



AIREPME

Association Internationale de REcherche en PME

CIFPME 2000

**5° Congrès International Francophone
sur la PME**

25, 26 et 27 octobre 2000 à Lille

Site web de l'Institut d'Administration des Entreprises de Lille :

<http://www.iae.univ-lille1.fr>

Site web du CLAREE (Centre Lillois d'Analyse et de Recherche sur l'Evolution
des Entreprises) :

<http://www.univ-lille1.fr/claree>

Site web de l'ADREG (Association de Diffusion et de Recherche en
Entrepreneuriat et en Gestion) :

<http://www.adreg.net>

Site web de l'AIREPME :

<http://www.airepme.univ-metz.fr/>

VISION STRATEGIQUE ET PERFORMANCE DE PME EN NOUVELLE ECONOMIE

5° Congrès international francophone de la PME
(CIFPME) Lille, 25-27 octobre 2000)

Gérald D'AMBOISE
Yvon GASSE
Denis J. GARAND

Professeurs, Entrepreneuriat et gestion de PME
Centre d'entrepreneuriat et de PME
Faculté des sciences de l'administration, Université Laval, Québec
tél : (418) 656-2131 poste 4230 fax : (418) 656-2624
denis.j.garand@fsa.ulaval.ca

RESUME

Les progrès importants dans le domaine du savoir et de la technologie ont transformé nos structures industrielles, commerciales et sociales. Ces transformations ont donné naissance à de nouveaux types d'entreprises ainsi qu'à de nouvelles façons de faire des affaires. Beaucoup d'activités appartiennent à la nouvelle économie ; elles sont le plus souvent réalisées dans la perspective d'un village global.

Les entreprises, plus particulièrement les PME nées de cette nouvelle mouvance, demandent-elles une gestion différente de celle des PME plus traditionnelles ? Voilà la question initiale qui a incité les présents chercheurs à rencontrer un certain nombre de dirigeants de PME canadiennes de divers secteurs d'activités. Cet article est tiré plus particulièrement des analyses portant sur l'incidence d'une vision stratégique sur la performance des entreprises visitées. On y expose les principaux éléments de la stratégie de recherche utilisée ainsi que les résultats les plus significatifs sur cet aspect de l'enquête. L'étude illustre aussi une relation importante entre la vision stratégique des propriétaires-dirigeants d'entreprises et la performance de leur PME. Cette relation se présente cependant différemment selon qu'il s'agisse du sous-groupe d'entreprises plus traditionnelles ou de celui des entreprises de nouvelle économie. Pour ces dernières, la relation n'apparaît pas avec les mesures habituelles de la performance. Une vision manifeste semble plutôt mener à la satisfaction d'avoir atteint des cibles plus personnelles et de réaliser des objectifs plus généraux pour l'entreprise. Dans la discussion des résultats, des pistes de réflexion sont soulevées ; quelques explications possibles sont également avancées.¹

¹ Les données nécessaires à la rédaction de cet article ont été puisées d'une étude sur la gestion stratégique des PME supportée par le Conseil de Recherches en Sciences Humaines du Canada. Les auteurs tiennent à exprimer leur plus profonde gratitude à tous les dirigeants et dirigeantes de PME qui ont bien voulu collaborer à leurs travaux. Ils remercient également Christian Roy qui a contribué d'une façon très professionnelle à la rédaction de ce texte.

VISION STRATEGIQUE ET PERFORMANCE DE PME EN NOUVELLE ECONOMIE

Introduction

L'innovation, le savoir et la mondialisation sont au menu de cette fin de millénaire. Les percées technologiques spectaculaires et la déréglementation du commerce international ont donné le ton aux bouleversements des marchés et à la transformation des industries. La rapidité des moyens de communication et la libéralisation des échanges ont, en bonne partie, chamboulé les attitudes, les pensées et les comportements. La compétition reposant sur la connaissance a transformé les structures traditionnelles du monde des affaires. Un village économique global a émergé sous la cadence d'avancées technologiques fulgurantes et d'une ouverture mondiale à la concurrence. Dans ce tumulte, des entreprises ont vu le jour pour satisfaire l'éventail grandissant des plus récentes demandes des consommateurs. Ces entreprises contribuent elles-mêmes au tourbillon de changements qui bouscule nos structures économiques et sociales ainsi que notre vision du monde en général. Les progrès importants dans le domaine du savoir et de la technologie ont donné naissance à une nouvelle économie.

C'est une économie fondée sur le savoir, où la recherche, la connaissance, l'information et l'apprentissage constituent les valeurs premières dans le processus de création de richesse (Latouche, 1997).

«La structure industrielle du Canada [par exemple] s'oriente de plus en plus vers les industries du savoir et à haute technicité, pour lesquelles l'avantage concurrentiel réside dans l'innovation et les idées créatrices – les fondements mêmes de la "nouvelle économie"» (Gera et Mang, 1997 : 58).

Toutes les industries qui évoluent dans cette nouvelle économie, comme celles des biotechnologies, des technologies de l'information et des techniques de fabrication de pointe par exemple, suivent une croissance structurelle à long terme (Beck, 1995 : 13). Une proportion importante d'entreprises évoluent maintenant dans cette nouvelle économie: des entreprises qui sont jeunes et dont plusieurs sont de petite taille. Leur arrivée contribue largement à la croissance économique actuelle et à une meilleure reconnaissance, en général, des petites et moyennes entreprises à travers le monde.

Comme pour bien d'autres chercheurs en management qui consacrent leurs travaux aux petites et moyennes entreprises, la curiosité et l'intérêt que suscitent les PME de la nouvelle économie ont rapidement gagné les présents auteurs. Une question simple devait mener à une réflexion plus vaste et complexe : disposant possiblement d'une meilleure flexibilité pour s'adapter à un environnement nouveau, dans ces circonstances, la gestion de ces dernières serait-elle différente de celle des PME plus

traditionnelles ? À plusieurs occasions, des rencontres avec de jeunes entrepreneurs ont été très éclairantes et révélatrices dès les premières observations à ce propos. Ces derniers apparaissaient généralement sereins dans des conditions de changements constants. Ils semblaient, d'une part, être en mesure d'adapter assez aisément des modes de gestion reconnus. Il apparaissait que la collaboration et la gestion en équipe étaient souvent primordiales pour la résolution de problèmes. Leur gestion semblait davantage collégiale que celle des entreprises traditionnelles. Ces jeunes dirigeants de PME et leurs employés semblaient travailler durement et avec détermination en période de pointe tout en ayant du plaisir à agir de la sorte. Ces quelques observations ont démontré et ont donné des raisons évidentes pour faire un pas de plus dans l'étude fascinante de ce type d'entreprises. Avec des collègues de recherche, nous avons à maintes reprises avancé l'idée, par la suite confirmée par des enquêtes empiriques, que la gestion des PME était dissemblable de celle des plus grandes entreprises. Mais maintenant, il y avait aussi de fortes chances que la gestion des PME de la nouvelle économie soit également différente des entreprises étudiées dans le passé.

Stratégie de recherche

Dans le sillon de nos recherches sur les caractéristiques et les activités stratégiques des PME, plusieurs entreprises canadiennes ont pris part à une étude au cours des années 1997 et 1998, permettant d'approfondir notre questionnement. Des propriétaires-dirigeants de 108 entreprises ont participé à cette recherche appliquée. Celles-ci ont été choisies à partir d'informations provenant de périodiques d'affaires traitant d'entreprises canadiennes. Certaines PME étaient reconnues pour leur bonne performance et jouaient un rôle relativement important dans leur milieu. D'autres étaient d'envergure plus réduite et étaient possiblement moins rentables. Cette manière de choisir les entreprises à l'étude peut être qualifiée d'échantillonnage par choix raisonné. Cette procédure est souvent employée dans le cadre de recherches exploratoires (Emory et Cooper, 1991 ; Kerlinger, 1986). Elle peut également se définir comme un échantillonnage de convenance puisque les répondants ont eux-mêmes influencé le choix final en acceptant ou en refusant d'être interviewés (Sekaran, 1992). De cet échantillon, quarante-sept (47) PME évoluaient dans des secteurs économiquement traditionnels, tandis que soixante et une (61) autres se qualifiaient dans des activités relevant de la nouvelle économie. Plusieurs de ces dernières opéraient dans le domaine de l'informatique. Des entrevues semi-directives avec les répondants ont été menées dans le but de recueillir des informations sur les caractéristiques des activités de gestion de l'entreprise et du propriétaire-dirigeant, ainsi que sur des mesures spécifiques de performance.

Une des principales hypothèses de cette recherche s'attardait à l'association entre la manifestation de la vision stratégique des propriétaires-dirigeants de PME et la performance de leur entreprise. L'hypothèse spécifique se lisait comme suit : plus le degré de manifestation de la vision stratégique du propriétaire-dirigeant est élevé, plus la performance de son entreprise est élevée pour les années sous observation.

La démarche de mesure de la vision stratégique reposait sur des techniques semblables à celles utilisées dans des recherches précédentes pour identifier la présence de cette

vision chez des propriétaires-dirigeants de PME (d'Amboise, Nkongolo et Garnier, 1994). Les répondants ont donc été questionnés et amenés à s'exprimer sur la perception qu'ils ont de leur entreprise dans le futur. De façon réaliste, que rêvaient-ils pour leur entreprise ? Cette vision est ici interprétée selon la définition élaborée par Bennis et Nanus (1985). Le degré de manifestation de la vision du propriétaire-dirigeant est basé sur la clarté de son expression, l'étendue et le formalisme de sa diffusion ainsi que l'amorce de sa concrétisation. Une échelle ordinaire variant de 1 à 5 a permis de mesurer l'intensité de ces aspects. La variable de la performance a quant à elle été mesurée d'une façon quantitative selon la variation des ventes et des profits de la PME au cours des trois dernières années et d'une manière qualitative, dans le même espace de temps, en demandant aux répondants de s'auto-évaluer quant au niveau d'atteinte de buts plus généraux qu'ils avaient au préalable imaginés pour l'entreprise.

2. Résultats

Des études précédentes avaient démontré qu'il existait une relation possible, de type curvilinéaire cependant, entre le degré de manifestation de la vision stratégique et la performance de l'entreprise et ce, plus particulièrement au niveau de la variation des profits de PME évoluant dans une économie dite traditionnelle (d'Amboise, Nkongolo et Garnier, 1994). On pouvait alors penser que la vision stratégique de l'entrepreneur remplaçait jusqu'à un certain point une planification plus formelle. Une relation entre la vision et la performance organisationnelle a même été démontrée dans des études en d'autres contextes (Oswald, Stanwick et LaTour, 1997).

Comme l'indique le tableau suivant, la présente recherche démontre également une association positive et significative entre la manifestation de la vision stratégique du propriétaire-dirigeant et la mesure combinée de l'évolution des ventes et des profits, dans le cas des PME traditionnelles.

Tableau

*Association entre le degré de manifestation de la vision stratégique
et le niveau de performance (tau de Kendall)*

	Variation des ventes et des profits	Niveau d'auto-évaluation
PME de l'économie traditionnelle (n=47)	0,31**	0,17 n.s.
PME de la nouvelle économie (n=61)	-0,03 n.s.	0,27***

** $p \leq 0,05$ *** $p \leq 0,01$

D'autre part, cette relation est inexistante pour le groupe des entreprises opérant dans la nouvelle économie. Manifester une vision stratégique ne semble pas avoir un effet direct sur l'augmentation des ventes et des profits de ce type de PME. Cependant, cette manifestation chez le propriétaire-dirigeant de PME non traditionnelles semble plutôt se refléter dans l'atteinte d'objectifs plus généraux. Les résultats indiquent une association significative entre le degré de manifestation de la vision et la mesure subjective utilisée. Le tau de Kendall est en effet très révélateur avec un taux d'association de 0,27 ($p \leq 0,01$) pour les PME de la nouvelle économie. Il apparaît clairement que, pour bon nombre de petites et moyennes entreprises de la nouvelle économie, la vision stratégique ne conduit pas nécessairement à une meilleure performance telle que mesurée habituellement dans le passé. Cette vision semble plutôt mener à la satisfaction d'avoir atteint des cibles plus personnelles et de réaliser des objectifs plus généraux pour l'entreprise.

3. Discussion

Les résultats de cette recherche sont à première vue étonnants. Ils confirment certaines prétentions et soulèvent plusieurs interrogations sur des aspects importants de la gestion et de l'évaluation de la performance des petites et moyennes entreprises. De toute évidence, ces découvertes commandent une meilleure compréhension des motivations et des activités de gestion des dirigeants d'entreprises de la nouvelle économie.

Ces résultats confirment la présence d'une vision stratégique manifestée avec intensité chez les entreprises traditionnelles qui performant bien. Ils suggèrent aussi que les méthodes habituelles de mesure de leur performance demeurent pertinentes pour constater leur progrès. À l'intérieur d'industries relativement stables, la croissance des ventes et des profits est certainement probante, et tel que constaté, la vision stratégique favorise la croissance.

Les résultats de cette recherche indiquent également la pertinence d'une vision stratégique chez les PME de la nouvelle économie. Cependant, elle se manifeste tout autrement. L'association entre la manifestation de la vision stratégique et la performance mesurée de façon usuelle est sans signification. Elle est toutefois bien présente lorsque la performance est celle de l'auto-évaluation du propriétaire-dirigeant suivant des objectifs généraux ou des critères d'ordre plus personnels. Cette découverte soulève plusieurs interrogations.

Pour les PME de la nouvelle économie, que signifie le progrès ?

Sur quoi se basent-elles pour évaluer leur performance ?

Est-ce que les indicateurs de performance habituels sont encore pertinents pour ce type de PME ?

Le problème est épineux ; certaines pistes explicatives sont ici formulées.

Bien que plusieurs critères subjectifs ou qualitatifs de performance puissent être évoqués, seuls les critères les plus distinctifs ont été retenus ici. Les pistes de réflexion suggérées n'ont pas la prétention de trancher le noeud gordien. Néanmoins, elles tentent de mettre en relief le contexte, les attributs les plus saillants des PME et les exigences de la nouvelle économie. L'association entre la vision stratégique que leurs propriétaires-dirigeants manifestent et la bonne performance que leur vision favorise seront aussi commentés.

3.1 Les capacités de vitesse d'action-réaction

La richesse des entreprises de la nouvelle économie est avant tout constituée de connaissances. Comme les technologies qui mettent en application ces connaissances changent constamment, les propriétaires-dirigeants d'entreprises non traditionnelles doivent être capables de s'adapter rapidement aux changements. Le dynamisme de la nouvelle économie fait que tout bouge à une rapidité déconcertante. La vitesse de réaction compose dorénavant le leitmotiv de plusieurs entreprises pour satisfaire les demandes sans cesse changeantes des consommateurs. Les sources réelles de l'avantage concurrentiel sont alors l'aptitude à gérer et à consolider des technologies s'appliquant à toute l'entreprise, la capacité d'assurer les compétences de production nécessaires aujourd'hui et l'efficacité à rendre l'organisation capable de s'adapter rapidement à des circonstances changeantes (Prahalad et Hamel, 1990 : 81). Les organisations doivent souvent être les premières sur l'échiquier si elles veulent obtenir la reconnaissance des clients. Au sein des entreprises de la nouvelle économie, la compétition est intense. La minimisation du temps de l'idée à la mise en marché peut devenir un but excessivement significatif pour une organisation. Dans le cas d'une entreprise de logiciels par exemple, réduire le temps de développement d'un produit peut représenter une question de survie (Dubé, 1998 : 44).

Dans le cas des PME non traditionnelles, cette volonté de réduire au minimum le temps de développement d'un produit jusqu'à sa mise en marché est omniprésente. Pour une

entreprise de moyenne ou petite taille, les économies d'échelle sont de prime abord absentes. Dans ces circonstances, elle ne peut exiger un prix supérieur pour son produit que si ce dernier se différencie de ceux des concurrents. Être le premier à lancer un nouveau produit sur le marché peut dans bien des cas signifier, au départ, la possibilité d'exiger cette somme plus élevée auprès de ses clients. Le rythme des changements technologiques et le raccourcissement de la vie des produits rendent maintenant la tâche très ardue pour fonder un avantage durable sur les processus ou les produits existants. «La survie et la prospérité dans l'économie du savoir nécessitent des intervenants qu'ils fassent preuve de souplesse et de rapidité dans leurs capacités d'apprendre et d'appliquer des idées nouvelles» (Newton, 1996 : 1). Étant donné l'évolution rapide des innovations dans un contexte de nouvelle économie, la vitesse d'exécution du passage de l'idée au déploiement de la force de vente devient fondamentale pour une PME à vocation technologique. On admet désormais que les entreprises se distinguent par la vitesse d'apprentissage organisationnel et l'aptitude à mobiliser le savoir dans l'organisation (ICCA, 1995). Ce potentiel de rapidité d'apprentissage et de mobilisation peut aisément représenter un critère de performance incontournable associé à la vision stratégique du chef d'une PME évoluant dans la nouvelle économie.

3.2 La cohésion du groupe de travail et la satisfaction des employés

Les PME de la nouvelle économie évoluent dans un environnement turbulent et doivent réagir promptement pour s'assurer d'un bon positionnement. Elles doivent sans cesse innover pour faire face à la compétition. Innover au sens où l'entreprise dispose du talent et de la capacité nécessaire pour modifier des produits ou en créer de nouveaux afin de rencontrer les demandes actuelles ou futures des consommateurs (Bantel, 1998 : 212). Pour innover dans une compétition axée sur la connaissance, l'entreprise doit être apte à mobiliser le savoir et doit posséder une bonne vitesse d'apprentissage organisationnel. Ces deux conditions reposent en grande partie sur les idées, les aptitudes et la motivation des employés. La démonstration et le bon arrimage du savoir-faire de chacun deviennent essentiels au succès des entreprises non traditionnelles.

La bonne cohésion du groupe de travail est cruciale pour faciliter l'échange de connaissances, faire fructifier le savoir et rendre possible l'innovation. Mais la création est en soi un phénomène intangible, les éclairs de génie sont difficiles à saisir. Néanmoins, pour les entreprises de la nouvelle économie, l'innovation est une exigence et doit donc sans cesse se reproduire. Au sein des PME non traditionnelles, il s'agit de constituer et de mailler un ensemble de connaissances, d'aptitudes et de technologies. Souvent, pour tisser cette souplesse d'échange, les fonctions verticales cèdent la place aux procédés horizontaux interfonctionnels ; un type de structure en contexte d'innovation qui s'avère crucial pour assurer le succès futur de l'entreprise (Gratton, 1996 : 300). Dans le processus d'innovation, le tout devient plus grand que la somme de ses parties. Mais le maillage est fragile : l'étincelle de la satisfaction devient d'autant essentielle pour assurer la solidité. Une création renouvelée, une cohésion constante du groupe et un partage du savoir peuvent difficilement avoir lieu sans la satisfaction du personnel.

L'innovation est une clé de voûte pour toute entreprise de la nouvelle économie. En production, le capital humain ou les ressources humaines s'inscrivent au coeur d'avantages compétitifs dans une économie à base de connaissances. Pour qu'il y ait production, la satisfaction de l'employé doit primer dans la gestion de ces entreprises. Si les conditions sont adéquates, les employés mettront à contribution leurs idées, leurs aptitudes et leur expérience.

On peut donc facilement comprendre que la satisfaction des employés puisse occuper une place importante pour le propriétaire-dirigeant dans l'évaluation de la performance qu'il fait de sa PME non traditionnelle. La satisfaction, l'innovation, la production et la performance constituent une chaîne dont les éléments sont intimement liés pour une petite et moyenne entreprise de la nouvelle économie. «En fait, l'un des indicateurs clés de la bonne santé de l'entreprise [dans la nouvelle économie] sera la satisfaction de l'employé qui découle tout naturellement du fait d'avoir accompli du bon travail, et d'être reconnu et apprécié» (KPMG, 1998). À la lumière des résultats de la présente recherche, on peut penser que la satisfaction des employés s'exprime dès aujourd'hui comme un critère non négligeable de performance associé à la manifestation de la vision stratégique d'un propriétaire-dirigeant d'une PME appartenant à la nouvelle économie.

3.3 L'anticipation des résultats des activités de recherche et de développement

Pour plusieurs entreprises, la modification de produits existants, la création et l'invention de nouveautés se réalisent souvent à travers des activités de recherche et de développement prolongées. De telles recherches exigent des personnes qualifiées et requièrent des sommes importantes pour leur financement. Dans la nouvelle économie, des déboursés importants en recherche et développement et dans la conception de produits novateurs deviennent nécessaires pour qu'une entreprise puisse tirer son épingle du jeu. Le temps consacré à la R&D est considéré comme une source majeure de nouveaux produits, de nouvelles technologies et de procédés de production améliorés. Des investissements massifs en R&D peuvent permettre à une entreprise de pénétrer avec succès un nouveau marché et de positionner son produit pour ainsi augmenter ses ventes à long terme. Toutefois, l'ampleur des ressources engagées peut contrecarrer, à court terme, la rentabilité de l'entreprise (Lumpkin et Dess, 1996 : 154). Les dépenses en R&D font souvent sentir, à long terme seulement, leurs effets positifs sur la croissance et la rentabilité d'une entreprise (Franko, 1989).

Dans bien des cas, pour les PME de la nouvelle économie, étant donné leur taille réduite et la nécessité d'innover constamment, une proportion importante des effectifs de l'entreprise se consacrent à des activités de R&D et à la conception de nouveaux produits. Souvent, de près ou de loin, la majorité des employés contribueront à l'accélération du processus d'innovation, que ce soit en fonction de leurs compétences, de leurs connaissances ou de leurs idées. L'innovation requiert et affecte alors la plupart des fonctions de l'entreprise (Julien, St-Pierre et Beaudoin, 1996 : 334). La mobilisation et l'articulation des ressources humaines autour d'activités de R&D deviennent incontournables dans une compétition reposant sur le savoir ; mais les entrepreneurs ne doivent pas s'attendre à ce que leurs efforts soient récompensés dans un avenir

immédiat. Les entreprises doivent plutôt adopter une perspective à long terme dans l'évaluation des retombés financiers possibles des activités de R&D (Zahra et Covin, 1995 : 55).

Les analyses effectuées ici suggèrent que plusieurs des propriétaires-dirigeants de petites et moyennes entreprises de la nouvelle économie adoptent une perspective à long terme dans l'évaluation du potentiel des efforts qu'ils fournissent en R&D. La manifestation de leur vision stratégique ne se répercute pas nécessairement au cours des trois années à l'étude dans la variation des ventes ou des bénéfices, mais dans l'auto-évaluation qu'ils font de la performance générale de l'entreprise. Dans cette évaluation qualitative, on peut croire qu'ils retirent de la satisfaction dans le déroulement des activités vouées à l'innovation, compte tenu des résultats qu'ils anticipent. Ces résultats tendent à indiquer que la vision stratégique du propriétaire-dirigeant d'une PME non traditionnelle va au-delà d'une temporalité prochaine. Ce dernier exprimerait donc un regard présent sur la performance de son entreprise en fonction d'une vision reposant sur le succès futur d'investissements, particulièrement en innovations.

3.4 La valeur des actifs incorporels : le capital humain

Comme on peut le constater, en termes économiques, c'est le capital humain qui est à la base du succès des PME de la nouvelle économie. La contribution de l'intellect est majeure : «Le rendement des entreprises dépend de plus en plus du facteur humain» (Newton, 1996). Sans le savoir des ressources humaines, point d'innovation pour offrir une riposte efficace à la concurrence dans une compétition axée sur les connaissances. Le succès des PME non traditionnelles repose donc sur la valeur inhérente des employés, leurs bonnes idées et les projets de R&D. Le pari que font les propriétaires-dirigeants est qu'au fil du temps, la valeur de leurs actifs intangibles leur sera profitable pour dépasser le coût de ces derniers qui est très palpable au départ, alors que leurs bénéfices sont nébuleux et vagues (Barber, 1997). Ils misent sur une performance constituée de composantes qui sont difficilement mesurables. Leur satisfaction repose sur des sources intangibles de bénéfices futurs.

Ces critères de performance posent problème quand vient le temps de justifier la performance de l'entreprise. «Les états financiers traditionnels sont peu révélateurs de la valeur créée lors du développement d'un produit et ne reflètent pas l'habileté d'une entreprise à commercialiser ses produits avec succès» (Brennan, 1993). Dans son rapport *La technologie et l'économie : les relations déterminantes*, l'OCDE met en lumière que les conventions comptables n'ont pas évolué au rythme du développement rapide de l'investissement dans des actifs incorporels.

«Le gestionnaire ne dispose pas d'outils efficaces pour mesurer les effets des projets d'investissement, pour évaluer les exigences financières et chercher des sources de financement extérieures, et, au besoin articuler la demande de services et d'investissements financés par le gouvernement dans l'infrastructure technologique et commerciale» (OCDE, 1992 : 133).

Comme le suggère James Quinn (1994) dans *L'entreprise intelligente*, les méthodes actuelles de mesure de rendement convenaient certes à la période que nous quittons, mais moins à celle qui s'ouvre devant nous.

«Les exigences actuelles relatives à la publication d'états financiers nuisent au financement des entreprises axées sur le savoir-faire, qui produisent des biens et des services par l'application de la science et de la technologie. Les états financiers ne reflètent pas la valeur réelle de ces entreprises» (Brennan, 1993).

Dans la nouvelle économie, des indicateurs de performance subjectifs ont un caractère important pour les propriétaires-dirigeants de PME.

«Des éléments comme le savoir-faire, les compétences des employés, la formation et le développement technologique ont une grande valeur pour l'entreprise et s'avèrent nécessaires à son succès futur ; ils constituent son "capital invisible"» (Brennan, 1993).

Sur une période prolongée, la mesure du capital intellectuel, du rendement des investissements dans les aptitudes relatives aux rapports humains et des capacités technologiques au sein des organisations de la nouvelle économie constituent les principales difficultés comptables à surmonter (ICCA, 1996). Dans son rapport *La mesure du rendement dans la nouvelle économie*, l'ICCA affirme que l'on peut s'attendre à voir l'accent mis sur la préservation du patrimoine.

«Ainsi, les utilisateurs d'états financiers voudront voir le bénéfice net mesuré en fonction des transactions, comme à présent, mais ils voudront aussi savoir si les actifs incorporels d'une entreprise augmentent ou diminuent de valeur».

Comme on peut le constater à la lecture des résultats de la présente recherche, les PME de la nouvelle économie démontrent clairement qu'elles optent pour des mesures d'évaluation souvent moins financières, reposant en grande partie sur des investissements intangibles. Ils reflètent ainsi les préoccupations exprimées précédemment quant à la propension des entreprises non traditionnelles à jauger la valeur et la performance de l'entreprise selon des bénéfices futurs tirés d'un capital jusqu'ici incorporel. Cette attitude est originale, mais des réserves peuvent être émises si cette façon d'évaluer la performance de l'entreprise est carrément isolée des autres facteurs. De même que des conséquences désastreuses peuvent résulter d'un accent mis simplement sur des mesures financières : prises seules, ces dernières prédisent de manière médiocre et ne sont guère le gage de succès à plus long terme (Evans, Ashworth, Gooch et Davies, 1996). La valeur des actifs incorporels doit alors être prise en compte dans l'analyse de la performance des PME de la nouvelle économie. Néanmoins, l'effet de leur importance devrait se combiner à plus long terme à des mesures davantage conventionnelles.

3.5 La survie dans un environnement turbulent

Le nouveau est synonyme de jamais vu. Il est, en général, plus complexe et plus difficile à saisir en raison de sa méconnaissance et de son effet dynamique sur l'environnement. L'ouverture croissante des marchés et les changements technologiques multipliés des dernières années ont produit un environnement où l'étonnement défie souvent tout critère de prévisibilité. «L'âge de la nouvelle économie est aussi celui de l'incertitude et de l'inconnu» (Latouche, 1997). On peut donc prétendre que nous traversons en quelque sorte une "ligne de partage" telle que proposée par Peter Drucker ; une transformation radicale de la société qui se produit tous les quelques siècles. Une période de mouvance de quelques décennies dans laquelle émerge un monde nouveau et où ceux qui naissent à ce moment-là ne peuvent même pas imaginer le monde dans lequel leurs grands-parents vivaient et leurs parents sont nés (Drucker, 1993).

L'environnement dans lequel évoluent les entreprises de la nouvelle économie est teinté de bouleversements importants, de complexité et d'imprévisibilité. Les PME de la nouvelle économie opèrent dans un contexte où la fréquence et l'ampleur des changements technologiques, le rythme soutenu d'entrée de nouveaux produits sur le marché combinés à l'agressivité et à la difficulté de cerner les actions des concurrents convergent à la formation d'un environnement économique turbulent. Une multitude de défis s'offrent à elles. Les changements technologiques, une composante non négligeable d'un environnement instable, créent une variété d'opportunités (Tushman et Anderson, 1986). Mais dans le cas d'une PME, une seule et unique mauvaise décision d'orientation peut avoir un impact négatif majeur. La nouvelle économie crée donc des difficultés particulières à surmonter en raison de la rapidité du changement, de la volonté nécessaire de saisir les occasions de croissance et de la mondialisation des marchés (Banque de Montréal, 1998). Rares sont ceux qui peuvent prétendre être en mesure d'expliquer l'évolution et le fonctionnement futur des PME de cette nouvelle économie.

Les PME qui oeuvrent dans la nouvelle économie doivent affronter l'instabilité d'un environnement très dynamique. Il s'agit d'un contexte qualifié parfois d'hostile en raison de l'intensité de la compétition, de la complexité de l'analyse des risques et du peu de pouvoir pour influencer l'environnement immédiat (Dess et Beard, 1984). L'environnement souvent illisible auquel font face les PME de la nouvelle économie peut certainement rendre problématique leur croissance. Le succès peut alors être difficilement assuré. Dans un environnement à grande turbulence où les événements surprennent constamment, la survie peut être perçue comme un accomplissement majeur (Miller et Friesen, 1984).

La performance d'une entreprise doit toujours s'évaluer selon le succès ou l'échec. Les profits et les ventes peuvent demeurer importants pour mesurer la croissance effective de l'entreprise, mais dans un environnement turbulent, le fait de survivre aux aléas peut surpasser en degré de satisfaction cette évaluation objective pour le propriétaire-dirigeant. Dans un tel environnement, une entreprise de petite taille peut considérer sa simple continuité comme un indicateur de grande performance même si elle ne peut afficher, par exemple, une croissance importante de la rentabilité de ses actifs (Lumpkin et Dess, 1996 : 154). La simple survie dans un environnement turbulent peut constituer pour les propriétaires-dirigeants de PME non traditionnelles un critère de performance

suivant une auto-évaluation qualitative. D'autant plus que certaines études empiriques récentes tendent à démontrer que la plupart des nouvelles entreprises à vocation technologique ne sont pas prioritairement orientées vers la croissance (Autio, 1998). Serait-ce le cas pour un grand nombre de répondants de la présente étude ?

Conclusion

Cette recherche présente des résultats significatifs. Jusqu'ici, la gestion fascinante des PME évoluant dans la nouvelle économie n'avait été qu'effleurée. Quelques conclusions plus précises ont été tirées et quelques pistes de réflexion ont été formulées pour tenter de comprendre et d'expliquer les résultats de cette recherche. Ces derniers indiquent sans contredit qu'une distinction doit dorénavant être établie entre les entreprises plus traditionnelles et celles qui évoluent et émergent dans les domaines d'activités originaux de la nouvelle économie. Ils constituent certainement un tremplin d'étude important pour la poursuite de recherches sur la vision stratégique et la performance des PME, plus particulièrement pour les entreprises non traditionnelles qui manifestent de plus en plus leur présence dans notre économie.

Pour faire suite à cette recherche exploratoire, on peut suggérer que lors d'investigations futures, les paramètres des échantillons soient davantage resserrés afin d'assurer encore plus de rigueur à la démarche et de permettre une certaine généralisation des conclusions les plus marquantes. Le développement d'instruments de collecte de données plus sophistiqués pourrait aussi être envisagé pour saisir encore mieux les divers aspects observés. Également, des études systématiques de cas types sur le terrain pourraient certainement représenter une avenue très intéressante pour favoriser une compréhension plus profonde des PME évoluant dans la nouvelle économie (Eisenhardt, 1989).

Dans la gestion des activités d'une entreprise traditionnelle, les praticiens ont toujours besoin d'être guidés par une vision stratégique réaliste (Raynor, 1998). Pour les entreprises de la nouvelle économie, leurs dirigeants ont également besoin de vision s'ils veulent réaliser un certain niveau de leurs ambitions personnelles. Aussi, ils ont besoin d'établir précisément leurs objectifs pour être véritablement instruits de leur progression. Dans tous les coins de la planète, sous l'effet du balancier de la globalisation, les petites et moyennes entreprises doivent être de plus en plus habilités à affronter les géants de ce monde. Mais il ne faut pas oublier que les petites et moyennes entreprises sont souvent beaucoup plus flexibles que leurs rivales de grande envergure. Être de grande taille est loin d'être toujours un avantage dans un environnement caractérisé par des changements rapides et par le foisonnement de besoins sans cesse renouvelés (Aharoni, 1994 : 18). Dans un monde chamboulé, les stratégies gagnantes, même pour les petites et moyennes entreprises, doivent être intimement liées à une vision claire assujettie à des objectifs signifiants. Plus spécifiquement pour les PME oeuvrant dans la nouvelle économie, une évaluation périodique subjective peut également faire partie des secrets de leur réussite.

BIBLIOGRAPHIE

- AHARONI, Y. (1994), «How small firms can achieve competitive advantage in an interdependent world», dans T. AGMON et R.L. DROBNICK (eds.), *Small Firms in Global Competition*, Oxford University Press, Oxford, p. 9-18.
- AMIDON, D.M. (1998), «Blueprint for 21 st century innovation management», *Journal of Knowledge Management*, vol. 2, no. 1, p. 23-31.
- AUTIO, E. et Y. RENKO (1998), «New technology-based firms as agent of technological rejuvenation», *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 10, no. 1, p. 71-92.
- BANQUE DE MONTRÉAL (1999), *Services bancaires aux PME*, [URL : <http://www.bmo.com/pme/life/index.html>]
- BANTEL, K.A. (1998), «Technology-Based, ‘Adolescent ’ Firm Configurations : Strategy Identification, Context, and Performance», *Journal of Business Venturing*, vol. 13, no. 3, p. 207-229.
- BARBER, E. et G. MANGER (1997), «Improving management’s valuations of human capital in small firms», *Journal of Management Development*, vol. 16, no. 7.
- BAYAD, M. et D.J. GARAND (1998), «Vision du propriétaire-dirigeant de PME et processus décisionnel : de l’image à l’action», dans M. Bayad *et al.* (éds.), *Identité et compétitivité de la PME*, 4^e Congrès du CIFPME, Metz, 22-24 oct., 22 p. ; (2000), *Gestion 2000*, vol. 13 (à paraître).
- BECK, N. (1994), *La nouvelle économie*, Les éditions Transcontinental, Montréal.
- BECK, N. (1995), *Excelerate : Growing in the New Economy*, Harper Collins, Toronto.
- BENNIS W. et B. NANUS (1985), *Leaders : The Strategy for Taking Charge*, Harper and Row Publishers, New-York.
- BRENNAN, B.A. (1993), «Le poids du savoir», dans ICCA (L’Institut Canadien des Comptables Agréés), *La mesure du rendement dans la nouvelle économie*, p. 21-22, [URL : <http://www.cica/news/pa/perform>]
- CARNEVALE, A.P. (1991), *America and The New Economy*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- d’AMBOISE, G., J-M. NKONGOLO et B. GARNIER (1994), «L’association entre la manifestation de la vision stratégique des propriétaires-dirigeants de PME et la performance de leur entreprise», *Revue Internationale P.M.E.*, vol. 7, no. 1, p. 35-58.
- DESS, G.G. et D.W BEARD (1984), «Dimensions of organizational task environnement», *Administrative Science Quarterly*, vol. 29, no. 1, p. 52-74.

- DRUCKER, P.F. (1993), *Post-Capitalist Society*, Harper Business, New-York.
- DUBÉ, L. (1998), «Teams in packaged software development : The Software Corp. experience», *Information Technology and People*, vol. 11, no. 1, p. 36-61.
- EISENHARDT, K.M. (1989), «Building theories from case study research», *Academy of Management Review*, vol. 14, no. 1, p. 532-550.
- EMORY, C.W. et D.R. COOPER, (1991), *Business Research Methods*, Irwin, Homewood, IL.
- EVANS, H., G. ASHWORTH, J. GOOCH et R. DAVIES (1996), «Who needs performance management ?», *Management Accounting*, vol. 74, no. 11, p. 20-25.
- FRANKO, L. (1989), «Global corporate competition : who's winning, who's losing, and the R&D factors as one reason why», *Strategic Management Journal*, vol. 10, no. 5, p. 449-474.
- GARAND, D.J. (1998), «Le concept de vision de A à Z : du leadership au stratégique ... jusqu'à l'entrepreneurial ?», dans M. Bayad *et al.* (éds.), *Op. cit.*, 29 p.
- GERA, S. et K. MANG (1997), *L'économie du savoir et l'évolution de la structure industrielle*, Document de travail no.15. Industrie Canada. [URL : <http://www.strategis.ic.gc.ca>]
- GRATTON, L. (1996), «Implementing a Strategic Vision – Key Factors for Success», *Long Range Planning*, vol. 29, no. 3, p. 290-303.
- ICCA - L'Institut Canadien des Comptables Agréés (1996). *La mesure du rendement dans la nouvelle économie*, [URL : <http://www.cica/news/pa/perform>]
- JULIEN, P-A., J. ST-PIERRE et R. BEAUDOIN (1996), «Innovation dans les PME, nouvelles technologies, et leur financement : une synthèse des travaux récents», *Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, vol. 13, no. 4, p. 332-346.
- JULIEN, P-A. et M. MORIN (1995), *Mondialisation de l'économie et PME québécoises*, PUQ.
- KELLY, K. (1998), *New Rules for the New Economy : 10 Radical Strategies for a Connected World*, Viking Penguin, New-York.
- KERLINGER, F. (1973), *Foundations of Behavioral Research*, Holt, Rinehart and Winston, New York.
- KESSLER, E.H. et A.K. CHAKRABARTI (1996), «Innovation speed : a conceptual model of context, antecedents, and outcomes», *Academy of Management Review*, vol. 21, no. 4, p. 1143-1191.
- KPMG (1998), *Gestion de la transition à la nouvelle économie*, [URL : <http://www.kpmg/francais/vl/other/newecon.htm>]
- LATOUCHE, D. (1997), *Tous les savoirs du monde : l'inforoute et l'emploi dans la " nouvelle économie "*, [URL : <http://www.mcc.gouv.qc.ca/cominfo/autorout/politique/latouche>]

- LOW, J. et T. SIESFELD (1998), «Measures that matter : Wall Street considers non-financial performance more than you think», *Strategy & Leadership*, vol. 26, no. 2, p. 24-30.
- LUMPKIN, G.T. et G.G. DESS (1996), «Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance», *Academy of Management Review*, vol. 21, no. 1, p. 135-172.
- MILLER, D. et P.H. FRIESEN (1984), *Organizations : A Quantum View*, Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall.
- NEWTON, K. (1996), *Le facteur humain dans le rendement des entreprises : stratégies de gestion axées sur la productivité et la compétitivité dans l'économie du savoir*, Document de travail no. 14. Industrie Canada. [URL : <http://www.strategis.ic.gc.ca>]
- OCDE (1992), *La technologie et l'économie : les relations déterminantes*, Paris, p. 133.
- OSWALD, S., P. STANWICK et M. LATOUR (1997), «The effect of vision, strategic planning, and cultural relationships on organizational performance : a structural approach», *International Journal of Management*, Poole, vol. 14, no. 3, p. 521-529.
- PRAHALAD, C.K. et G. HAMEL (1990), «The core competence of the corporation», *Harvard Business Review*, vol. 68, no. 3, p. 79-94.
- QUINN, J.B. (1994), *L'entreprise intelligente : savoir, service et technologie*, Dunod, Paris.
- RAYNOR, M.E. (1998), «That vision thing : Do we need it ?», *Long Range Planning*, vol. 31, n° 3, juin, p. 368-376.
- SEKARAN, U. (1992), *Research Methods for managers, a skill-building approach*, John Wiley, Toronto.
- TREMBLAY, J. (1998), «Place à l'exportation du savoir», Dossier spécial dans *Les Affaires*, "Les 300 plus importantes PME du Québec : l'intelligence au pouvoir", p. 16.
- TUSHMAN, M. et P. ANDERSON (1986), «Technological discontinuities and organizational environments», *Administrative Science Quarterly*, vol. 31, no. 3, p. 439-465.
- VALLERAND, N. (1998), «Des cerveaux traités aux petits oignons», Dossier spécial dans *Les Affaires*, "Les 300 plus importantes PME du Québec : l'intelligence au pouvoir", p. 7.
- ZAHRA, S.A. et J.G. COVIN (1995), «Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship : a longitudinal analysis», *Journal of Business Venturing*, vol. 10, no. 1, p. 43-58.