

Académie de l'Entrepreneuriat 2004 – EM Lyon

**Nouvelle Economie et
Stratégie Entrepreneuriale**

Gaël GUEGUEN

gael.gueguen@univ-montp3

ERFI - GREG, Montpellier

Maître de Conférences en Sciences de Gestion
Université Montpellier III
Route de Mende
34199 Montpellier – Cedex 5 – France

Résumé :

L'objet de ce travail est de vérifier la proposition de recherche selon laquelle le contexte de la nouvelle économie tend à majorer l'utilisation de stratégies entrepreneuriales. En effet, la nouvelle économie, représentée par des entreprises de l'Internet, tend vers une certaine spécificité stratégique du fait des particularités du contexte d'évolution (loi de Moore, effets de réseau, production à coût fixe, rapidité de la décision...). En conséquence, une mesure statistique est menée pour vérifier que ce secteur d'activité favorise l'adoption d'une stratégie portée sur la prise de risque, l'innovation, la proactivité. Cette mesure, s'appuyant sur une comparaison entre différents secteurs, s'effectuera tant en termes quantitatifs (fréquence d'adoption de la stratégie entrepreneuriale) que qualitatifs (influence sur la performance).

Mots Clefs :

Nouvelle économie, Internet, stratégie entrepreneuriale, corporate entrepreneurship, environnement

Nouvelle Economie et Stratégie Entrepreneuriale

Résumé :

L'objet de ce travail est de vérifier la proposition de recherche selon laquelle le contexte de la nouvelle économie tend à majorer l'utilisation de stratégies entrepreneuriales. En effet, la nouvelle économie, représentée par des entreprises de l'Internet, tend vers une certaine spécificité stratégique du fait des particularités du contexte d'évolution (loi de Moore, effets de réseau, production à coût fixe, rapidité de la décision...). En conséquence, une mesure statistique est menée pour vérifier que ce secteur d'activité favorise l'adoption d'une stratégie portée sur la prise de risque, l'innovation, la proactivité. Cette mesure, s'appuyant sur une comparaison entre différents secteurs, s'effectuera tant en termes quantitatifs (fréquence d'adoption de la stratégie entrepreneuriale) que qualitatifs (influence sur la performance).

Mots Clefs :

Nouvelle économie, Internet, stratégie entrepreneuriale, corporate entrepreneurship, environnement

Nouvelle économie et stratégie entrepreneuriale

Le concept de nouvelle économie transcende le simple phénomène des start-up et ses incertitudes. Il commence à être étudié et tend vers une validation théorique et empirique de son existence. On peut comprendre, par ces termes, le fait que la notion de nouvelle économie peut être considérée comme un phénomène réel de long terme. A l'instar d'autres (Bismuth, 2002), nous ne pensons pas que l'on puisse réduire cette notion à un simple effet de mode. En effet, il transparaît de la nouvelle économie un ensemble de lois majorant son importance, car pouvant influencer fortement notre compréhension de l'activité des entreprises évoluant au sein de ce contexte. **Mais peut-on affirmer pour autant qu'il existe une spécificité des entreprises de la nouvelle économie ?** Est spécifique ce qui est différent et comme la diffusion de l'Internet, et par delà les ressorts de la nouvelle économie, se propagent à toutes les entreprises (Kalika, 2000), nous pouvons nous demander s'il existe une particularité des entreprises qui oeuvrent directement sur ce média. A cette fin de vérification empirique, nous allons nous intéresser aux caractéristiques stratégiques des entreprises de l'Internet, considéré comme symbole de la nouvelle économie, et envisager leur rapport à l'environnement.

En effet, Sahlman (1999) pense que la nouvelle économie favorise les **comportements entrepreneuriaux**, car on assiste à une "nouvelle donne". Selon lui, les barrières à l'entrée caractérisant les industries des années quatre-vingt se sont quelque peu estompées, les sources d'investissement sont plus nombreuses et plus accessibles. Cette redéfinition de l'équilibre concurrentiel est opérante tant dans les industries anciennes que nouvelles. Dans les anciennes, les NTIC introduisent de nouvelles façons de vendre permettant de modifier la structure classique. Par exemple, Amazon s'est attaqué au marché des librairies fortement dominé par Barnes & Noble (aux Etats-Unis) en n'ayant pas à supporter les mêmes coûts. Dell a développé son modèle de vente par correspondance en utilisant Internet et a pu se propulser parmi les plus importants vendeurs informatiques. De la même façon, l'AICGS (2002), dans une étude consacrée aux adaptations des politiques économiques en regard de la nouvelle économie en Allemagne et aux Etats-Unis, considère que le contexte actuel favorise fortement les compétences et les idées comme source d'avantage concurrentiel. Parmi, les différents facteurs influençant la nouvelle économie, les auteurs de cette étude identifient l'entrepreneuriat comme une source de croissance et de développement au même titre que la globalisation, les connaissances et l'importance du territoire comme symboles de ce nouveau paradigme.

En ce qui concerne les industries émergentes, l'équilibre concurrentiel n'est pas encore stable (Porter, 1996). Toujours est-il que **l'esprit entrepreneurial trouve dans la nouvelle économie un terrain propice à sa diffusion**. Pour exemple, l'engouement de jeunes diplômés pour créer des entreprises liées à Internet (Sahlman, 1999). Carrier, Raymond et Eltaief (2002) parlent de "cyberentrepreneuriat" pour qualifier l'entrepreneuriat au sein d'activités basées sur la technologie Internet. De ce fait, on peut penser que **la logique entrepreneuriale des entreprises est majorée dans le contexte de la nouvelle économie** ; ce type de comportement se trouvant amplifié par les opportunités de réussites mais aussi par un déterminisme partiel inhérent aux secteurs d'activités émergents.

Puisque les secteurs de la nouvelle économie sont récents, **il est tout à fait normal d'y retrouver des logiques entrepreneuriales**, si tant est que cette notion se réfère à l'unique fait de créer une entreprise. Mais le propos se vaudra plus englobant puisque prenant en considération la notion de "**stratégie entrepreneuriale**" correspondant au corpus théorique anglo-saxon du *corporate entrepreneurship* (Covin et Slevin, 1991). Dans cette perspective, la stratégie entrepreneuriale sera envisagée comme une attitude stratégique de l'entreprise marquée par une forte volonté de proactivité, de prise de risque et d'innovation. Cette stratégie est applicable autant aux jeunes entreprises qu'aux plus âgées (Sharma et Chrisman, 1999), autant aux petites qu'aux grandes (Barett et Weinstein, 1998).

Certes, Miller (1988), Zahra (1993a), Luo (1999) ou Miles et al. (2000) constatent également un lien positif entre stratégie entrepreneuriale et dynamisme de l'environnement (dimension de l'environnement que l'on peut considérer comme majeure, a priori, au sein de la nouvelle économie) bien que Miller (1983) ne retrouve pas cette relation de façon significative dans l'étude des petites entreprises. **Cependant, ce sera la compréhension du lien unissant caractéristiques de la nouvelle économie et stratégie entrepreneuriale qui animera le propos.** En effet, nous nous appuyerons sur l'idée que certaines caractéristiques de la nouvelle économie peuvent favoriser le développement de stratégies entrepreneuriales.

Le travail se structurera de la façon suivante : dans un premier temps sera présenté le contexte de la nouvelle économie puis les éléments pouvant favoriser l'utilisation d'une stratégie entrepreneuriale seront identifiés. Ensuite, une analyse empirique visant à valider l'idée que **le contexte de la nouvelle économie majeure la stratégie entrepreneuriale** sera menée. De plus, l'impact de l'environnement sur ce type de stratégie sera étudié à des fins explicatives.

1. Le contexte de la nouvelle économie

La nouvelle économie correspond d'abord à une période de l'activité économique mondiale récente. L'émergence de ce phénomène est datée de 1995 (notamment à travers l'article de Business Weeks "*New thinking about the new economy*", 19 may, 1997, n°3527) et va concerner, à des degrés divers l'ensemble de l'économie. Le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) est considéré comme un vecteur fondateur de la nouvelle économie. En effet, ces modes de communication permettent de diffuser les connaissances, les savoirs et donc de faire basculer les entreprises vers une situation où le travail intellectuel devient primordial et où la qualification des employés est un atout maître (Sahlman, 1999). D'ailleurs, la nouvelle économie porte également pour nom "économie de l'information" et majeure l'importance de la connaissance.

Selon Shepard (1997) la nouvelle économie est donc le fruit de deux facteurs :

- **la globalisation des marchés.** Celle-ci va entraîner une déréglementation et un élargissement des territoires de commercialisation et de production des entreprises. De plus, la spécialisation, en termes productifs, qui en découlera permettra l'efficacité

puisque chaque pays se concentrera sur ses meilleures compétences. De ce fait, une augmentation de la qualité des produits et un abaissement des coûts de production permettent de considérer cette globalisation comme un élément favorable.

- **la révolution des technologies de l'information.** L'ère de l'information est survenue à travers différents aspects touchant tant les entreprises que les particuliers. Le développement des fax, téléphones portables, ordinateurs personnels, Internet et autres a permis une forte amélioration des modes de communication. De plus, ce développement a entraîné la pérennité de secteurs industriels (informatique, télécommunication, audiovisuel,...) qui sont devenus d'importants pourvoyeurs d'emplois.

La combinaison de ces deux facteurs permet de rentrer dans **l'ère de la nouvelle économie**, à savoir une période dans laquelle plusieurs phénomènes économiques positifs apparaissent : chômage faible, inflation réduite, profits en hausse, croissance générale. Remarquons que ces deux facteurs sont complémentaires : la globalisation entraîne un éloignement géographique des marchés et des zones de production tout en augmentant le degré de concurrence. De ce fait le besoin de coordination à distance et de veille "omnisciente" voit le jour. Les NTIC apparaissent comme permettant de combler ces deux besoins. A son tour, du fait du perfectionnement des technologies, elles permettent une plus grande gestion à distance. Avec l'Internet, **de nouvelles façons de vendre et de produire viennent remettre en cause l'équilibre concurrentiel.** Comme le note Venkatraman (2000), "[n]ew business models are those that "offer, on a sustained basis, an order-of magnitude increase in value propositions to the customers compared to companies with traditional business models." In doing so, these new models disturb the status quo and create new rules of business.". Les changements opèrent de telle sorte à transformer les **conceptions classiques du management** des entreprises vers une virtualisation et une plus grande efficacité des organisations.

Meijaard (2001) attribue directement au développement des TIC la croissance économique selon cinq logiques montrant l'impact des modifications des technologies sur toute la sphère économique. L'utilisation des TIC va entraîner une modification organisationnelle pour les entreprises, par exemple avec une transformation des frontières de l'organisation ou des changements dans les coûts de coordination. Ce type de modification va également s'appliquer aux mécanismes de marché que l'on considérera comme plus efficaces. De plus, les TIC permettent l'émergence de nouveaux produits entraînant le développement d'une nouvelle demande et de nouveaux marchés obéissant à de nouvelles logiques (par exemple l'industrie du logiciel). Survient également une modification des processus socioculturels dans laquelle la globalisation des économies deviendra courante. Enfin, et c'est la logique la plus impliquante pour l'auteur, le développement des TIC entraînera une amélioration des processus d'apprentissage et d'innovation permettant la pérennité d'un esprit entrepreneurial.

Les effets des TIC semblent donc importants. Cela nous intéresse au premier plan, car nous pensons que **plus un environnement est considéré comme porteur, plus le comportement stratégique des entreprises qui y évoluent sera marqué par les opportunités possibles.** En conséquence, nous pouvons penser que les firmes

pleinement impliquées dans la nouvelle économie connaissent des spécificités managériales.

2. Caractéristiques managériales de la nouvelle économie

Des travaux récents (Shapiro et Varian, 1999 ; Volle, 2000 ; Champeaux et Brett, 2000) tentent d'identifier certaines particularités de la nouvelle économie et plus précisément des secteurs d'activités liés fortement à Internet. Si ces particularités s'avéraient durables, cela entraînerait une nouvelle conception du management au sein de ce contexte. Nous pouvons notamment retenir les points suivants :

- Les coûts supportés par les entreprises de ces secteurs (exemple : logiciel, diffusion marchande) sont spécifiques (Volle, 2000). Pour une grande partie, il s'agira de **charges fixes** puisque la diffusion ou la répllication ne coûtent rien à partir du moment où l'on vend des biens numériques. Donc, la plupart des coûts seront supportés en amorce de la production, durant la phase de conception. De ce fait, on peut mieux comprendre les efforts pour être le premier sur le marché et ainsi disposer de l'avantage pionnier afin d'établir une rente de situation pour amortir les investissements consentis durant la phase initiale et ainsi rentrer dans une logique de concurrence monopolistique. Par ailleurs, cette structuration des coûts tend à augmenter le risque de l'activité puisque l'évolution des dépenses n'est pas simultanée et proportionnelle à l'évolution du chiffre d'affaires. Cependant, il faut prendre également en considération les coûts marketing supportés par l'entreprise afin de tendre vers une différenciation de ses produits.

- Ces industries sont souvent composées d'**entreprises jeunes**. Cependant, elles peuvent faire l'objet d'investissements d'entreprises plus anciennes qui souhaitent se diversifier sur ces secteurs d'activités (Finkelstein, 2001). Les entreprises de l'ancienne économie disposent d'avantages concurrentiels souvent supérieurs à celles de la nouvelle économie face aux impératifs de réussite. De ce fait, le comportement stratégique des entreprises devra s'orienter vers la prise de risque et l'innovation pour modifier l'état du marché.

- Le secteur d'activité de l'Internet se caractérise également par un **management de la vitesse**. Face à la rapidité induite par ces changements incessants, Le Nagard Assayag (2000) parlera de **tachy-économie** ou **économie de la vitesse**. Champeaux et Bret (2000: 227) nous font part de la notion "*d'année Internet*", correspondant à des périodes de trois mois. Tout en augmentant la rapidité stratégique des entreprises, la nouvelle économie contracte le temps. De ce fait, la célérité dans la prise de décision n'est plus envisagée comme un avantage mais comme une obligation. John Chambers (dirigeant de Cisco) évoquera cette situation en déclarant : "*Ce ne sont pas les gros qui vont manger les petits, mais les rapides qui vont manger les lents*". Torrès (2000) pense que "*la nouvelle économie s'inscrit dans un contexte de dilatation spatiale et de contraction temporelle*". La dilatation spatiale s'exprimera par l'étendue géographique des activités et la contraction temporelle par la rapidité de circulation de l'information. Ce double phénomène nous conduit à reconsidérer d'une façon plus dynamique le champ et les contraintes d'action des entreprises.

- **L'importance des standards** (Shapiro et Varian, 1999) tend à entraîner les entreprises de la nouvelle économie vers de fortes interdépendances entre entreprises que nous pouvons qualifier **d'écosystèmes d'affaires**. Pour Moore (1996, 1993), le concept d'industrie perd de sa pertinence car la compétition, telle qu'on la concevait sur la base d'une relation produits / marchés, n'est plus de mise. A la place du terme industrie, le terme écosystème est proposé car les entreprises ont nécessité de coévoluer avec d'autres au sein de leur environnement. Ce processus va introduire de la coopération comme de la compétition. L'écosystème devient dominant et se constitue de réseaux d'organisations appartenant à différentes industries. Cet écosystème va générer des visions partagées, des alliances, des négociations entraînant un management des relations plus complexe. Les frontières traditionnelles des entreprises tendent à s'estomper quelque peu du fait de l'importance des relations entretenues avec les partenaires.

Plus généralement, l'environnement technologique des entreprises Internet, directement lié à des manoeuvres d'écosystèmes, est particulièrement soumis à des évolutions fortes (Eisenhardt et Brown, 1999). En effet, il s'agit d'un secteur où les entreprises puissantes, ou en passe de le devenir, essayeront d'introduire des **standards** qui est source de stabilité. Mais cette stabilité ne parviendra que lorsque le standard sera établi, utilisé et reconnu. Pour y arriver, une lutte concurrentielle intense est souvent menée et engendre donc une forte instabilité technologique.

De plus, une logique spécifique de l'Internet semble exister à travers un certain nombre de lois (Bismuth, 2002). Lorentz (1997) pense que c'est le cas puisqu'en observant la croissance du secteur des NTIC (informatique et télécommunication) on s'aperçoit qu'il existe une accélération généralisée des rythmes d'innovation (loi de Moore), une prime importante pour le premier entrant sur le secteur d'activité et une mise en réseau instantanée (loi de Metcalfe). Nous allons reprendre ces trois points pour mieux les discuter :

- **L'accélération des rythmes d'innovation** correspond à la **loi de Moore** (de Gordon Moore, ancien président et co-fondateur d'Intel). Son principe est le suivant : la puissance d'un microprocesseur double tous les dix-huit mois. De ce fait, il y a une obsolescence rapide du matériel informatique et une augmentation de la capacité des machines informatiques. Cette loi met en avant l'accroissement de la productivité car les possibilités de calcul augmentent tandis que le coût d'investissement diminue, l'utilisation de ces gains se reportant sur l'achat de nouveaux matériels. De ce fait, l'innovation est favorisée. De plus, comme le précise Volle (2000 : 115), cette loi a favorisé le travail de programmeurs mettant au point des logiciels plus puissants que les capacités des ordinateurs disponibles ; l'augmentation de la puissance des machines permettant de penser que les logiciels créés vont pouvoir être rapidement utilisés. La capacité d'innovation des entreprises se trouve augmentée de telle sorte à pouvoir fournir de nouveaux biens ou services plus efficaces. Cela contribue à rendre l'environnement Internet hautement dynamique du fait de l'existence, quasi déterministe, d'améliorations régulières.

- **La prime pour le premier entrant** correspond à la théorie de l'avantage pionnier. Lambkin (1988) a vérifié l'hypothèse selon laquelle les pionniers sur un nouveau marché

obtiennent un profit sur le long terme supérieur à celui de leurs concurrents qui arrivent par la suite. Cependant, les technologies sont souvent incertaines, permettant de laisser entrer de nouvelles entreprises et le fait d'occuper en premier un "territoire stratégique" peut créer une inertie rendant difficile l'adaptation au changement de l'environnement. Le but sera de mettre en place un système d'offre permettant d'atteindre rapidement une forte position de notoriété (à ce titre, des exemples tels que Yahoo, Amazon ou encore Ebay sont illustratifs) du fait de sa situation d'initiateur et ainsi mettre en place des barrières à l'entrée temporaires en accentuant les aspects de fidélisation. Cette prime au premier entrant se trouve également accentuée par les externalités de réseau.

- **La mise en réseau instantanée** se réfère en partie à la loi de Metcalfe (Du nom du fondateur d'Ethernet et de 3Com Corporation, Robert Metcalfe) pour qui la valeur d'un réseau varie avec le carré de ses membres. En d'autres termes, les utilisateurs actuels d'un produit ou d'un service vont entraîner l'accroissement du nombre d'utilisateurs futurs. En effet, l'intérêt d'utiliser une technologie, par exemple, est lié à la quantité d'utilisateurs la possédant déjà. Cette logique appuie l'importance des notions de standard et de compatibilité (Shapiro et Varian, 1999). Ce principe porte également le nom **d'externalités de réseau**.

Ces différentes caractéristiques, en complément d'autres (par exemple : loi de Guilder, d'Amdhal ou de Coase ; Bismuth, 2002) marquent fortement les entreprises liées à la nouvelle économie de telle façon à favoriser l'utilisation de stratégies entrepreneuriales.

3. La stratégie entrepreneuriale

Verstraete (2002) souligne que le Corporate Entrepreneurship correspond à l'idée "*qu'une firme établie peut tout à fait démontrer des aptitudes entrepreneuriales*". En d'autres termes, il s'agirait d'identifier les entreprises faisant plus preuve d'initiatives que de rationalisation.

Le débat engendré par le numéro spécial du Strategic Management Journal (vol. 22, May / June 2001) laisse penser que l'étude de l'articulation entre stratégie et entrepreneuriat est source d'intérêts. Encore nous faut-il constater qu'il existe une multiplicité d'acceptations de l'entrepreneuriat. Cependant, nous devons préciser que nous n'envisagerons pas la stratégie entrepreneuriale comme la création d'entreprise *ex nihilo* mais comme la mise en place de **stratégies visant à modifier le marché de l'entreprise**, il peut s'agir d'une formulation de la stratégie présentant certaines caractéristiques (Dess, Lumpkin et Covin, 1997). C'est pour cette raison que nous utiliserons le terme de stratégie entrepreneuriale ou de Corporate Entrepreneurship. Celle-ci est définie par Miller (1983) de la façon suivante : "*An entrepreneurial firm is one that engages in product-market innovation, undertakes somewhat risky ventures, and is first to come up with "proactive" innovations, beating competitors to the punch.*" Ce type de stratégie est donc multidimensionnel, mettant en exergue **l'innovation, la proactivité et la prise de risque** (Miller et Friesen, 1982 ; Covin et Slevin, 1989 ; Naman et Slevin, 1993). La conceptualisation théorique de cette stratégie peut se retrouver chez Covin et Slevin (1991).

D'ailleurs, comme le suggère Miller (1983), ces trois éléments doivent être simultanément présents pour mériter le qualificatif d'entrepreneurial. Cette acception de la stratégie entrepreneuriale se retrouve également chez Merz et Sauber (1995) pour les PME. Selon eux, cette orientation se définit comme "*the firm's degree of proactiveness (aggressiveness) in its chosen product-market unit (PMU) and its willingness to innovate and create new offerings*". La rapidité de réponse au changement, est également un critère pouvant compléter notre vision de ce type de stratégie (Naman et Slevin, 1993). C'est un élément sous-jacent à une flexibilité induite par l'organisation poursuivant la recherche d'innovations.

Par ailleurs, Hitt et al. (2001), en entame du numéro spécial du Strategic Management Journal consacré à l'entrepreneuriat, envisagent d'une façon plus large cette notion : "*We define entrepreneurship as the identification and exploitation of previously unexploited opportunities. As such, entrepreneurial actions entail creating new resources or combining existing resources in new ways to develop and commercialize new products, move into new markets, and / or service new customers*". Il s'agira donc de la notion de **nouveauté** qui caractérisera le mieux l'entrepreneuriat. Les éléments d'innovation, de prise de risque, de proactivité découleront de cette action de pénétrer des opportunités non encore exploitées et cet ensemble d'actions pourra se retrouver dans la notion de Corporate Entrepreneurship. En effet, Burgelman (1984) l'identifie comme "[...] *extending the firm's domain of competence and corresponding opportunity set through internally generated new resource combinations*". D'autre part, nous pouvons rapidement remarquer que l'entrepreneuriat est considéré par Hitt et al. (2001) comme fortement développé actuellement, du fait des opportunités de la nouvelle économie. De ce fait, nous pouvons nous demander si la conjonction de ce comportement stratégique et du contexte de la nouvelle économie n'est pas source de développements prometteurs.

4. Influence des caractéristiques de la nouvelle économie sur la stratégie entrepreneuriale

Les différents éléments vus plus haut tendent à nous faire penser que les stratégies entrepreneuriales sont plus importantes dans le cadre de la nouvelle économie. En effet, la structuration des coûts entraînent le développement d'innovations permettant de contrôler, conjointement à d'autres entreprises provenant d'industries différentes, le développement de marchés ou de concurrencer frontalement et à moindre coût les entreprises de secteurs plus traditionnels. Le développement de l'innovation se trouvera renforcé par l'avantage présumé du premier entrant et les efforts seront déployés pour en favoriser la diffusion. Nous pouvons retrouver ces implications dans le tableau suivant qui recense les caractéristiques de la nouvelle économie et indique de quelle manière le comportement stratégique entrepreneurial se trouve favorisé :

Tableau 1 : Relations entre nouvelle économie et stratégie entrepreneuriale

Les caractéristiques de la nouvelle économie...	...favorisent les stratégies entrepreneuriales
Des coûts fixes de production...	...entraînent une importante prise de risques
La présence de jeunes entreprises...	...induit une logique de découverte stratégique
Un management de la vitesse...	...nécessite une structure souple, flexible
L'importance des écosystèmes d'affaires...	...pousse à innover sur la base d'appuis complémentaires
L'accélération des rythmes d'innovation...	...conduit à une proactivité en entraînant le développement de nouveaux produits et techniques
La prime pour le premier entrant...	...favorise l'innovation radicale
Les effets de réseaux...	...augmentent l'importance de la diffusion d'une innovation et sa rentabilité

Nous noterons que ces relations doivent être considérées comme des présupposés de recherche. Les particularités de la nouvelle économie, recensées dans ce tableau constituent, selon notre idée, des caractéristiques favorisant un contexte d'émergence et de réussite de la stratégie entrepreneuriale. C'est afin de vérifier cette idée que nous allons procéder à une enquête sur la prépondérance de cette stratégie au sein de la nouvelle économie.

5. Modèle de la recherche

Notre proposition générale est donc la suivante : **la stratégie entrepreneuriale a un rôle majoré dans le contexte de la nouvelle économie**. Nous considérerons qu'un échantillon représentatif des entreprises de la nouvelle économie peut être constitué **d'entreprises ayant leurs activités principales directement liées à la technologie Internet**. Afin de valider notre idée de recherche, nous allons tenter de la décomposer en différentes propositions.

A la suite de Sahlman (1999) et en regard des caractéristiques de la nouvelle économie présentées peu avant, nous estimons que le secteur Internet, et par delà la nouvelle économie, favorise l'utilisation d'une stratégie entrepreneuriale au sens de Covin et Slevin (1989, 1991).

Proposition 1 : les stratégies entrepreneuriales sont plus utilisées par les entreprises de la nouvelle économie

Cette proposition sera vérifiée en termes relatifs et absolus. En effet, nous allons recenser ce comportement en procédant à une analyse inter- et intra-sectorielle. Le but étant de vérifier que comparativement à d'autres secteurs d'activités les stratégies entrepreneuriales sont plus souvent utilisées et qu'au sein de la nouvelle économie (secteur de l'Internet), il s'agit de la stratégie principalement retenue par les entreprises. En conséquence, les deux hypothèses vérifiant la proposition 1 seront :

Hypothèse 1.1. : les entreprises du secteur Internet utilisent plus fréquemment une stratégie entrepreneuriale que les entreprises d'autres secteurs.

Hypothèse 1.2. : la stratégie entrepreneuriale est le choix stratégique le plus souvent retenu par les entreprises du secteur Internet.

Cependant, l'approche retenue plus haut est par trop descriptive. Comme le suggèrent Covin et Slevin (1991), l'environnement externe de l'entreprise est considéré comme influençant la stratégie entrepreneuriale. En conséquence, nous pensons que la perception de l'environnement est un élément déterminant dans le suivi d'une stratégie entrepreneuriale. Parce que l'environnement de la nouvelle économie est particulier, ce type de stratégie sera plus fréquemment utilisé.

Différentes caractéristiques du contexte sont censées avoir un impact sur la stratégie entrepreneuriale. Nous retiendrons, à des fins de simplifications, deux caractéristiques de l'environnement. En effet, Miller, Droge et Toulouse (1988) ou Miles, Covin et Heeley (2000) estiment que le dynamisme de l'environnement va entraîner une stratégie entrepreneuriale. Mintzberg (1973) considérera pour sa part que l'incertitude va favoriser les comportements entrepreneuriaux. En conséquence, notre souhait sera de vérifier l'importance du dynamisme et de l'incertitude sur le choix d'une stratégie entrepreneuriale au sein de la nouvelle économie.

Proposition 2 : la perception de l'environnement influence le choix d'une stratégie entrepreneuriale.

Cette proposition générale sera testée à travers les deux hypothèses suivantes :

Hypothèse 2.1. : plus le dirigeant a une perception d'incertitude, plus l'entreprise retient une stratégie entrepreneuriale.

Hypothèse 2.2. : plus le dirigeant a une perception de dynamisme, plus l'entreprise retient une stratégie entrepreneuriale.

L'environnement apparaîtrait donc, si la proposition se confirmait, comme une cause de l'adoption d'une stratégie entrepreneuriale. Nous considérons que les dimensions d'incertitude et de dynamisme sont des manifestations concrètes issues des lois précédemment évoquées. Donc, nous nous attendons à constater une influence de l'environnement plus élevée au sein de la nouvelle économie. Par ailleurs, nous pensons que cette stratégie serait plus souvent retenue si elle conduisait à un niveau de performance plus élevé.

En effet, la relation entre l'utilisation d'une stratégie entrepreneuriale et un meilleur niveau de performance est un sujet largement débattu (Covin et Slevin, 1991 ; Zahra, 1993a, Wiklund, 1999) ; notamment par le fait que différents types de performance peuvent être affectés par cette stratégie (Zahra, 1993b). Becherer et Maurer (1998) vérifient statistiquement que la stratégie entrepreneuriale développée par dirigeant est directement reliée à la performance, de même que Brown et Khirchhoff (1997) tant au niveau du profit que de la croissance du nombre d'employés. En conséquence, nous tenterons de vérifier notre troisième proposition liant stratégie entrepreneuriale et performance à travers une analyse inter- et intra-sectorielle.

Proposition 3 : les stratégies entrepreneuriales entraînent un meilleur niveau de performance dans la nouvelle économie.

Pour vérifier cette proposition nous testerons les deux hypothèses suivantes :

Hypothèse 3.1. : le niveau moyen de performance des entreprises du secteur Internet, qui adoptent une stratégie entrepreneuriale, est plus élevé que celui des entreprises d'autres secteurs utilisant également une stratégie entrepreneuriale.

Hypothèse 3.2. : le niveau moyen de performance des entreprises du secteur Internet, qui adoptent une stratégie entrepreneuriale, est plus élevé que celui des entreprises du même secteur retenant une autre stratégie.

Nos propositions de recherche se limitent essentiellement à une perspective descriptive. Si nos propositions 1 et 3 étaient vérifiées, nous aurions une validation de l'intérêt de la stratégie entrepreneuriale dans le contexte de la nouvelle économie. Les éléments explicatifs possibles viendraient de la validation de notre seconde proposition qui met en avant l'importance de l'environnement.

6. Méthodologie

Nous allons tout d'abord présenter les entreprises de nos échantillons ainsi que leurs activités. Ensuite, nous nous intéresserons aux mesures des variables de notre étude.

6.1. Echantillon et secteur d'activités

Nous avons effectué une enquête auprès de 2.139 entreprises en envoyant un questionnaire par Internet. 302 réponses nous sont parvenues (taux de réponse : 14,12%). Nous en avons retenu 242 après élimination des questionnaires n'étant pas remplis par des dirigeants (propriétaires dirigeants et directeurs) ou provenant d'entreprises ayant un effectif supérieur à 400 employés. En effet, du fait de la structure du secteur de l'Internet, nous avons préféré nous concentrer sur des entreprises comparables en termes de dimension. La plupart des réponses provenait de PME ayant une activité Internet (67%). Ces entreprises oeuvrent dans plusieurs métiers de l'Internet simultanément (conception de site, hébergement, conseil, animation, promotion, édition de logiciels, vente de produits,...). En effet, 70 % de ces entreprises ont au minimum trois activités Internet différentes sur 13 proposées. Il semble donc que les entreprises de ce secteur soient à la recherche de synergies entre activités considérées comme complémentaires et nécessairement imbriquées.

Nous avons retenu un groupe de contrôle (33% de l'échantillon) constitué d'entreprises n'ayant pas d'activités Internet représentant 21 secteurs différents (vente d'informatique, conseil, communication, agro-alimentaire, électronique, tourisme...). Les entreprises de l'Internet sont plus jeunes (mode du nombre d'années d'existence 2 ans contre plus de 10 ans pour les non Internet). Le profil scolaire des dirigeants est en revanche semblable et élevé (prédominance des bac +5 / ingénieurs), ce qui nous permet de penser qu'il y aura moins de différences dans l'interprétation de l'environnement (biais). Au total 162 entreprises appartiennent au secteur de l'Internet et 80 seront considérées comme appartenant à un secteur d'activité classique.

6.2. Mesure de la stratégie entrepreneuriale

Venkatraman (1989), en étudiant les mesures des stratégies dans les recherches, a constaté la diversité des approches possibles. En effet, il sera possible d'utiliser une mesure nominale avec un seul item comme une mesure fondée sur de multiples dimensions. La mesure de la stratégie entrepreneuriale ne déroge pas à cette règle. A des fins de simplification, nous avons retenu la méthode utilisée par Jennings et Seaman (1994) consistant à formuler sous forme de scénario le type de comportement stratégique utilisé par le dirigeant de l'entreprise. Beekun et Ginn (1993) ont testé ce type de méthode (qui portait initialement sur la typologie de Miles et Snow, 1978) et ont confirmé sa validité.

Nous nous sommes donc inspiré de cette méthodologie en construisant quatre scénarios présentant quatre stratégies que pouvait utiliser l'entreprise. Le répondant pouvait indiquer pour chaque scénario, s'il correspondait à la stratégie principale ou secondaire de son entreprise ; éventuellement, il pouvait indiquer qu'aucune de ces stratégies ne correspondait à son entreprise.

Le scénario proposé pour la stratégie entrepreneuriale était le suivant :

"Mon entreprise essaie 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". Ce scénario met en avant les notions d'innovation, de nouveauté, de risque et de proactivité. Ces éléments sont donc en correspondance avec les vues du corporate entrepreneurship.

Les trois autres comportements stratégiques proposés étaient :

- Un comportement de positionnement illustré par l'occupation d'une niche de marché, une bonne connaissance de l'activité, le maintien des spécificités de l'entreprise, le positionnement sur un segment concurrentiel précis.
- Un comportement de souplesse organisationnelle telle que l'adaptation aux fluctuations de la demande, à la concurrence, la mise en place de flexibilité, la redéfinition des tâches des employés, une réaction aux changements environnementaux.
- Un comportement de pérennisation collective portant sur les relations avec les concurrents, une volonté de régulation de l'environnement par des comportements collectifs, une attitude favorable à un code de bonne conduite.

Il était donc demandé au répondant d'indiquer sa stratégie principale et éventuellement sa stratégie secondaire. Un indice représentant le niveau stratégique (par exemple, le niveau entrepreneurial) sera calculé en fonction des réponses. Cet indice majore l'importance de la stratégie principale.

6.3. Caractéristiques de l'environnement

Pour Morris et al. (1995), l'incertitude correspondra au manque d'informations provenant de l'environnement empêchant, de différentes façons, d'établir des prévisions. Comme une mesure de l'incertitude précise des différents acteurs environnementaux

(Etat, clients, fournisseurs,...) pourrait s'avérer difficile à réaliser, nous allons créer notre échelle en nous inspirant de Duncan (1972), Lawrence et Lorsch (1967) et Milliken (1990). De ce fait, nous interrogerons les dirigeants sur la disponibilité des informations, la prévision du comportement des acteurs environnementaux en termes d'actions et de résultats, la capacité pour l'entreprise à estimer par avance la réussite d'une action et l'erreur dans les prévisions concernant les acteurs environnementaux.

Le dynamisme va envisager l'apparition de changements dans l'environnement de l'entreprise. Nous ne chercherons pas à évaluer la nature de ces changements (bons ou mauvais par exemple). De ce fait, notre préoccupation sera de mesurer le taux de changement, d'une façon perçue, concernant les éléments importants pour l'entreprise. Les échelles de Miller et Friesen (1982 et 1983), éventuellement avec quelques modifications, sont fréquemment utilisées dans la mesure du dynamisme (Naman et Slevin, 1993 ; Merz et Sauber, 1995 ; Dess et al., 1997 ; Wiklund, 1999 par exemple). De ce fait, nous les conserverons en effectuant quelques modifications mineures afin de mieux les utiliser pour tester notre échantillon d'entreprises (notamment en ajustant l'échelle pour séparer la notion de taux de changement de celle d'imprévisibilité du changement).

6.4. Mesure de la performance

La notion de performance peut faire l'objet d'un vaste débat. Son contenu est variable (Bessire, 1999) et entraîne des estimations différentes, notamment en ce qui concerne sa mesure. Chakravarthy (1986), par exemple, va contester la pertinence des mesures traditionnelles (PIMS) utilisées comme des mesures objectives de la réalité. Dess et Robinson (1984) envisagent un instrument de mesure subjectif. En effet, dans certains cas, une mesure objective n'est pas adéquate en raison des spécificités du secteur dans l'obtention des résultats rendant difficiles toutes comparaisons, de la multiplicité des activités de l'entreprise ou des difficultés pour obtenir les informations comptables (notamment pour les petites entreprises). Les deux auteurs trouvent des corrélations significatives lorsqu'ils comparent performances objectives et subjectives bien que d'autres travaux (Sapienza, Smith et Gannon, 1988) réduisent la portée de ces résultats en obtenant des scores plus mitigés. Nous retiendrons pourtant une mesure subjective de la performance tout comme Kalika (1995) afin d'évaluer d'une façon homogène l'évolution d'indicateurs perceptuels.

En effet, Chandler et Hanks (1993) récapitulent les impossibilités quant à l'utilisation de données objectives pour l'étude des jeunes entreprises : les mesures financières sont inopérantes si l'entreprise ne diffuse pas ses résultats ; les spécificités d'investissement des jeunes entreprises peuvent fausser les résultats comptables ; il n'existe pas une mesure comptable unique permettant de rendre compte du concept multidimensionnel de la performance ; la performance constatée, en fonction des résultats comptables, est fortement liée au type d'industrie ; les mesures financières nécessitent souvent une analyse sur le long terme. En conséquence, notre échelle de la performance va mesurer l'évolution de différents critères (rentabilité, chiffre d'affaires, motivation du dirigeant, invulnérabilité, qualité, effectif, réputation) en correspondance avec les attentes des dirigeants.

7. Résultats

Nous allons successivement évoquer l'unidimensionnalité de nos mesures et les résultats concernant le test de nos hypothèses.

7.1. Epuration des échelles de mesure

Nous avons effectué l'épuration des réponses en ayant pour ambition d'asseoir la validité et la fiabilité de nos échelles de mesure (alpha de Cronbach, analyse en composante principale, corrélation inter-items,...). Deux éléments peuvent être notés :

- Afin d'asseoir la cohérence de nos résultats, nous avons préféré diviser notre mesure de la performance en trois sous-échelles : la performance de taille correspondant au développement et à la croissance en termes de taille de l'entreprise (performance 1), la performance organisationnelle qui peut s'apparenter à une mesure de la bonne maîtrise du métier de l'entreprise (performance 2) et enfin une performance d'indépendance consistant en une évaluation de la pérennité de l'entreprise (performance 3).
- Les entreprises se sont largement retrouvées dans les quatre stratégies puisque 98,5 % des dirigeants ont sélectionné au moins une des stratégies proposées bien que la réponse "autre" était possible.

7.2. Résultats de l'analyse

Les premiers résultats (tableau 2) vont porter sur l'utilisation de la stratégie entrepreneuriale. Pour ce faire, nous utiliserons l'indice de niveau entrepreneurial combinant stratégie principale et stratégie secondaire. Nous effectuerons un test t de Student pour vérifier la significativité de nos observations. L'idée étant de mesurer et de comparer la différence d'utilisation des stratégies entre secteurs d'activités et au sein du secteur d'activité de l'Internet.

Tableau 2 : Les comportements stratégiques

Caractéristique stratégique	Internet (n = 162)		Non Internet (n = 80)		Total (n = 242)		Test de Student		
	Moyenne	Variance	Moyenne	Variance	Moyenne	Variance	DDL	t	Sign.
Entrepreneuriale	0,86	0,87	0,54	0,71	0,75	0,83	240	2,60	**
<i>Autre stratégie:</i>									
Pérennisation	0,36	0,51	0,28	0,53	0,33	0,51	240	0,91	ns
Positionnement	1,06	1,11	1,48	1,24	1,19	1,19	240	-2,86	**
Souplesse	0,67	0,78	0,71	0,92	0,68	0,82	240	-0,37	ns

** p<0,01

Nous vérifions donc la validité de notre hypothèse 1.1. La stratégie entrepreneuriale est plus souvent utilisée dans les secteurs d'activités proches de la nouvelle économie que dans des secteurs plus éloignés (le test t de Student étant significatif à 0,01). En revanche, nous ne validons pas notre hypothèse 1.2 postulant que la stratégie entrepreneuriale est la stratégie la plus souvent utilisée au sein des entreprises de

l'Internet. En effet, c'est la stratégie de positionnement qui est la plus fréquemment employée par les entreprises de l'Internet, la stratégie entrepreneuriale apparaissant en seconde position (mais en troisième position pour les entreprises non Internet). Cependant, si nous effectuons un test de différence de moyennes entre le score obtenu par la stratégie entrepreneuriale et la stratégie de positionnement, pour le secteur Internet, nous nous apercevons que cette différence n'est pas significative pour $t_{0,01}$. En revanche, pour le secteur non Internet cette différence est significative. En d'autres termes, l'écart d'utilisation de la stratégie de positionnement par rapport à l'utilisation de la stratégie entrepreneuriale n'est pas probant dans le contexte de la nouvelle économie.

Afin de connaître le degré de liaison unissant les caractéristiques environnementales (incertitude et dynamisme) avec l'adoption d'une stratégie entrepreneuriale, nous allons procéder à une analyse des coefficients de corrélations pour les différentes variables de notre étude. Nous procéderons à une séparation des résultats en regard de l'appartenance des entreprises ou non avec la nouvelle économie (tableau 3).

Tableau 3 : Corrélations entre variables

Internet (n = 162)	Incer.	Dyna.	Entrep.	Perf 1	Perf 2	Perf 3
Incertitude	1	0,09	-0,07	-0,19*	-0,11	-0,32**
Dynamisme	0,09	1	0,17*	0,27**	0,27**	-0,03
Strat. Entrepreneuriale	-0,07	0,17*	1	0,24**	0,20*	0,01
Performance 1	-0,19*	0,27**	0,24**	1	0,30**	0,18*
Performance 2	-0,11	0,27**	0,20*	0,30**	1	0,09
Performance 3	-0,32**	-0,03	0,01	0,18*	0,09	1
Non Internet (n = 80)	Incer.	Dyna.	Entrep.	Perf 1	Perf 2	Perf 3
Incertitude	1	0,07	-0,09	0,14	0,02	-0,27*
Dynamisme	0,07	1	0,14	0,36**	0,00	0,11
Strat. Entrepreneuriale	-0,09	0,14	1	0,27*	0,04	0,07
Performance 1	0,14	0,36**	0,27*	1	0,34**	0,31**
Performance 2	0,02	0,00	0,04	0,34**	1	0,30**
Performance 3	-0,27*	0,11	0,07	0,31**	0,30**	1

* : corrélation significative à 0,05 ; ** : corrélation significative à 0,01.

Le tableau 3 nous permet de vérifier que la présence de dynamisme favorise le choix d'une stratégie entrepreneuriale (test significatif à 0,05) pour les entreprises de l'Internet. En revanche, nous ne constatons pas d'effets concernant l'incertitude environnementale perçue. En conséquence, nous validons l'hypothèse 2.2 mais pas l'hypothèse 2.1 en ce qui concerne les entreprises de la nouvelle économie. Ce résultat est semblable à celui effectué par Miles et al. (2000) qui remarquent que les comportements stratégiques des entreprises sont plus entrepreneuriaux lorsque l'environnement est dynamique. Pour les entreprises non Internet, nous n'identifions pas d'effets de l'environnement sur l'utilisation de la stratégie entrepreneuriale.

Par ailleurs, il apparaît que la stratégie entrepreneuriale est liée positivement avec une performance de taille et une performance organisationnelle pour les entreprises de la nouvelle économie. Notre troisième proposition indiquant un lien entre ce type de

stratégie et le niveau de performance semble donc être validée. Mais nous devons vérifier nos hypothèses initiales pour nous assurer de cette proposition.

Nous allons d'abord vérifier l'idée selon laquelle la stratégie entrepreneuriale est plus efficace au sein de la nouvelle économie qu'ailleurs (hypothèse 3.1). Pour ce faire, nous allons retenir sur notre échantillon initial multi secteurs de 242 entreprises, 58 entreprises qui ont retenu la stratégie entrepreneuriale comme stratégie principale. Ensuite, nous allons comparer les résultats de performance constatés en fonction de leur appartenance ou non au secteur de l'internet.

Tableau 4 : Niveau de performance de la stratégie entrepreneuriale selon le secteur

Performances	Internet (n = 46)		Non Internet (n = 12)		Total (n = 58)		Test de Student		
	Moyenne	Variance	Moyenne	Variance	Moyenne	Variance	DDL	t	Sign.
Performance 1	4,22	0,63	4,21	0,54	4,22	0,61	56	0,05	ns
Performance 2	4,26	0,57	3,87	0,57	4,18	0,58	56	2,10	*
Performance 3	3,29	0,71	3,46	0,62	3,33	0,69	56	-0,73	ns

* p<0,05

Le tableau 4 permet de constater que sur les trois types de performance, seule la performance organisationnelle (Perf 2) connaît une différence significative selon le secteur d'appartenance et ce à l'avantage des entreprises évoluant directement dans la nouvelle économie. Donc l'hypothèse 3.1 est partiellement validée. Nous considérons cette validation en regard des résultats observés via les coefficients de corrélation (tableau 3) qui intègrent toutes les entreprises adoptant une stratégie entrepreneuriale (stratégie principale et secondaire).

Afin de tester l'hypothèse selon laquelle la stratégie entrepreneuriale est plus favorable à l'obtention de la performance au sein de la nouvelle économie, nous allons séparer notre échantillon d'entreprises Internet en deux groupes où figureront celles ayant retenu la stratégie entrepreneuriale comme stratégie principale et celles ayant retenu une autre stratégie comme choix principal. Nous effectuerons une comparaison des moyennes de performances. C'est ce que présente le tableau 5.

Tableau 5 : Niveau de performance selon la stratégie

Performances	Entrepreneuriale (n = 46)		Autre stratégie (n = 116)		Total (n = 162)		Test de Student		
	Moyenne	Variance	Moyenne	Variance	Moyenne	Variance	DDL	t	Sign.
Performance 1	4,22	0,63	3,84	0,77	3,95	0,75	160	2,94	*
Performance 2	4,26	0,57	4,06	0,55	4,12	0,56	160	2,08	*
Performance 3	3,29	0,71	3,31	0,82	3,31	0,79	160	-0,12	ns

** p<0,05

Le tableau 5 indique qu'il existe une différence significative de performance taille et organisationnelle selon que l'entreprise retienne une stratégie entrepreneuriale ou non. Concernant le niveau atteint, la stratégie entrepreneuriale permet d'obtenir une

performance supérieure. Ce n'est pas le cas avec la performance d'indépendance mais la différence est minime et non significative. En conséquence, nous validons l'hypothèse 3.2. Ce résultat tend à confirmer ceux obtenus par Becherer et Maurer (1998), Luo (1999), Wiklund (1999), Brown et Kirchoff (1997) ou Zahra (1993a) mais pas ceux de Dess et al. (1997). Cependant, nous pouvons rapprocher ce constat de celui effectué lors de notre seconde proposition liée au dynamisme de l'environnement. En effet, Miles et al. (2000) remarquent que la corrélation entre le niveau entrepreneurial et la performance est significativement plus élevée pour les entreprises évoluant dans des environnements dynamiques.

8. Conclusion

Nos résultats semblent confirmer l'idée que **la stratégie entrepreneuriale a un rôle majoré au sein de la nouvelle économie**. En effet, bien qu'il ne s'agisse pas de la stratégie la plus fréquemment retenue en son sein (H1.2.), mais à un niveau non significatif, elle apparaît comme plus souvent choisie en regard d'autres secteurs d'activité plus classiques (H1.1.). Qui plus est, la stratégie entrepreneuriale entraîne un meilleur niveau de performance dans la nouvelle économie comparativement à d'autres secteurs d'activités (H3.1) ou à d'autres stratégies (H3.2.). Pour l'heure, nous pouvons penser que le dynamisme de l'environnement de la nouvelle économie peut être envisagé comme un facteur explicatif (H2.1.). Ce constat n'est pas valable pour l'incertitude environnementale.

En conséquence, notre étude tend à démontrer que l'adoption d'une stratégie entrepreneuriale semble être liée au contexte d'évolution de l'entreprise. Les stratégies présentant des caractéristiques de proactivité, de prise de risques et d'innovations connaissent donc des terrains d'expansion plus favorables que d'autres. La nouvelle économie semble être un terrain propice à leurs utilisations. Ainsi les perspectives d'encouragement portant sur ces stratégies, à la vue des résultats de performance obtenus par nos échantillons, doivent être maintenues et soutenues.

Une limite fondamentale de notre propos est de réserver l'appellation "nouvelle économie" aux seules entreprises du secteur de l'Internet. Nous sommes conscient du caractère éminemment transversal de cette notion (Kalika, 2000) et c'est uniquement dans un souci de simplification méthodologique qu'une dichotomie abrupte a été réalisée. La nouvelle économie touche peu à peu tous les types d'entreprises quelque soit leur taille ou leur secteur d'activité. Nous avons simplement considéré que les entreprises ayant directement leurs activités liées à l'Internet étaient les plus représentatives de cet état de fait. Il faudra dorénavant dépasser la simple séparation ancienne / nouvelle économie en fonction de critères différents de ceux reposant sur l'unique sectorisation de leurs activités.

Cependant, notre recherche ouvre également des perspectives. En effet, notre processus d'analyse s'est déroulé en deux temps : d'abord comprendre pourquoi les entreprises de la nouvelle économie ont intérêt à retenir une stratégie entrepreneuriale, ensuite constater que cette stratégie a effectivement un rôle important dans ce contexte. Mais nous n'avons pas directement mesuré l'influence des lois de la nouvelle économie sur

l'adoption d'une stratégie entrepreneuriale (tableau 1). En effet, notre travail s'est voulu être, avant tout, un propos d'étape. En conséquence, nous souhaitons maintenant développer notre analyse en intégrant l'importance factuelle de ces lois en partant du principe que la stratégie entrepreneuriale a un rôle important dans le contexte de la nouvelle économie, but scientifique de notre présente recherche.

Toujours est-il qu'en poursuivant des travaux empiriques sur les différences stratégiques ou organisationnelles des entreprises en fonction de leur proximité avec la notion de nouvelle économie, il pourrait apparaître, si tant est que ces différences s'avéraient, un fondement de la spécificité de ces entreprises. De même, si cette spécificité se révélait durable et impliquante dans ses effets, nous pourrions parler d'un **paradigme de la nouvelle économie**. En effet, le débat qui nous anime est une réflexion portant sur la différence de degré et la différence de nature (Torrès, 1997). Certes, nous concevons volontiers que des entreprises d'autres secteurs puissent connaître des effets d'externalités de réseaux ou de coût de production fixe. Mais ce qui fonde notre propos est la question suivante : à partir de quel moment, le changement d'intensité régulier de caractéristiques contextuelles multiples peut entraîner la compréhension scientifique à adopter une nouvelle vision en termes de changement de nature ? Somme nous dans une perspective où le "à peu près différent" s'efface au profit du "radicalement différent" ? Le débat est ouvert et nous nous inscrivons dans une perspective de compréhension de ce changement de nature.

Bibliographie

- AICGS New Economy Study Group (2002), *The New Economy in Germany and the United States : Policy Challenges and Solutions*, American Institute for Contemporary German Studies, The Johns Hopkins University, 2002, 35 p.
- Barett, H. et Weinstein, A. (1998), "The effect of market orientation and organization flexibility on corporate entrepreneurship", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 23, n°1, fall 1998, pp. 57-70.
- Becherer, R.C. et Maurer, J.G. (1998), "The moderating effect of environmental variables on the entrepreneurial and marketing orientation of entrepreneur-led firms", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 22, n°1, pp. 47-58.
- Beekun, R.I. et Ginn, G.O. (1993), "Business strategy and interorganizational linkages within the acute care hospital industry : an expansion of the Miles and Snow topology", *Human Relation*, vol. 46, n°11, pp. 1291-1304.
- Bessire, D. (1999), "Définir la performance", *Comptabilité - Contrôle - Audit*, tome 5, vol. 2, septembre, pp. 127-150.
- Bismuth, E. (2002), "Les sociétés de conseil face à la révolution Internet", *Revue Française de Gestion*, vol. ?, pp. 169-176.
- Brown, T.E. et Kirchoff, B.A. (1997), "The effects of resource availability and entrepreneurial orientation on firm growth", *Frontiers of Entrepreneurship Research 1997 Edition*. www.babson.edu/entrep/fer/papers97/kirtchoff/kir1.htm.
- Burgelman, R.A. (1984), "Designs for corporate entrepreneurship", *California Management Review*, pp. 154-166.

Carrier, C., Raymond, L. ET Eltaief, A. (2002), "Le cyberentrepreneuriat : une étude exploratoire", *Revue Internationale PME*, vol. 15, n°3-4, pp. 139-162.

Chakravarthy, B.S. (1986), "Measuring strategic performance", *Strategic Management Journal*, vol. 7, n°5, pp. 437-459.

Champeaux, J. et Bret, Ch. (2000), *La CyberEntreprise*, Dunod, 269 p.

Chandler, G.N. et Hanks, S.H. (1993), "Measuring the performance of emerging business: a validation study", *Journal of Business Venturing*, vol. 8, n°5, pp. 391-209.

Covin, S.G. et Slevin, D.P (1989), "Strategic management of small firms in hostile and benign environments", *Strategic Management Journal*, vol 10, pp.75-87.

Covin, J.G. et Slevin D.P. (1991), "A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior", *Entrepreneurship, Theory and Practice*, vol. 16, n°1, Fall 1991, pp. 7-25.

Dess, G.G., Lumpkin, G.T. et Covin, J.G. (1997), "Entrepreneurial strategy making and firm performance : tests of contingency and configurational models", *Strategic Management Journal*, vol. 18, n°9, pp. 677-695.

Dess, G.G. et Robinson, R.B. (1984), "Measuring organizational performance in the absence of objective measures : the case of the privately-held firm and conglomerate business unit", *Strategic Management Journal*, vol. 5, n°3, pp. 265-274.

Duncan, R.B. (1972), "Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty", *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, pp. 313-327.

Eisenhardt, K.M. et Brown, S.L. (1999), "Patching. Restitching business portfolios in dynamic markets", *Harvard Business Review*, May - June 1999, pp. 72-82.

Finkelstein, S. (2001), "Internet start-ups : so why can't they win ?", *The Journal of Business Strategy*, vol. 22, n°4, pp. 16-21.

Hitt, M.A., Ireland, D.R., Camp, S.M. et Sexton, D.L. (2001), "Guest editors' introduction to the special issue strategic entrepreneurship : entrepreneurial strategies for wealth creation", *Strategic Management Journal*, vol. 22, pp. 479-491.

Jennings, D.F. et Seaman, S.L. (1994), "High and low levels of organizational adaptation: an empirical analysis of strategy, structure and performance", *Strategic Management Journal*, vol. 15, pp. 459-475.

Kalika, M. (2000), "Le management est mort, vive le e-management !", *Revue Française de Gestion*, Juin - Juillet - Août 2000, pp. 68-74.

Kalika, M. (1995), *Structures d'Entreprises. Réalités, déterminants, performance*. Economica 1995, 436 p.

Lambkin, M. (1988), "Order of entry and performance in New Markets", *Strategic Management Journal*, vol. 9, summer 1988, pp. 127-141.

Lawrence, P. et Lorsch, J. (1967), *Adapter les Structures de l'Entreprise*. Les Editions d'Organisations, 1986, Paris.

Le Nagard Assayag, E. (2000), "L'avantage du pionnier dans la nouvelle économie", *Les Echos*, l'art de la stratégie, 30/03/2000, p. X-XI.

Lieberman, M.B. et Montgomery, D.B. (1988), "First-mover advantages", *Strategic Management Journal*, vol. 9, summer 1988, pp. 41-58.

Lorentz F. (1997), "Commerce électronique : une nouvelle donne pour les consommateurs, les entreprises, les citoyens et les pouvoirs publics". Rapport du groupe de travail présidé par Francis Lorentz.
www.finances.gouv.fr/commerce_electronique/lorentz/enjeux.html

Luo, Y. (1999), "Environment - strategy - performance relations in small businesses in China: a case of township and village enterprises in southern China's", *Journal of Small Business Management*, vol. 37, n°1, pp. 37-52.

Meijaard, J. (2001), "Making sense of the new economy", working paper MIT, Ecommerce Research Forum, 33 p. <http://ecommerce.mit.edu/papers/erf/erf111.pdf>

Merz, G. R. et Sauber, M.H. (1995), "Profiles of managerial activities in small firms", *Strategic Management Journal*, vol. 16, pp. 551-564.

Miles, M.P., Covin, J.G. et Heeley, M.B. (2000), "The relationship between environmental dynamism and small firm structure, strategy, and performance", *Journal of Marketing Theory and Practice*, Spring 2000, pp. 63-74.

Miles, R.E. et Snow, C.C. (1978), *Organizational Strategy, Structure and Process*, McGraw-Hill, 271 p.

Miller, D. (1983), "The correlates of entrepreneurship in three types of firms", *Management Science*, vol. 29, n°7, July 1983, pp. 770-791.

Miller, D. (1988), "Relating Porter's business strategies to environment and structure: analysis and performance implications", *Academy of Management Journal*, vol. 31, n°2, pp.280-308.

Miller, D., Droge, C. et Toulouse, J.-M. (1988), "Strategic process and content as mediators between organizational context and structure", *Academy of Management Journal*, vol. 31, n°3, pp. 544-569.

Miller, D. et Friesen, P.H. (1983), "Strategy - making and environment : the third link", *Strategic Management Journal*, vol. 4, pp. 221-235.

Miller, D. et Friesen, P.H. (1982), "Innovation in conservative and entrepreneurial firms: two models of strategic momentum", *Strategic Management Journal*, vol.3, pp. 1-25.

Milliken, F.J. (1990), "Perceiving and interpreting environmental change: an examination of college administrators interpretation of changing demographics", *Academy of Management Journal*, vol. 33, n°1, pp.42-63.

Mintzberg, H. (1973), "Strategy-making in three modes", *California Management Review*, vol. 16, n°2, pp. 44-53.

Moore, J.F. (1993), "Predators and prey : a new ecology of competition", *Harvard Business Review*, May-June 1993, pp. 75-86.

Moore, J.F. (1996), "The death of competition", *Fortune*, vol. 133, n°7, pp. 142-146.

Morris, M.H., Hansen, S.V. et Pitt, L.F. (1995), "Environmental turbulence and organizational buying : the case of health benefits in south Africa", *Industrial Marketing Management*, n°24, pp. 305-315.

Naman, J.L. et Slevin, D.P. (1993), "Entrepreneurship and the concept of fit : a model and empirical tests", *Strategic Management Journal*, vol.14, pp.137-153.

Porter, M. E. (1996), " What is strategy", *Harvard Business Review*, Nov-dec 96.

Sahlman, W. A. (1999), "The new economy is stronger than you think", *Harvard Business Review*, nov - dec 1999, pp. 99-106.

Sapienza, H.J., Smith, K.G. et Gannon, M.J. (1988), "Using subjective evaluations of organizational performance", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 12, n°3, pp. 45-54.

Shapiro, C. et Varian, H.R. (1999), *Economie de l'Information, guide stratégique de l'économie des réseaux*, traduction de F. Mazerolle, De Boeck Université, 313 p. 1^{ère}

- édition de Information Rules : A Strategic Guide to the Network Economy, Harvard Business School Publishing, 368 p, 1998.
- Sharma, P. et Chrisman, J.J. (1999), "Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 23, n°3, Spring 1999, pp.11-27.
- Shepard, S.B. (1997), "The new economy : what it really means", *Business Week*, November 17, 1997, pp. 38 et s.
- Torres, O. (2000), *Economie d'Entreprise, Organisation et Stratégie à l'Aube de la Nouvelle Economie*, Economica, 282 p.
- Torres, O. (1997), *Pour une Approche Critique de la Spécificité de Gestion de la Petite et Moyenne Entreprise : Application au Cas de la Globalisation*, thèse en sciences de gestion, Université Montpellier I, 346 p.
- Venkatraman, N. (2000), "Five steps to a dot.com strategy: How to find your footing on the Web", *Sloan Management Review*, vol. 41, n°3, pp. 15-28, spring 2000.
- Venkatraman, N. (1989), "Strategic orientation of business enterprises : the construct, dimensionality and measurement", *Management Science*, vol. 35, n°8, pp. 942-962.
- Verstraete, T. (2002), *Essai sur la Singularité de l'Entrepreneuriat comme Champ de Recherche*, les Editions de l'ADREG, janvier 2002.
- Volle, M. (2000), *E-conomie*, Economica, 348 p.
- Wiklund, J. (1999), "The sustainability of the entrepreneurial orientation - performance relationship", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 24, n°1, fall 1999, pp. 37-48.
- Zahra, S.A. (1993a), "Environment, corporate entrepreneurship, and financial performance: a taxonomic approach", *Journal of Business Venturing*, vol. 8, pp. 319-340.
- Zahra, S.A. (1993b), "A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior : a critique and extension", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 16, n°4, pp. 5-21