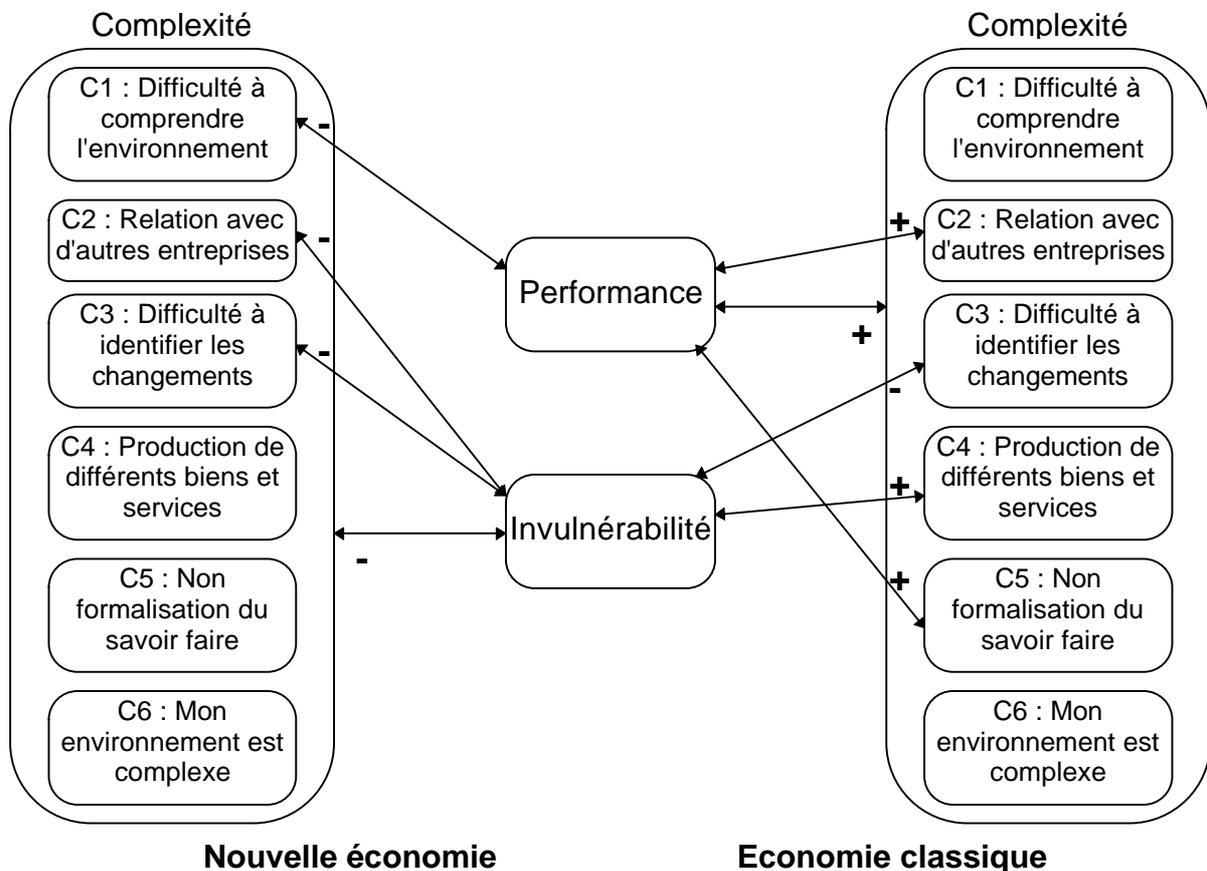
Corrélation

	RENT	EFFE	CHAF	QUALI	MOTI	REPU	PERF	VULN
c1comprd	-,227*	-,066	-,079	-,039	,001	-,078	-,138*	-,086
c2relati	-,085	,200**	,056	-,045	,163*	-,045	,073	-,159*
c3origin	-,001	,064	,085	-,023	-,060	,015	,025	-,221**
c4hetero	,137*	,082	,037	-,049	-,057	,032	,061	,023
c5formal	-,005	-,025	,029	-,074	,083	-,079	-,010	-,030
c6comple	,016	,067	,160*	-,022	,171*	,026	,113	-,005
COMP	-,063	,098	,090	-,079	,104	-,047	,036	-,155*

** Corrélation fortement significative

* Corrélation significative

Schéma récapitulatif



Dans la nouvelle économie, il n'apparaît pas de relation forte entre complexité et performance. Toujours est-il que l'ensemble des variables constituant cette dimension environnementale conduit à diminuer l'invulnérabilité des entreprises. Cependant, les variables constituant la complexité (une fois agrégées) diminuent d'une façon significative l'invulnérabilité des PME répondantes. Par contre, il est intéressant de remarquer que dans l'économie classique, plus l'environnement est complexe, plus l'environnement est élevé. Faut-il en conclure que la complexité augmente la performance ? Nous ne pouvons statuer en ce sens car uniquement

certaines variables influent sur le niveau de performance. Ces variables sont de nombreuses relations avec d'autres entreprises (C2) et la non formalisation du savoir-faire (C5). Elles sont le témoin de la richesse de l'environnement où de multiples interactions non standardisées peuvent se nouer.

9.2. Relation incertitude - performance

9.2.1. Incertitude des acteurs - performance

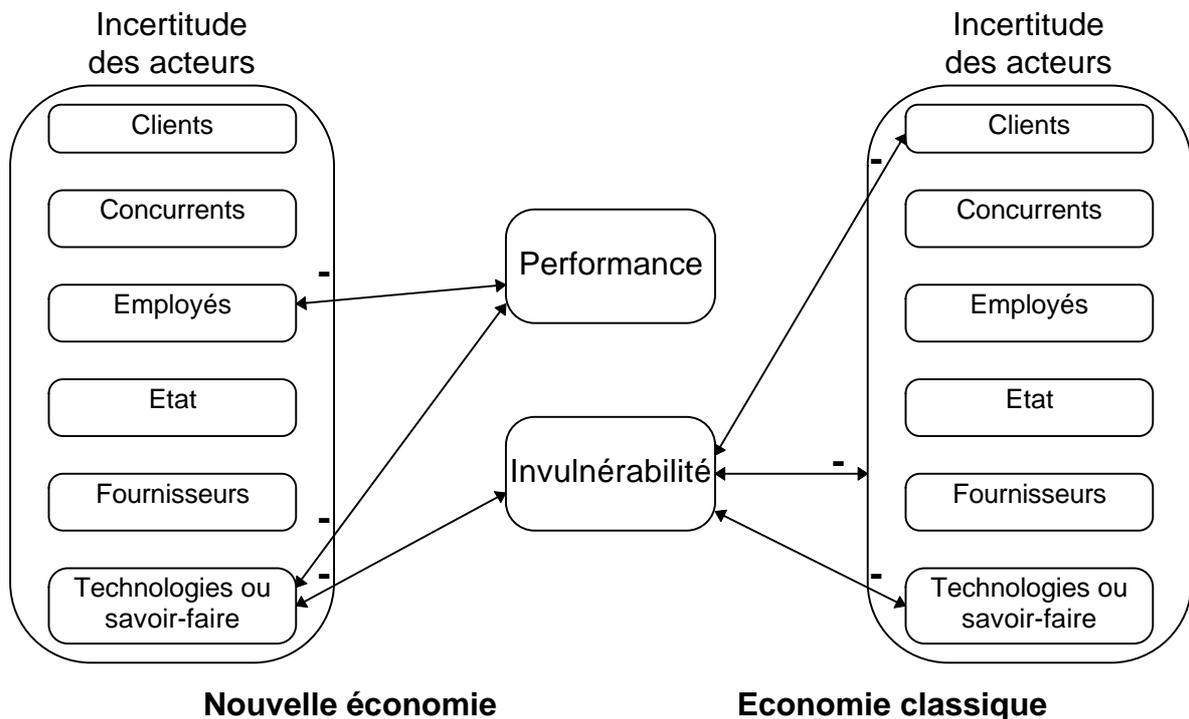
Corrélation

	RENT	EFFE	CHAF	QUALI	MOTI	REPU	PERF	VULN
ICLI	-,092	,013	,049	,077	-,025	-,008	-,005	,005
ICCRT	,001	,034	,036	,130	,108	-,054	,064	,035
IEMPL	-,101	-,248**	-,134*	-,006	-,125	-,205**	-,218**	-,072
IETAT	,041	-,006	-,039	,139*	,102	,114	,077	,053
IFRN	-,083	-,062	,005	,046	-,039	,052	-,035	-,075
ITECH	-,190**	-,112	-,064	-,017	-,134*	-,116	-,174*	-,161*
ACTINC	-,131*	-,113	-,047	,124	-,027	-,061	-,084	-,065

** Corrélation fortement significative

* Corrélation significative

Schéma récapitulatif



La mesure de l'incertitude des acteurs n'indique pas de relations significatives avec la performance. Les acteurs pouvant représenter une menace pour le niveau de performance sont les employés et les technologies ou savoir faire (en ce qui concerne les PME Internet). Encore une fois nous pouvons affirmer que l'incertitude des acteurs proches aura une répercussion plus important sur l'entreprise. Dans l'ensemble des secteurs étudiés, lorsqu'il y a relation, celle ci aura un impact négatif

sur l'entreprise. Nous pouvons déjà commencer à penser que l'incertitude diminue la performance de l'entreprise.

9.2.2. Incertitude environnementale - performance

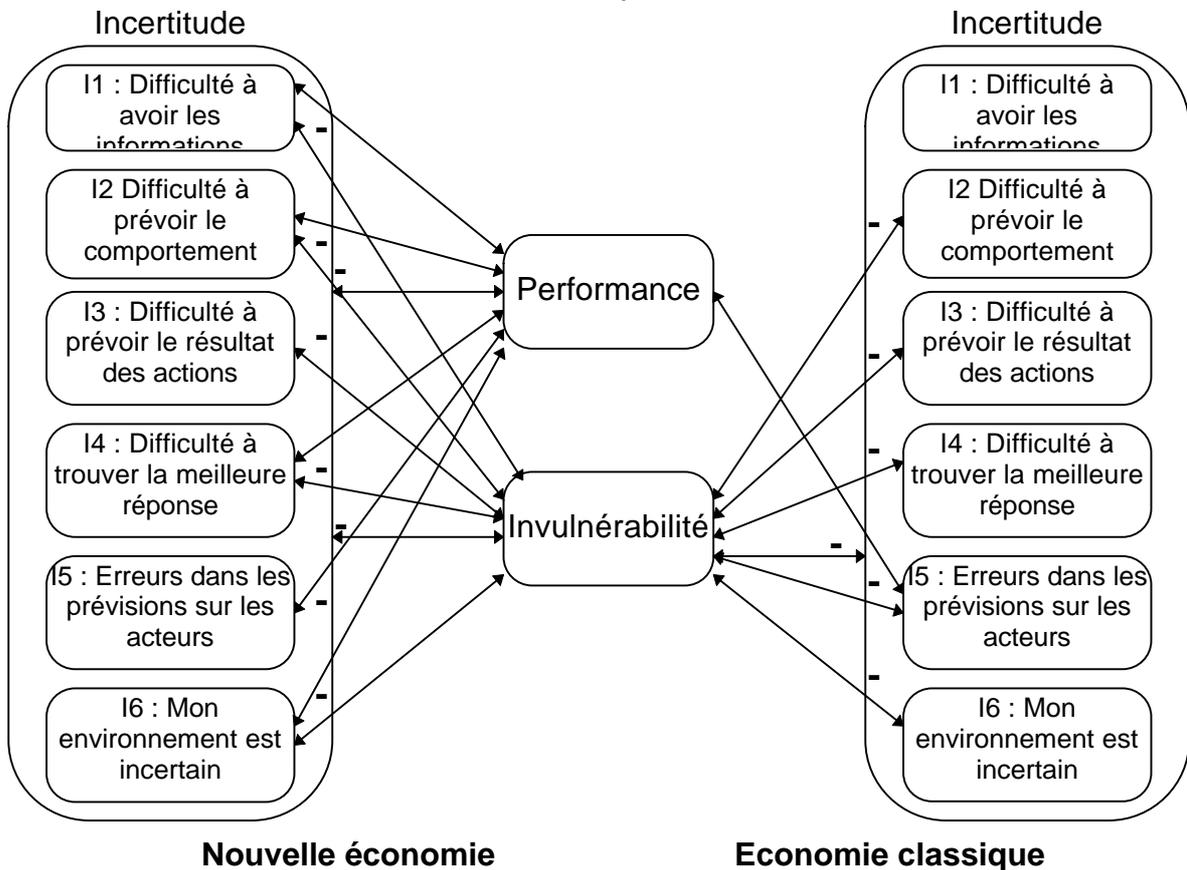
Corrélation

	RENT	EFFE	CHAF	QUALI	MOTI	REPU	PERF	VULN
i1inform	-,152*	-,127	-,111	-,103	-,048	-,069	-,165*	-,156*
i2compor	-,286**	-,054	-,099	,035	-,011	-,068	-,145*	-,289**
i3résult	-,148*	-,067	-,072	,019	-,120	-,047	-,124	-,214**
i4répons	-,171*	-,147*	-,089	-,063	-,232**	-,162*	-,228**	-,191**
i5erreur	-,194**	-,190**	-,162*	-,067	-,201**	-,210**	-,271**	-,085
i6incert	-,183*	-,225**	-,110	,028	-,101	-,154*	-,208**	-,201**
INCER	-,256**	-,186**	-,145*	-,033	-,160*	-,161*	-,258**	-,260**

** Corrélation fortement significative

* Corrélation significative

Schéma récapitulatif



Notre propos précédent se trouve ici confirmé puisqu'il apparaît clairement qu'une incertitude élevée entraîne une baisse des résultats de l'entreprise. Cela est particulièrement valable pour les entreprises de la nouvelle économie où quasiment toutes les variables qui composent l'incertitude environnementale varient en sens inverse de la performance. Pour l'économie classique cela est un peu moins vrai puisque l'incertitude n'est pas corrélée significativement avec la performance. On peut donc envisager une importance plus grande de l'incertitude pour les PME

Internet bien qu'elle soit moins présente dans ce secteur d'activité comme nous l'avons vu au point 4.2 de ce rapport.

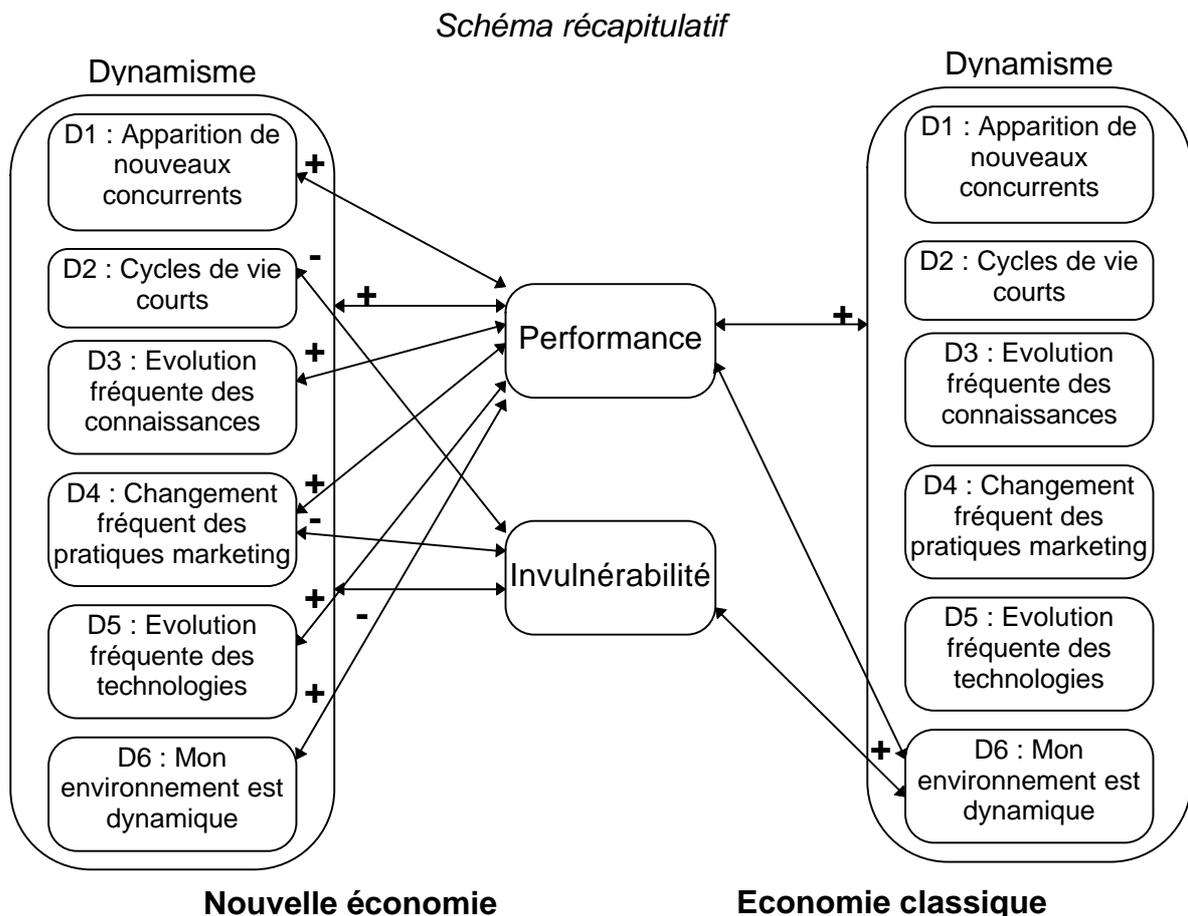
9.3. Relation dynamisme - performance

Corrélation

	RENT	EFFE	CHAF	QUALI	MOTI	REPU	PERF	VULN
d1nvcrt	,080	,142*	,237**	,177*	,212**	,094	,241**	-,054
d2cycvie	,039	,028	,094	,153*	,096	,061	,114	-,176*
d3evocon	,078	,104	,172*	,123	,060	,052	,154*	-,005
d4mktg	,034	,076	,122	,116	,121	,123	,145*	-,156*
d5evotch	,157*	,234**	,286**	,119	,152*	,117	,285**	-,104
d6dyna	,190**	,217**	,313**	,177*	,201**	,246**	,347**	-,048
DYNA	,133*	,188**	,295**	,223**	,213**	,167*	,312**	-,156*

** Corrélation fortement significative

* Corrélation significative



Ici, le dynamisme est un vecteur important de performance pour la nouvelle économie. La plupart des variables constituant cette dimension environnementale sont corrélées positivement et significativement aux indicateurs de résultats. Les sources d'opportunités et de mutation sont donc à considérer comme profitables.

Par contre, il est intéressant de remarquer que plus le dynamisme augmente, plus l'invulnérabilité diminue. On peut interpréter ce résultat par le fait que le dynamisme introduit des inconvénients de rapidité et ce dynamisme "négatif" influe sur la pérennité stratégique des PME. En effet, ce sont les variables relatives à la rapidité des cycles de vie (D2) et au changement des pratiques marketing (D4) qui influent sur la baisse de l'invulnérabilité. La relation Dynamisme - performance est moins caractérisées en ce qui concerne l'économie classique.

9.4. Relation turbulence - performance

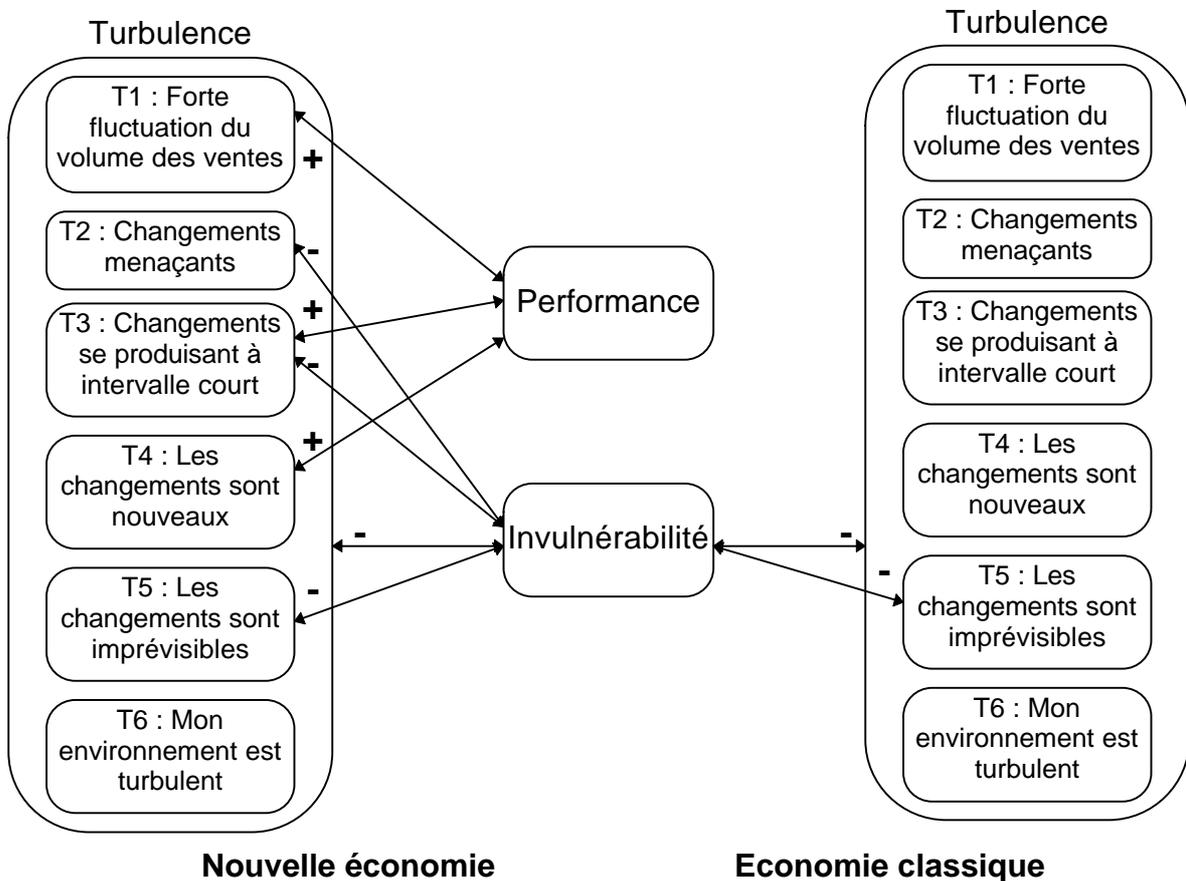
Corrélation

	RENT	EFFE	CHAF	QUALI	MOTI	REPU	PERF	VULN
t1vtrflu	,069	,066	,132*	,128	,086	,094	,145	-,059
t2menace	-,035	-,103	,005	,003	-,033	-,009	-,050	-,234**
t3rapide	-,004	,164*	,216**	,148*	,078	,033	,162*	-,217**
t4nouveaux	-,024	,207**	,183*	,066	,136*	,091	,172*	-,113
t5imprév	-,132*	,001	,055	,138*	-,037	,083	,003	-,153*
t6turbul	-,049	,057	,093	,192**	-,009	,093	,081	-,102
TURBU	-,040	,088	,167*	,171*	,051	,095	,126	-,219**

** Corrélation fortement significative

* Corrélation significative

Schéma récapitulatif



La relation turbulence - performance est à la limite de la significativité dans les résultats obtenus. Nous remarquerons que la turbulence retenue dans cette enquête a une orientation tendant à augmenter le niveau de résultat des entreprises. Par contre, l'invulnérabilité est mise à mal par cette dimension environnementale que ce soit dans la nouvelle économie ou dans l'économie classique.

9.5. Relation Caractéristiques de l'entreprise - performance

Nous allons envisager, ici, les relations existant entre le nombre d'activités de l'entreprise (uniquement pour les entreprises de la nouvelle économie), le nombre d'années d'existence et le nombre d'employés. Voici les résultats de la corrélation pour les PME liées à l'Internet :

Corrélation

	RENT	EFFE	CHAF	QUALI	MOTI	REPU	PERF	VULN
NBACTIV	,110	,230**	,216**	,087	,201**	,125	,258**	,084
VIE	-,141*	-,110	-,189**	-,196**	-,079	-,249**	-,238**	,008
NEMP	-,297**	,224**	,102	,078	,100	,056	,051	-,059

** Corrélation fortement significative

* Corrélation significative

Deux constats significatifs émergent de l'analyse de la performance :

→ Plus l'entreprise a d'activité, plus est grande sa performance.

→ Plus l'entreprise est âgée, moins est grande sa performance.

Par ailleurs nous pouvons noter le résultat suivant concernant la rentabilité :

→ Plus il y a d'employés, moins est grande la rentabilité.

Il peut être intéressant de comparer ce phénomène avec le groupe de contrôle de PME non Internet :

Corrélation

	RENT	EFFE	CHAF	QUALI	MOTI	REPU	PERF	VULN
VIE	-,052	,078	-,119	-,009	-,014	-,108	-,054	-,148
NEMP	-,029	,103	,239	-,083	-,105	,133	,066	-,142

** Corrélation fortement significative

* Corrélation significative

Les résultats ne montrent aucune significativité dans les secteurs non Internet.

Ceux obtenus sont donc spécifiques à la nouvelle économie. Le nombre d'activités montre que la réussite dépend d'une offre étoffée fournie aux clients.

L'âge de l'entreprise comme facteur négatif de la performance est à interpréter avec prudence. A priori la théorie nous enseigne que plus l'entreprise est âgée, plus elle acquiert de l'expérience et donc est plus compétitive. Mais nous pouvons objecter le fait que lorsque l'environnement est particulièrement dynamique (comme pour le secteur de l'Internet), certaines rigidités de la structure (on parle d'inertie) empêchent de suivre avec efficacité les mouvements de l'environnement et ainsi

diminuent le niveau global de performance. Par ailleurs, nous travaillons sur une représentation de la performance puisqu'il s'agit de données perceptuelles. Peut-être que les objectifs de réussite sont revus à la baisse par les entreprises les plus anciennes. Mais remarquons bien que cette liaison est significative uniquement pour les PME de l'Internet.

Nous pouvons ensuite tenter d'évaluer le niveau de performance en fonction du niveau d'étude du dirigeant :

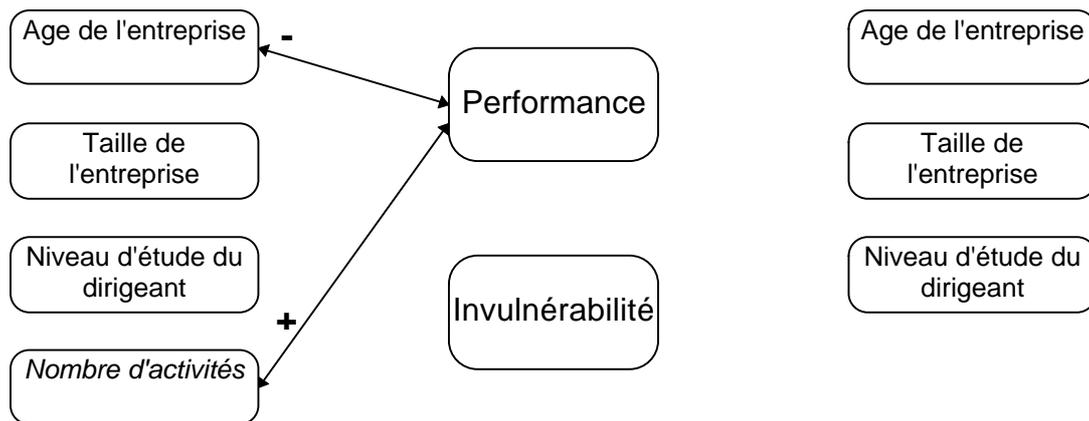
Scores obtenus en fonction du niveau d'étude du dirigeant (nouvelle économie) :

	Nombre	RENT	EFFE	CHAF	QUALI	MOTI	VULN	REPU	PERF/20
Bac	11	3,73	3,64	4,36	4,36	3,73	2,36	4,09	15,01
Bac +2	27	4,04	3,78	4,19	4,33	4,00	3,00	4,33	15,81
Bac +3	5	4,00	3,60	4,00	4,20	3,80	3,00	4,00	15,20
Bac +4	19	3,89	4,11	4,26	4,26	4,21	2,74	4,26	15,85
Bac +5	21	3,52	3,90	4,33	4,24	3,81	2,57	4,33	15,26
Ingénieur	58	3,84	3,79	4,02	4,26	3,91	2,98	4,26	15,46
Doctorat	11	3,27	3,27	3,82	4,27	3,91	2,55	3,82	14,23

Le test statistique (ANOVA) ne montre aucune différence. Il semble donc que le niveau d'étude du dirigeant ne soit pas un facteur explicatif dans l'obtention de la performance. On remarquera simplement que le niveau de performance le plus faible est atteint par les entreprises ayant un dirigeant avec le plus haut niveau de formation (doctorat).

Nous allons représenter les différentes relations trouvées dans le schéma suivant concernant les caractéristiques de l'entreprise :

Schéma récapitulatif



Nouvelle économie

Economie classique

L'âge de l'entreprise est donc la seule caractéristique de l'environnement - commune aux deux types d'économie - qui influe (négativement) sur la performance. Cette relation est uniquement observable pour les PME liées à l'Internet.

9.6. Relation stratégie - performance

9.6.1. Nombre de stratégies et performance

Nous allons comparer la moyenne pour chacun des items de performance en fonction du nombre de stratégies retenues (une seule ou deux).

	Moyenne en fonction du nombre de stratégies	
	1	2
Rentabilité	3,81	3,78
Effectif	3,61	3,81
Chiffre d'affaire	4,13	4,12
Qualité	4,19	4,29
Motivation	4,06	3,91
Vulnérabilité	2,90	2,82
Réputation	4,19	4,25
Performance / 20	15,37	15,41

Les moyennes sont très proches et il n'y a **aucune différence significative** (test t de Student) qui apparaît tant pour l'invulnérabilité que pour la performance et ce sur les deux types d'échantillons. Le nombre de stratégies retenues n'a donc pas d'incidence sur la performance de l'entreprise. En d'autres termes, que l'entreprise ait une ou deux stratégies, son niveau moyen de performance ne sera pas significativement affecté.

9.6.2. Relation stratégie principale - performance

Nous indiquons dans le tableau suivant les scores obtenus par les entreprises ayant adopté tel ou tel type de stratégie principale dans la nouvelle économie :

	Moyenne en fonction de la stratégie principale			
	ENTR	PERE	POSI	SOUP
RENT	3,87	3,93	3,84	3,52
EFFE	4,09	4,07	3,6	3,48
CHAF	4,35	4,29	4,06	3,83
QUALI	4,39	4,36	4,19	4,24
MOTI	4,13	4	3,81	3,9
VULN	2,72	2,71	2,87	3,03
REPU	4,22	4,43	4,21	4,24
PERF	15,86	15,88	15,18	14,99

Légende :

ENTRE : stratégie entrepreneuriale
PERE : stratégie de pérennisation collective
POSI : stratégie de positionnement
SOUP : stratégie de souplesse organisationnelle

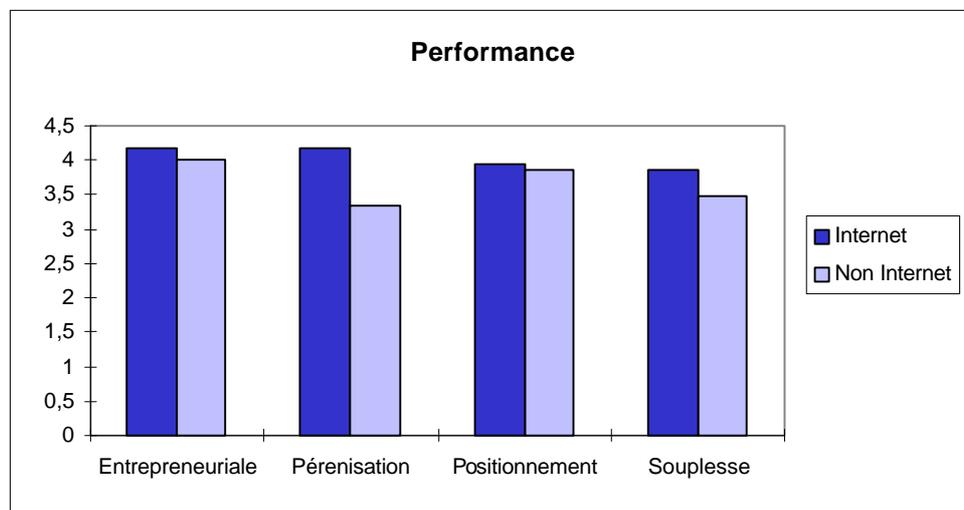
Méthode de comparaison : ANOVA.

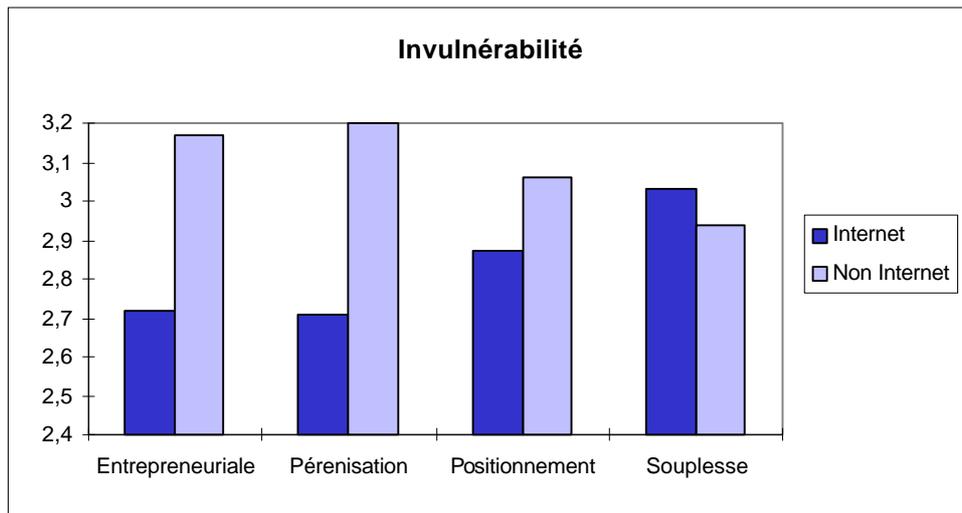
Il y a donc une différence dans l'obtention du résultat de la performance en fonction du type de stratégie retenue. Il en va de même pour les PME non Internet.

En ce qui concerne la nouvelle économie, on remarquera que la performance maximale est obtenue à niveau égale par les stratégies entrepreneuriales et de pérennisation collective. Cependant, il est intéressant de remarquer que ces stratégies se positionnent radicalement inversement en ce qui concerne l'invulnérabilité. Ainsi, la stratégie permettant de diminuer la vulnérabilité semble être la stratégie de souplesse. Ce résultat n'est pas étonnant en ce qui concerne la stratégie entrepreneuriale. Elle peut effectivement permettre une croissance très forte des ventes par exemple mais "découvre" par trop l'entreprise. En revanche le score de la pérennisation collective est plus étonnant puisque c'est une stratégie qui apaise l'environnement et donc devrait diminuer la vulnérabilité de l'entreprise. Cependant l'analyse ANOVA ne montre pas de différences significatives entre stratégie principale et degré de vulnérabilité. En ce qui concerne la performance nous pouvons penser que les stratégies volontaristes semblent porter leurs fruits.

Pour l'économie classique, la stratégie entrepreneuriale apparaît comme la stratégie permettant d'obtenir le meilleur niveau de performance et ce d'une façon significative. La stratégie de pérennisation semble moins efficace dans ce type d'environnement puisque c'est celle qui donne les moins bons niveaux de performance. Cependant, c'est celle qui permettra la meilleure diminution de la vulnérabilité de l'entreprise.

Nous allons résumer ces différents scores par l'intermédiaire des graphiques suivants qui représentent le niveau de performance et d'invulnérabilité en fonction de la stratégie principale retenue :





Nous allons simplement dresser les moyennes des variables de performance pour chacun des couples stratégiques relevés. Nous les présentons dans l'ordre décroissant de la performance générale.

9.6.3. Relation couple stratégique - performance

Choix stratégique	Nombre	RENT	EFFE	CHAF	QUALI	MOTI	VULN	REPU	PERF/20
PEPO	2	4,00	5,00	4,50	4,50	4,00	3,50	5,00	17,43
EN	8	3,88	3,63	4,38	4,25	4,63	3,25	4,25	16,14
ENPO	13	3,92	4,15	4,38	4,54	4,38	2,54	4,23	16,09
POEN	28	4,04	3,89	4,36	4,32	4,04	2,89	4,39	15,96
ENSO	17	4,00	4,29	4,47	4,29	3,82	2,65	4,24	15,87
PE	4	4,50	4,00	4,25	4,00	4,25	2,50	4,25	15,86
PESO	5	4,00	3,80	4,60	4,60	4,00	2,20	4,20	15,66
SOPO	4	4,25	3,50	3,25	4,00	4,00	3,75	4,50	15,57
SOPE	8	3,75	3,38	4,00	4,25	4,00	3,38	4,25	15,43
ENPE	9	3,56	4,00	4,00	4,33	3,89	2,78	4,11	15,24
PEEN	3	3,00	4,00	3,67	4,33	3,67	3,33	4,67	15,24
PO	12	3,92	3,50	4,00	4,08	3,75	2,75	4,25	15,00
SO	8	3,25	3,63	4,00	4,38	3,88	2,88	4,13	14,93
POSO	20	3,60	3,45	3,90	4,20	3,65	2,80	4,00	14,63
POPE	10	3,70	3,20	3,60	3,90	3,60	3,10	4,10	14,40
SOEN	8	3,13	3,38	3,75	4,38	3,75	2,38	4,25	14,29

La méthode de comparaison (ANOVA) montre seulement des différences significatives au niveau du chiffre d'affaire et de l'effectif.

L'atomisation des résultats ne nous permet pas d'évaluer correctement et significativement les résultats obtenus. Nous allons donc procéder à une comparaison en fonction de la typologie dressée précédemment.

9.6.4. Relation choix stratégique - performance

Score obtenu par les PME liées à Internet en fonction de leur choix stratégique.

	Nombre	RENT	EFFE	CHAF	QUALI	MOTI	REPU	PERF	VULN
DMAX	64	3,69	3,66	4,09	4,3	3,86	4,22	3,97	2,8
DMIN	34	3,85	3,38	3,79	4,06	3,79	4,24	3,85	3,12
VMAX	33	3,88	4,03	4,39	4,33	4,03	4,27	4,16	2,79
VMIN	28	3,89	4,14	4,25	4,39	4,18	4,25	4,18	2,68

Effectif, chiffre d'affaire et performance: différence significative.

Qualité : différence faiblement significative ($p < 0.1$)

Il semble donc apparaître un avantage aux stratégies volontaristes puisque les différences sont statistiquement significatives. Nous avons pu en préjuger précédemment, lors de l'analyse des stratégies principales. Ces stratégies apparaissent comme les plus performantes dans la nouvelle économie. Le fait de vouloir maîtriser son environnement, d'essayer de le faire évoluer dans le sens souhaité par l'entreprise est un gage de réussite dans ce type d'économie. En revanche, une posture déterministe entraîne des résultats moindres. Ces résultats sont intéressants car la littérature managériale sur la PME a tendance à mettre l'accent sur la passivité de l'entreprise. En effet, on a souvent retenu l'idée que les PME subissent leur environnement tandis que les grandes le façonnent. Nous montrons donc ici la capacité des entreprises de petite taille à adopter un comportement stratégique plus volontaire. Il semble, par ailleurs, que le choix d'une stratégie de minimisation soit la moins bonne lorsque qu'on adopte une posture déterministe. Mais, l'invulnérabilité sera meilleure si la PME adopte un choix stratégique composé de déterminisme et de minimisation. Nous retrouvons donc l'antagonisme existant entre critère de performance et appauvrissement de la position stratégique de l'entreprise. Une stratégie peut augmenter les critères de réussites commerciaux ou financiers mais en mettant à mal la vulnérabilité de l'entreprise.

En ce qui concerne les résultats des entreprises de l'économie classique, les différences observées ne sont pas significatives. L'influence du choix stratégique y est moins importante. Nous retrouvons les stratégies volontaires de maximisation comme choix stratégique permettant d'obtenir le meilleur score de performance. Par contre, la stratégie volontaire de minimisation des turbulences de l'environnement entraîne une baisse de ces critères de résultat. En revanche, elle permet d'obtenir la meilleure conservation de la vulnérabilité.

Une différence apparaît donc entre les résultats obtenus par les différents choix stratégiques en fonction du type d'économie. Le choix stratégique déterministe visant à diminuer les variations obtient le second meilleur score de performance dans l'économie classique alors qu'il entraînait les plus mauvais résultats dans la nouvelle économie.

Classement des choix stratégique en fonction du type d'activité :

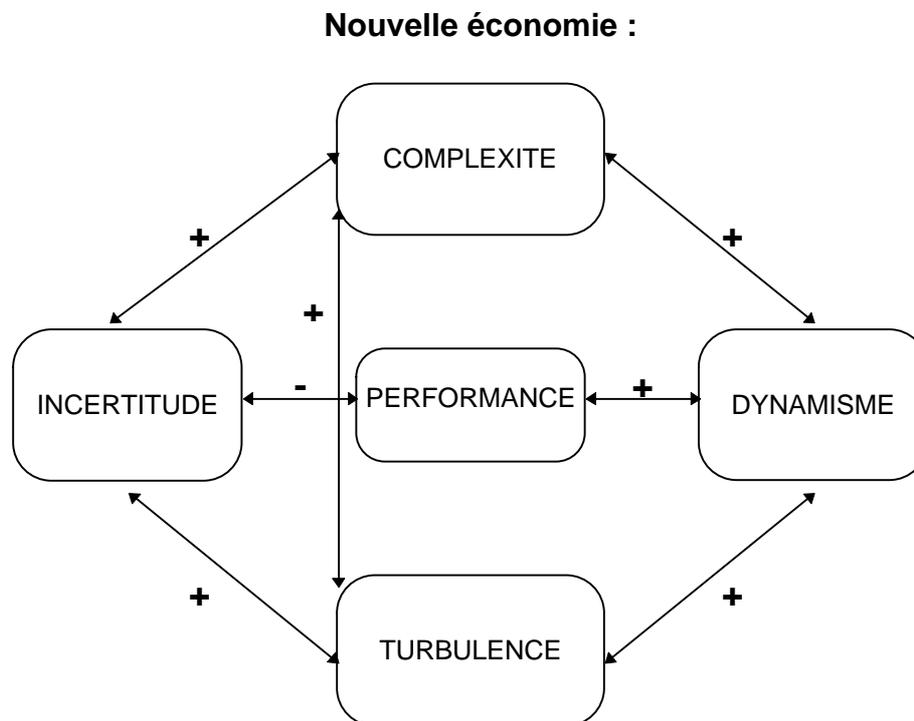
	<i>Nouvelle économie</i>		<i>Economie classique</i>	
	Performance	Invulnérabilité	Performance	Invulnérabilité
VMIN	1 ^{er}	4 ^{ème}	4 ^{ème}	1 ^{er}
VMAX	2 ^{ème}	3 ^{ème}	1 ^{er}	2 ^{ème}
DMAX	3 ^{ème}	2 ^{ème}	3 ^{ème}	3 ^{ème}
DMIN	4 ^{ème}	1 ^{er}	2 ^{ème}	4 ^{ème}

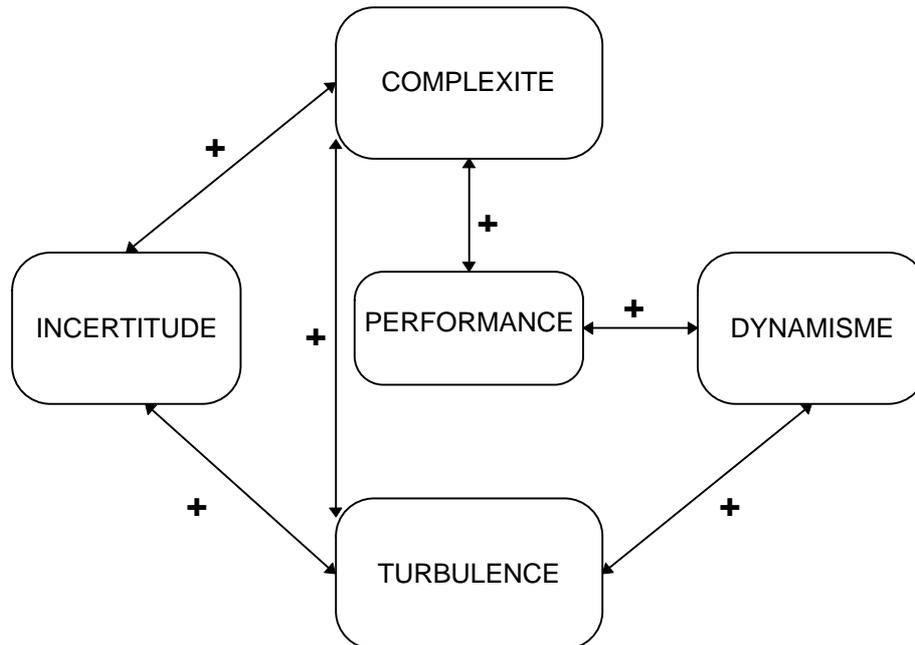
On le voit, des différences existent entre les liaisons de performance et de stratégie en fonction du type d'activité des PME. Pour y voir plus clair, nous allons synthétiser ces différents résultats dans un modèle de présentation plus général, nous permettant d'évaluer la quantité et l'importance des écarts obtenus pour l'ensemble des variables liées à la performance.

10. Présentation du modèle

10.1. Observation préliminaire : le cas des variables environnementales

Etude de l'interaction :



Economie classique :

Cette remarque préliminaire vise à représenter les relations entre les différentes dimensions environnementales en fonction du type de secteur. On peut dire, en ce qui concerne...

...tous les secteurs :

- Complexité et incertitude varient significativement dans le même sens.
- Turbulence et incertitude varient significativement dans le même sens.
- Dynamisme et turbulence varient significativement dans le même sens.
- Complexité et turbulence varient significativement dans le même sens.
- Dynamisme et performance varient significativement dans le même sens.

...le secteur lié à Internet :

- Complexité et dynamisme varient significativement dans le même sens.
- Incertitude et performance varient significativement en sens inverse.

...le secteur non Internet :

- Complexité et performance varient significativement dans le même sens.

On s'aperçoit donc qu'il y a peu de différences entre la nouvelle économie et l'économie classique. De plus, les liaisons significativement relevées dans la nouvelle économie existent également dans le même sens (mais non significative) dans l'économie classique. Et réciproquement.

Il semble donc que les différences de liaisons entre type d'économie ne permettent pas une opposition très franche. Nouvelle économie et économie classique apparaissent comme très proches.

Nous n'avons pas insérer dans ces schémas les liaisons concernant l'incertitude des acteurs, car le type de mesure n'est pas identique aux autres dimensions

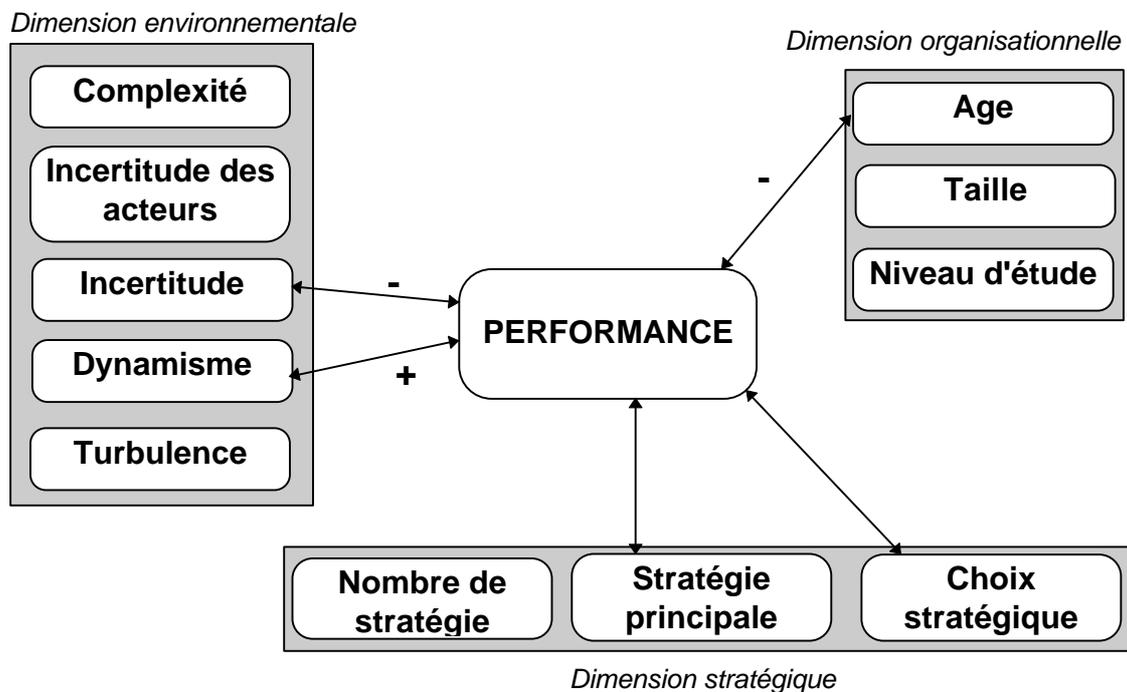
environnementales. Nous pouvons dire, cependant, que cette dimension est corrélée significativement et positivement avec toutes les autres (complexité, incertitude, dynamisme, turbulence) mais pas du tout avec la performance et ce tant dans l'économie classique que dans la nouvelle économie.

Nous allons maintenant pouvoir représenter l'ensemble des relations significatives observées lors de notre étude et effectuer un comparatif en fonction du secteur d'activité.

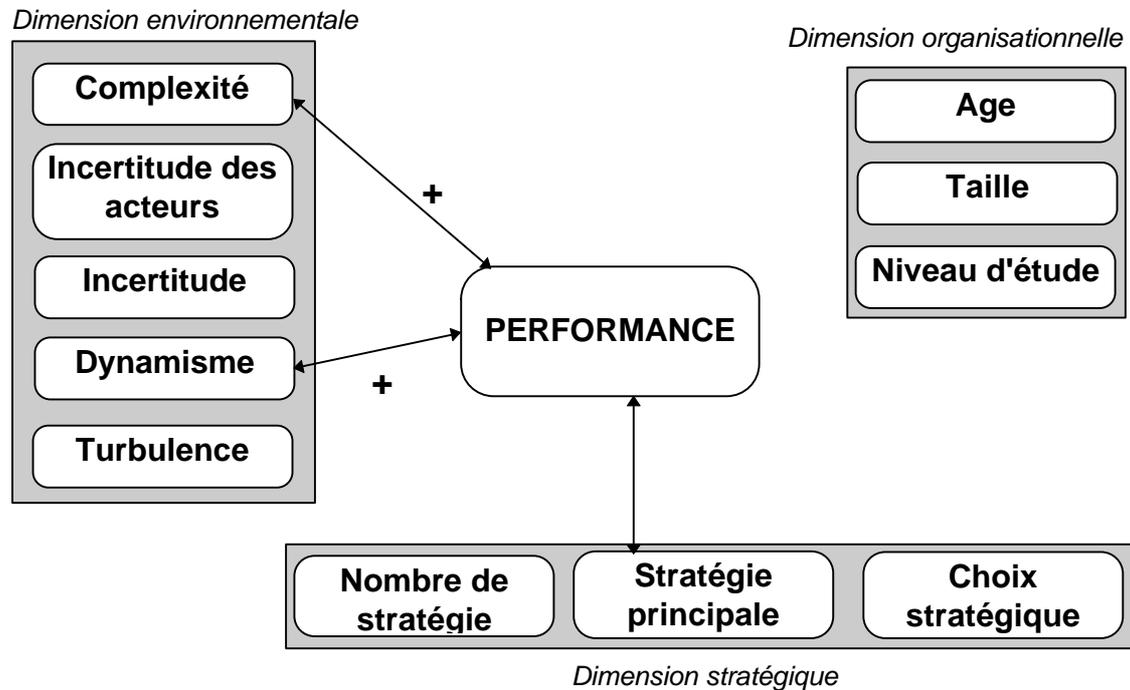
10.2. Synthèse des liaisons

Nous allons représenter les différentes liaisons significatives relevées entre la performance et les diverses composantes environnementales, organisationnelles et stratégiques mesurées. Nous appliquerons ce schéma tant aux entreprises de la nouvelle économie qu'au groupe de contrôle de l'économie classique. Cette synthèse nous permettra d'observer les différences existant entre ces deux types d'environnement et ainsi d'envisager le bien fondé d'une éventuelle dichotomie d'analyse. Notre représentation se basera uniquement sur la significativité statistique entre la performance corrigée et les échelles construites avec les différentes variables.

Synthèse des liaisons significatives pour la nouvelle économie :



Synthèse des liaisons significatives pour l'économie classique :



Le dynamisme a une liaison positive avec la performance dans tous les cadres d'analyse étudiés. Par contre si l'incertitude entraîne une baisse des résultats pour les PME liées à l'Internet, la complexité tendra à augmenter la performance dans l'économie classique.

La dimension stratégique étudiée montre que la stratégie principale a une influence forte sur la performance des entreprises qu'elles soient ou non liées à Internet. Cependant le choix stratégique volontarisme / déterminisme aura une incidence plus forte pour les PME de la nouvelle économie.

Le modèle présenté dans l'économie classique n'accorde aucune importance aux variables organisationnelle dans l'obtention du résultat. Pour les entreprises ayant une activité Internet, l'âge est négativement corrélé avec le niveau de performance.

Les différences évoquées jusqu'à présent ne sont pas suffisamment flagrantes pour statuer sur une différence très forte entre économie de l'Internet et économie traditionnelle. S'il existe des écarts, ils sont, sans nul doute, imputables à la jeunesse de ce secteur émergent. Comme nous l'avons vu les relations inter-dimensions sont suffisamment proches pour penser que les outils de gestion à mettre en œuvre dans l'étude des entreprises de l'Internet peuvent résolument s'apparenter aux outils classiques utilisés pour les environnements dynamiques.

Nous terminerons notre analyse descriptive par une analyse en composante principale qui va représenter les diverses entreprises sur un même plan en fonction d'axes illustratifs.

10.3. Représentation générale

Nous allons donc utiliser une analyse en composante principale (ACP). Il s'agit d'une méthode statistique permettant de décrire les individus ou les caractéristiques d'une population en fonction de leur proximité et de leur corrélation avec des dimensions explicatives. En effet, en fonction de certaines dimensions numériques, les caractéristiques des entreprises peuvent figurer sur une même carte, nous permettant d'avoir, dès lors, une vision d'ensemble.

Cette carte se construit en fonction d'axes principaux qui permettent la représentation. Notre but sera donc de faire figurer les caractéristiques des entreprises (en tant que variables qualitatives illustratives) par rapport aux dimensions environnementales relevées (variables continues actives) pour toutes les entreprises. Nous retiendrons comme variables permettant de construire nos axes : la complexité, l'incertitude, le dynamisme, la turbulence et la performance corrigée.

Après traitement des données, nous avons retenu les deux axes suivant (nous indiquons dans le tableau l'orientation des variables dans la construction des composantes principales) :

	1 ^{er} axe Part de l'inertie expliquée : 40.65 %	2 nd axe Part de l'inertie expliquée : 26.67%
Complexité	0.705	0.244
Incertainité	0.596	0.639
Dynamisme	0.625	-0.529
Turbulence	0.829	0.029
Performance	0.321	-0.764

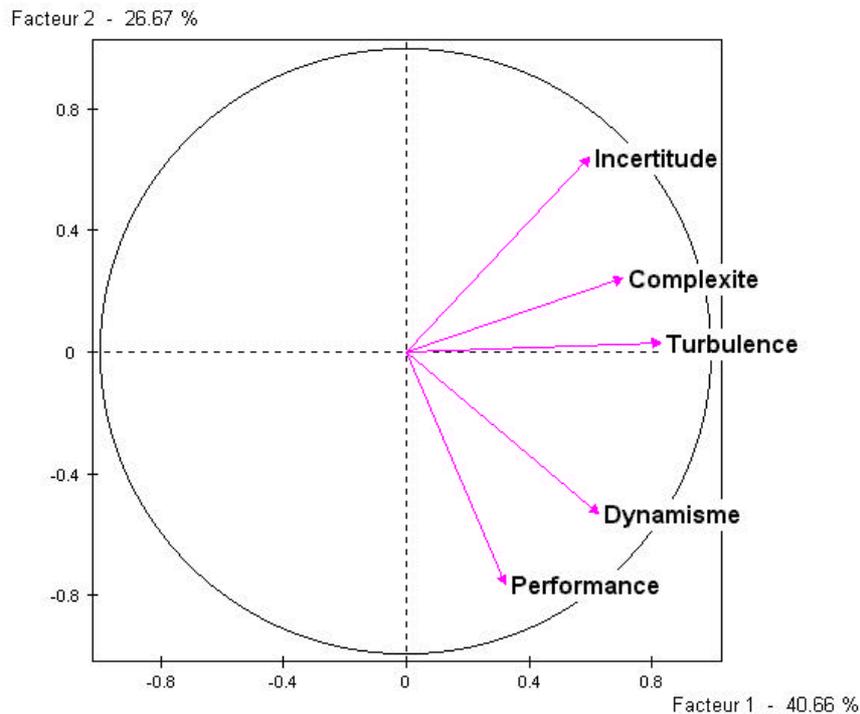
Nous remarquons que le premier axe est corrélé positivement avec toutes les variables. De ce fait nous en déduisons que cet axe représente l'intensité environnementales pour les entreprises. Plus une entreprise sera représentée sur cet axe, plus elle ressentira fortement l'importance des diverses dimensions étudiées.

Le deuxième axe met en opposition la performance à l'incertitude. Nous avons vu que ces deux dimensions sont corrélées négativement. Donc les entreprises se retrouvant dans le bas de cet axe ont une bonne réussite tandis que celles qui se trouvent dans le haut connaissent de plus grandes difficultés. Il s'agira donc de la composante d'un environnement favorable (performance et dynamisme).

Le graphique suivant va représenter le cercle des corrélations des variables actives et sera notre indicateur pour comprendre le positionnement des variables illustratives.

Comme on peut le voir, les variables tendent vers la droite (1^{er} axe en abscisse). Cet axe représente bien la force des dimensions environnementales et dénote des scores élevés. Par ailleurs, les variables qui tirent vers le bas (2nd axe en ordonnée)

correspondent à la performance puis au dynamisme tandis que l'incertitude tire vers le haut. Ce deuxième axe correspond donc à l'opposition Performance / Incertitude.



Nous allons maintenant positionner différentes variables qualitatives en fonction des deux composantes principales afin d'illustrer les résultats obtenus tout au long de cette étude.

Nous présenterons :

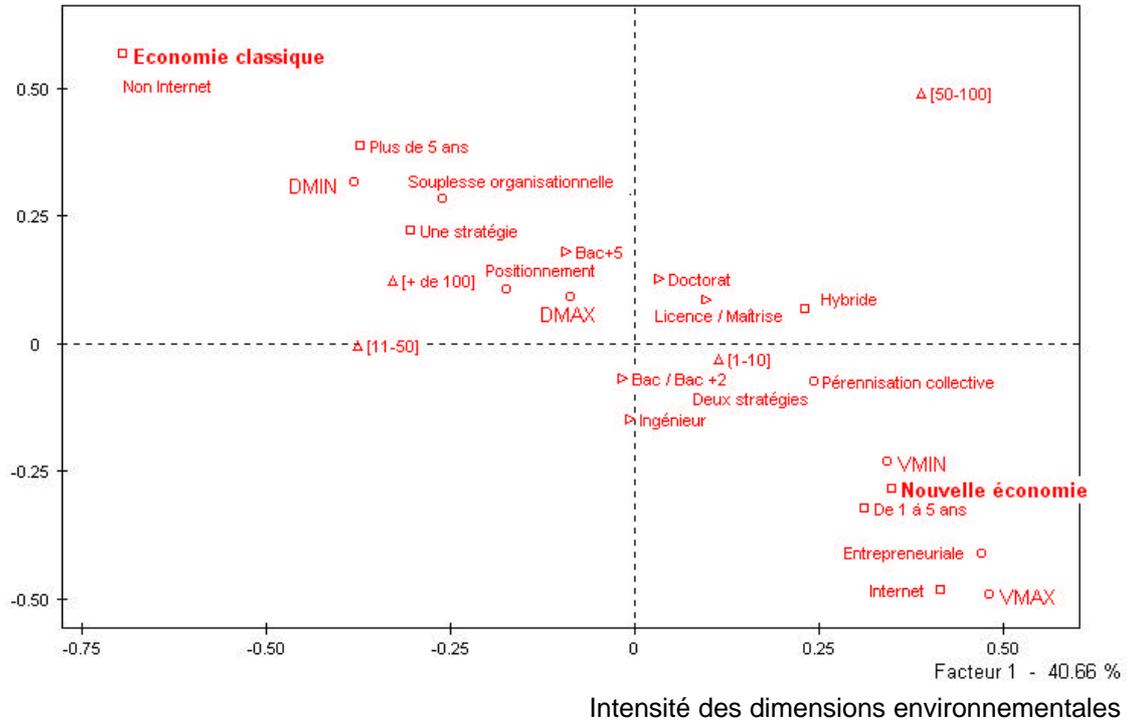
- Le type de modèle de référence (nouvelle économie ou économie classique).
- Le type de PME (PME Internet, hybride, non Internet).
- Le nombre de stratégies utilisées (une stratégie ou deux stratégies).
- Le choix stratégique effectué (VMAX, VMIN, DMAX, DMIN).
- La stratégie principale retenue (pérennisation collective, entrepreneuriale, positionnement, souplesse organisationnelle).
- L'âge de l'entreprise (de 1 à 5 ans, plus de 5 ans).
- Le niveau d'étude du dirigeant (Bac, Bac / Bac +2, Licence / Maîtrise, Bac +5, Ingénieur, Doctorat).
- La taille de l'entreprise en effectif ([1 à 10 employés], [11 à 50], [50 à 100], [plus de 100]).

Chacune de ces variables se positionnera en fonction de sa valeur moyenne sur les deux axes retenus comme suit :

Premier plan principal :

Incertitude / Performance

Facteur 2 - 26.67 %



Nous remarquons l'opposition entre le quart Sud - Est où se retrouvent les stratégies volontaristes, les entreprises jeunes de la nouvelle économie avec le quart Nord - Ouest où figurent les entreprises plus âgées de l'économie classique à dominante stratégique déterministe.

Nous pouvons donc en conclure que les entreprises de l'Internet connaissent une relation plus intense avec les différentes dimensions environnementales et ont une réussite supérieure aux entreprises non Internet qui ne ressentent pas autant l'intensité de l'environnement si ce n'est dans la dimension de l'incertitude.

11. Conclusion.

Cette conclusion se vaudra être une synthèse générale de notre étude.

A l'aune de notre enquête, portant sur 103 PME Internet, 59 PME hybrides et 80 PME non Internet, nous avons pu établir des différences entre entreprises de la nouvelle économie et entreprises de l'économie classique.

En terme de caractéristiques, les PME Internet ont une taille plus réduite et sont plus jeunes (moins de 5 ans) que leurs homologues non Internet. Ces PME présentent la particularité de fournir plusieurs types d'activités à leur client (conception, hébergement, conseil, animation,...).

En ce qui concerne les caractéristiques environnementales, les PME de l'Internet connaissent significativement plus de dynamisme et de turbulences. Leur environnement apparaît comme légèrement plus complexe. Pour sa part l'économie classique présente un environnement plus incertain mais statistiquement cette différence n'est pas significative. Nous avons remarqué également que plus les acteurs environnementaux sont éloignés de la zone de contrôle de la PME (ex : Etat), plus ils sont perçus comme incertains.

Les caractéristiques stratégiques des entreprises révèlent que les PME Internet ont plus souvent tendance à utiliser deux stratégies plutôt qu'une seule et elles semblent préférer les stratégies entrepreneuriales en tant que stratégie principale (comparativement aux PME non Internet). Les PME de l'économie classique préféreront adopter une stratégie de positionnement. Il en ressort donc que les PME Internet ont tendance à adopter des stratégies volontaristes plus souvent que les PME non Internet. Cela est intéressant car ce sont ces stratégies qui se retrouvent le plus souvent chez les entreprises ayant un haut niveau de performance.

La performance mesurée montre un très net avantage aux entreprises de la nouvelle économie. La croissance du marché semble profiter largement à ces entreprises. Cependant si la performance générale est plus élevée, il n'en va pas de même pour la performance stratégique (protection à la vulnérabilité). En effet, les PME Internet apparaissent comme plus vulnérables que leurs homologues. Notons ici que plus l'entreprise est âgée, moins est grand son niveau de performance.

Des différences apparaissent entre les divers relations mesurées.

Pour les PME de la nouvelle économie, le dynamisme est lié positivement avec la performance, tandis que l'incertitude et l'âge de l'entreprise ont une liaison inverse avec ce critère de résultat. Nous avons également remarqué l'importance de la stratégie principale et du choix stratégique (volontarisme ou déterminisme) dans l'obtention du résultat.

Pour les PME de l'économie classique, complexité et dynamisme sont liés positivement avec la dimension de performance. Aucune liaison significative n'a été relevée entre la dimension organisationnelle (âge, taille,...) et la dimension de performance. Si le choix stratégique n'a pas une aussi grande importance que pour les PME de l'Internet, la stratégie principale retenue semble conditionner l'obtention du résultat.

La mise en perspective de ces résultats s'est faite par l'intermédiaire d'une analyse en composante principale permettant de visualiser le regroupement des diverses variables illustratives.

Au final, cette analyse nous laisse penser que s'il existe des différences entre entreprises de la nouvelle économie et économie classique, elles ne sont pas suffisamment fortes pour justifier une dichotomie si prononcée. Le secteur de l'Internet s'apparente aux environnements fortement volatiles composés d'un haut niveau de dynamisme et de turbulence (high velocity). De ce fait, notre réflexion nous pousse à penser que les outils du management stratégique dédiés à ces environnements sont parfaitement adaptés à la "nouvelle économie". Si on peut "s'extasier" sur les montants de leur introduction sur les marchés financiers, on ne pourra pour autant prétexter la nécessité absolue d'une nouvelle école de pensée pour la gestion des entreprises de l'Internet.