

# L'investissement stratégique dans les moyennes entreprises industrielles françaises

Jean-Charles Mathe et Alain Rivet

Volume 1, numéro 3-4, 1988

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1007887ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1007887ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Presses de l'Université du Québec

ISSN

0776-5436 (imprimé)

1918-9699 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Mathe, J.-C. & Rivet, A. (1988). L'investissement stratégique dans les moyennes entreprises industrielles françaises. *Revue internationale P.M.E.*, 1(3-4), 309-326. <https://doi.org/10.7202/1007887ar>

Résumé de l'article

Il peut paraître superflu de vouloir ajouter le qualificatif de stratégique à la notion d'investissement. Il est pourtant relativement facile de trouver dans la littérature en sciences de gestion la notion d'investissement stratégique. Sa définition demeure parfois partielle et son processus de décision peu explicite. Cet article propose une méthodologie pour mieux comprendre le processus de décision d'investissement stratégique dans la moyenne industrie. Un modèle global a priori a été défini et une base de données a été constituée à partir d'un échantillon de moyennes entreprises industrielles. Le modèle a priori est testé sur l'échantillon d'entreprises et les résultats suggèrent l'existence d'un processus de décision adaptatif. Selon la nature du problème qui se pose à l'entreprise, la décision d'investissement stratégique peut être guidée par des motivations de nature commerciale, financière ou technologique.

---

# L'investissement stratégique dans les moyennes entreprises industrielles françaises

Jean-Charles MATHE\*

Alain RIVET\*\*

Institut Universitaire de Technologie  
de Limoges

## RÉSUMÉ

Il peut paraître superflu de vouloir ajouter le qualificatif de stratégique à la notion d'investissement. Il est pourtant relativement facile de trouver dans la littérature en sciences de gestion la notion d'investissement stratégique. Sa définition demeure parfois partielle et son processus de décision peu explicite. Cet article propose une méthodologie pour mieux comprendre le processus de décision d'investissement stratégique dans la moyenne industrie. Un modèle global a priori a été défini et une base de données a été constituée à partir d'un échantillon de moyennes entreprises industrielles. Le modèle a priori est testé sur l'échantillon d'entreprises et les résultats suggèrent l'existence d'un processus de décision adaptatif. Selon la nature du problème qui se pose à l'entreprise, la décision d'investissement stratégique peut être guidée par des motivations de nature commerciale, financière ou technologique.

## ABSTRACT

Investment idea may be unnecessarily called strategic. However, this idea of strategic investment is often found in managerial literature. Nevertheless, its definition is sometimes incomplete and the decision process is not so clear particularly in the medium-scale enterprise. Through this paper, we propose a methodological approach in order to understand best the strategic investment decision process in the medium-scale enterprise. A global a priori model is built and a sample from medium-scale industries is used as data. The a priori model is tested through the sample. The results suggest the existence of an adaptable decision process. According to the problem which emerges into the medium-scale industry, the strategic investment decision is to be governed by commercial, financial or technological features.

- 
- \* Maître de Conférences en Sciences de Gestion, Docteur d'Etat, enseigne la politique générale de l'entreprise, auteur de deux ouvrages et de plusieurs articles en la matière.
  - \*\* Maître de Conférences en Sciences de Gestion, Docteur d'Etat, enseigne la gestion financière et la théorie des organisations, auteur de plusieurs articles en matière de finance d'entreprise.

(Adresse: Département Gestion des Entreprises et des Administrations, I.U.T., Allée André-Maurois, 87065 Limoges, Cedex, France).

Première version reçue en octobre 1988.

## RESUMEN

Posiblemente parezca superfluo añadir a la noción de inversión el calificativo de estratégica. No obstante, resulta frecuente encontrar en las obras que tratan de ciencias de gestión la noción de inversión estratégica. Su definición queda a menudo incompleta y el proceso de decisión suele explicitarse poco. Proponemos una metodología que permita examinar el proceso de decisión en la inversión estratégica de las medianas empresas industriales. Definimos un modelo global a priori así como una base de datos recogidos a partir de una muestra representativa de medianas empresas industriales. Hacemos un test del modelo a priori sobre la muestra de empresas y los resultados de estas pruebas sugieren la existencia de un proceso de decisión adaptable. Según el problema que encuentra la empresa, la decisión de inversión estratégica puede ser inducida por motivaciones de tipo comercial, financiero o tecnológico.

## 1 Introduction

L'investissement constitue sans nul doute, avec l'organisation, l'un des moyens de relation privilégiés de la politique générale de l'entreprise (Mathé, 1987). Plusieurs classifications de l'investissement existent et différencient souvent les simples projets de remplacement ou de rationalisation des projets remettant en cause l'avenir de l'entreprise (Dean, 1959; Quintart et Zisswiller, 1982; CEPME, 1988; Bied-Charreton et Raffegau, 1988). Les premiers relèvent des décisions de gestion courante alors que les seconds sont rattachés aux décisions stratégiques.

Si les décisions opérationnelles sont de mieux en mieux maîtrisées compte tenu de leur caractère routinier et de l'aide apportée par les logiciels de gestion, les décisions stratégiques et particulièrement celles d'investissement, sont encore mal connues en raison du risque et de l'incertitude qui les caractérisent. Malgré les outils de l'analyse stratégique et les progrès qu'ils ont permis, force est de constater que les décisions de ce rang méritent toujours des efforts d'analyse, notamment au sein des P.M.E. comme l'attestent les résultats d'une enquête du Crédit d'Équipement des Petites et Moyennes Entreprises (C.E.P.M.E., 1987).

L'objectif de cette étude est donc de contribuer à une meilleure connaissance des décisions stratégiques dans la P.M.E. française en limitant celles-ci au domaine de l'investissement.

Un examen de la littérature (Bied-Charreton et Raffegau, 1988; Quintart et Zisswiller, 1982; Quarré, 1986; Donaldson, 1980; Brilman, 1985; Von Bauer, 1985), nous amène à considérer qu'un investissement présente un caractère stratégique s'il vise à consolider ou modifier de manière significative la position économique relative de l'entreprise, s'il comporte un degré élevé de risque et induit un changement organisationnel. Par ailleurs, comme tout autre investissement, il ne peut «être considéré comme un événement ponctuel, mais comme un processus qui se déroule dans le temps. Il commence par la prise de conscience d'un problème posé à l'organisation, il se poursuit par l'élaboration de l'ensemble de choix proprement dit et s'achève par la décision finale» (Nussenbaum, 1978, p. 7).

Approfondissant le problème, M. Nussenbaum suggère que la décision d'investissement stratégique suit un processus spécifique en notant «que pour chaque type d'investissement et chaque type de firme il y a lieu de distinguer un processus de décision différent et, par là même, des variables significatives différentes» (1978, p. 42). A l'appui de cette thèse, plusieurs recherches dans le domaine plus général de la décision, ont montré que les décisions stratégiques avaient leur propre spécificité (Crener et Monteil, 1981, p. 198; Littauer, 1965; Mintzberg, 1966, p. 77; Declerck, Debourse et Navarre, 1980). Des travaux empiriques l'attestent de nouveau (Gelly, 1986; Rivet, 1986).

Ces travaux, généralement fondés sur la grande entreprise, mériteraient d'être élargis à des unités de plus petite dimension. Il paraît également souhaitable d'approfondir la spécificité du processus de décision d'investissement stratégique chez celles-ci.

C'est précisément ce que nous nous proposons de faire en essayant de tester auprès de M.E. l'hypothèse selon laquelle la décision d'investissement stratégique suivrait un processus spécifique, mais également adaptatif. Plus exactement, nous présumons que le processus de décision d'investissement stratégique se différencierait en fonction de l'origine de l'investissement.

Dans une première partie, notre travail est consacré à l'examen des outils nécessaires à l'analyse de l'investissement stratégique. Sous un angle théorique d'abord, cette partie définira la problématique, précisera les variables, leurs relations, et débouchera sur un modèle inductif du processus de décision d'investissement stratégique. Sous un angle empirique ensuite, nous fixerons les limites de notre champ d'observation relativement à la taille et à la nature des entreprises recherchées; ce qui nous permettra de sélectionner un échantillon de 39 moyennes entreprises industrielles pour vérifier le modèle.

Une fois les outils précisés, la seconde partie confrontera logiquement ce modèle théorique aux informations prélevées par enquête sur la base de données. Ceci nous amènera à constater que le processus de décision d'investissement stratégique est peut-être, comme nous le présumions, différencié ou, plus exactement, adaptatif. Dans la moyenne entreprise industrielle, le processus d'investissement stratégique semblerait déterminé par le caractère fonctionnel dominant du problème posé : commercial, financier, technologique.

## **2 Bases méthodologiques de l'étude**

Pour mettre en évidence l'existence d'un processus de décision d'investissement stratégique adaptatif, il faut s'interroger sur la nature des différents facteurs d'influence qui interviennent à chaque étape du processus, qu'ils soient externes ou internes à l'organisation. Dans ce but, il convient de bâtir un modèle global a priori.

Afin de procéder ultérieurement au test du modèle, une enquête par questionnaire sur un échantillon d'entreprises est mise en place.

## 2.1 La problématique et le modèle global

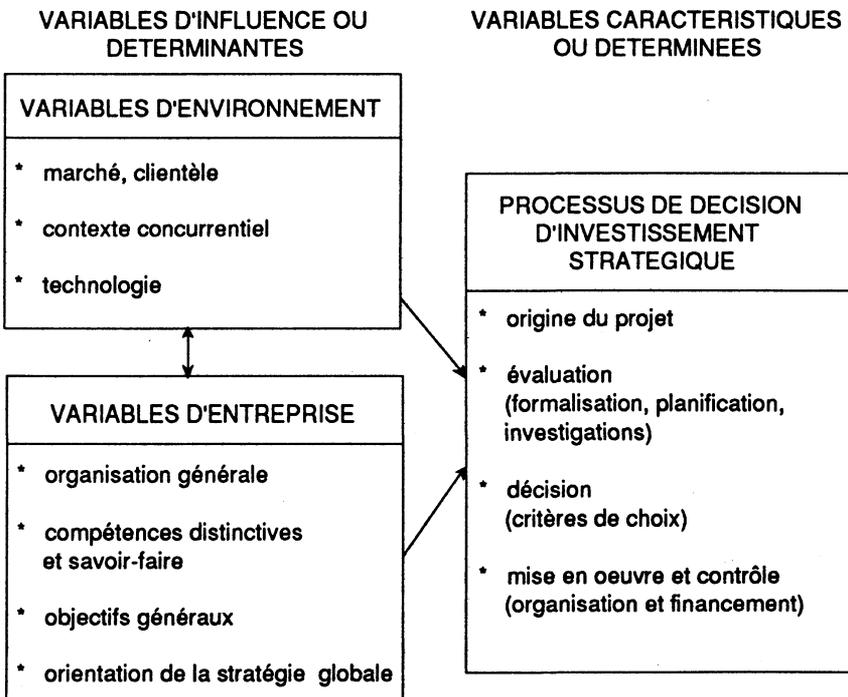
Notre objectif est d'analyser l'ensemble du processus d'investissement à caractère stratégique dans la P.M.I. Dans ce but, il paraît opportun de se doter d'un modèle a priori qui, bien que limitant le nombre des relations étudiées, présente l'avantage de proposer un cadre analytique rationnel et précis. Dans cet esprit, le modèle distinguera des variables supposées d'influence, dites déterminantes, et des variables caractéristiques, dites déterminées.

Les variables d'influence se composeront de variables d'environnement comme l'évolution du marché et de la concurrence et de variables d'entreprise telles que l'organisation, le savoir-faire. Ces deux groupes de variables sont interactifs et censés influencer les variables caractéristiques des différentes étapes de la décision, résumées à quatre pour fins de simplification :

- l'origine de la proposition du projet,
- l'évaluation des paramètres du projet (formalisation, planification, investigations),
- la décision (techniques de choix),
- la mise en oeuvre et le contrôle.

La figure 1 concrétise et précise les hypothèses que l'on vient de poser.

Fig. 1. Modèle global a priori



Le choix des variables et les relations postulées par le modèle constituent les bases conceptuelles du questionnaire de l'enquête.

## 2.2 Le questionnaire issu du modèle

Conformément au modèle, le but du questionnaire est, tout d'abord, de déterminer les causes et les objectifs de l'investissement stratégique et, ensuite, de préciser la nature des relations avec les différentes variables caractéristiques des étapes de la décision. Les causes et objectifs se répartissent en deux groupes : causes externes à l'entreprise (variables d'environnement), causes et objectifs internes (variables d'entreprise). Quant aux variables caractéristiques, elles décrivent les différentes étapes du processus de décision.

Les variables d'environnement sont au nombre de cinq et celles d'entreprise au nombre de sept. Suivant le modèle, les variables déterminées ont été définies sur la base des quatre étapes du processus. La figure 2 (page 314) représente la structuration du questionnaire selon le modèle avec, entre parenthèses, la symbolique des variables retenues pour l'analyse statistique.

## 2.3 L'échantillon de moyennes entreprises industrielles

Le concept de P.M.E. n'a pas, en France, de définition légale. En revanche, «les P.M.E. à activité industrielle, dénommées P.M.I., font l'objet d'une définition et d'une législation distinctes...

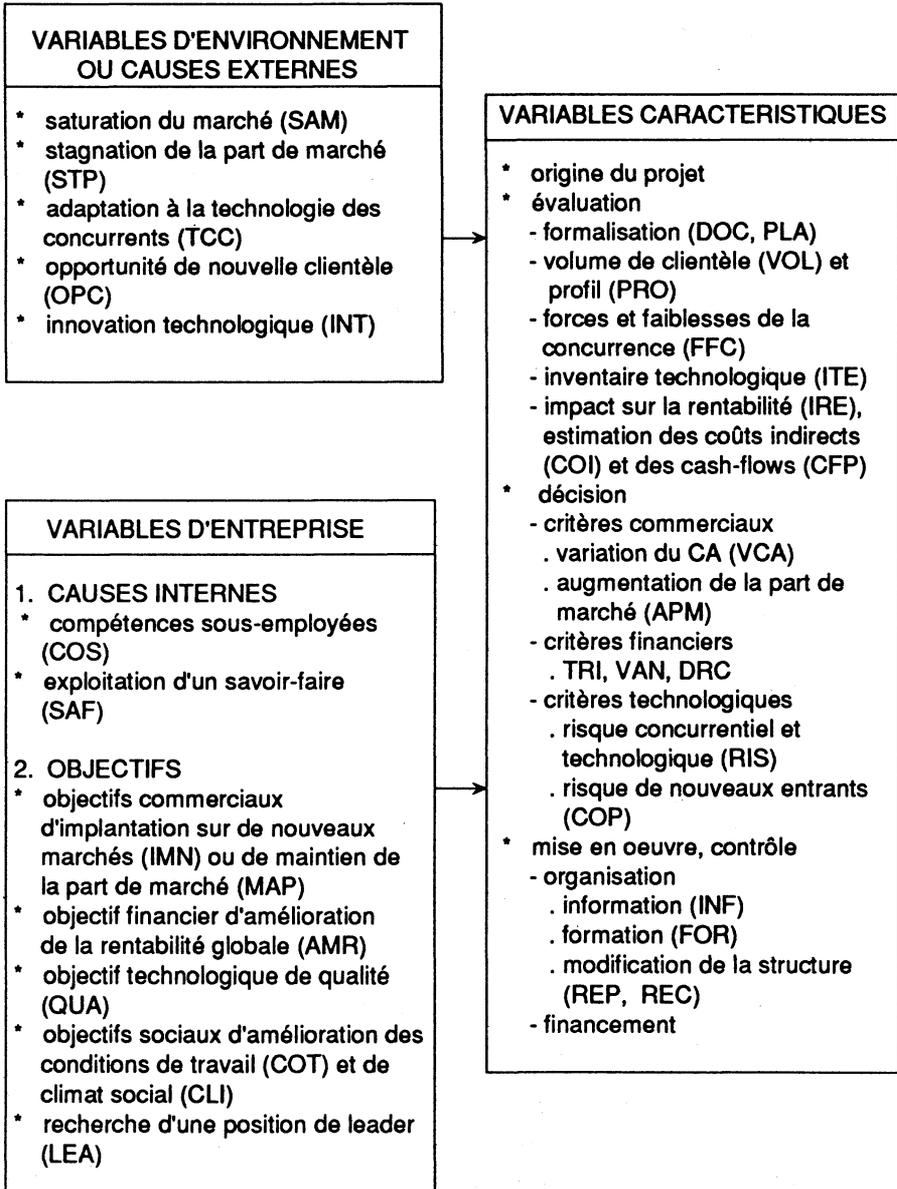
Les entreprises constituant les P.M.I. doivent répondre aux trois critères suivants :

- l'effectif doit être compris entre 10 et 499 salariés,
- l'activité doit faire partie des secteurs 04 à 54 du code APE des activités établi par l'INSEE,
- l'entreprise doit être inscrite au registre du commerce et des sociétés (Bied-Charreton et Raffeau, 1988, p. 574).

D'autres définitions sont proposées (Leger, 1987), mais ce n'est pas l'objet de ce travail de les discuter. En raison de la nature de notre enquête, la population des P.M.I. nous paraissant quelque peu hétérogène, il a été décidé de ne pas retenir celles qui emploient moins de cent salariés. En définitive, nous obtenons un échantillon de moyennes entreprises industrielles (M.E.I).

Le fichier SIRENE de l'INSEE a été retenu comme base de référence pour la seule partie des entreprises industrielles hors énergie comportant entre 100 et 500 salariés. Nous avons décidé de prélever au hasard un échantillon de 750 entreprises représentant à peu près le quart de la population définie.

Fig. 2. Le questionnaire modélisé



Dans la mesure où la réalisation d'un investissement exceptionnel est la condition nécessaire pour qu'une entreprise complète le questionnaire le taux de réponse est très faible (5 %).

L'échantillon de l'étude est donc composé de 39 entreprises. Si cela suffit pour effectuer des tests statistiques pertinents, cela oblige, par contre, à quelque prudence dans les conclusions.

L'examen des données chiffrées issues du questionnaire permet de mettre en lumière quelques aspects de l'échantillon relatifs à la taille des entreprises, leur appartenance sectorielle, leur forme structurelle, la durée du processus de décision et le financement du projet.

\* La taille moyenne d'une entreprise de l'échantillon est de 200 salariés. Soixante-douze pour cent des entreprises de l'échantillon emploient moins de 200 salariés, 18 % de 200 à 400 et 10 % entre 400 et 500.

\* Le chiffre d'affaires moyen est de 110 millions de francs et pour la majorité des sociétés de l'échantillon, il est inférieur à ce chiffre.

\* Quatre secteurs (NAP 15) sont représentés : les industries agricoles et alimentaires (10 %), les industries de biens intermédiaires (33 %), les industries de biens d'équipement (24 %) et les industries de biens de consommation courante (33 %). Ceci correspond, à quelque différence près, à la structure de la population des P.M.I. françaises au 1<sup>er</sup> janvier 1987 (Bied-Charreton et Raffegau, 1988, p. 576).

\* Leur forme structurelle est le plus souvent par fonction (70 %), quelquefois par produit (15 %) ou mixte (15 %), avec en moyenne 4 niveaux hiérarchiques. On compte seulement quatre SARL pour trente-cinq SA.

\* Les entreprises consacrent une période de temps relativement longue à l'étude du projet (neuf mois) avant de prendre une décision assez rapide (trois mois) qui nécessite une nouvelle période d'adaptation pour la mise en oeuvre (cinq mois). En moyenne, l'ensemble du processus d'investissement stratégique semble durer un peu moins d'un an et demi.

\* La structure moyenne de financement du projet est la suivante : 30 % de fonds propres, 55 % d'endettement, 10 % de crédit-bail et 5 % de subventions. On peut extraire de l'échantillon une typologie de financement par l'application de la méthode de classification ascendante hiérarchique. Il en résulte quatre types de structures de financement : un financement exclusivement partagé entre des fonds propres et de l'endettement dans 67 % des cas, un financement par fonds propres à hauteur d'au moins 80 % dans 8 % des cas, un financement par endettement à hauteur d'au moins 90 % dans 13 % des cas et un financement pour moitié par crédit-bail dans 13 % des entreprises de l'échantillon. On remarque donc une préférence pour un financement partagé et équilibré entre fonds propres et dettes. Le recours aux subventions est l'exception.

Malgré la faible taille de l'échantillon, nous estimons disposer des outils nécessaires à l'analyse systématique du processus de décision d'investissement stratégique dans la M.E.I : un modèle inductif et une base de données.

### 3 Tests empiriques du modèle

La confrontation du modèle avec la base de données doit logiquement permettre de faire ressortir les variables clés et la nature de leurs relations avec le processus de décision. Il est possible également que cette confrontation conduise à une adaptation du modèle initial.

#### 3.1 Existe-t-il un processus Indifférencié ?

L'analyse des données collectées met en évidence des variables et relations caractéristiques en s'appuyant sur des calculs de fréquences et les techniques de l'analyse multivariée.

##### 3.1.1 *Fréquences relatives des variables*

L'analyse des fréquences simples des variables restera fidèle à la structure du modèle en distinguant les variables d'environnement, d'entreprise et caractéristiques. Nous indiquerons la fréquence d'évocation de chaque variable ainsi que sa fréquence hiérarchique d'apparition (nombre de fois pour lequel la variable est citée en première, deuxième, troisième puis quatrième position).

Une première information est fournie par le tableau 1 concernant la variété des réponses à certaines questions.

Tab. 1. Variété des réponses

Pourcentage des MEI pour lesquelles :		
la cause est :	l'objectif est :	le critère de choix est :
- unique      21	13	15
- double      31	13	31
- triple      23	26	23
- quadruple    10	23	8
- etc.		

Pour une même entreprise, on constate que les causes et les objectifs de l'investissement stratégique sont multiples, ce qui en montre l'ambiguïté. Le recours à l'usage de plusieurs critères est la règle, puisque seulement 15 % des entreprises de l'échantillon n'en utilisent qu'un seul.

### i. Fréquences relatives des variables d'environnement

Parmi les cinq causes externes proposées, deux semblent dominer car elles sont citées par plus de la moitié des chefs d'entreprises. Il s'agit de la saisie d'opportunités de nouvelle clientèle (OPC) et de l'innovation technologique (INT). Les calculs de fréquences hiérarchiques montrent que l'OPC est le plus souvent cité en première ou deuxième position. L'INT est moins souvent évoqué comme première ou deuxième cause. L'investissement stratégique semblerait d'abord tiré par la demande avant d'être poussé par la technologie.

### ii. Fréquences simples et hiérarchiques des variables d'entreprise

Nous avons constaté qu'une seule des deux causes internes était la plus souvent citée, l'exploitation d'un savoir-faire (SAF) et que trois objectifs étaient fréquemment signalés : la recherche d'une amélioration de la rentabilité (AMR), l'implantation sur de nouveaux marchés (IMN) et la recherche d'une image de qualité (QUA).

L'examen des fréquences hiérarchisées fait apparaître, parmi les priorités, trois familles de variables :

- variables de nature financière : 47 % des M.E.I citent l'amélioration de rentabilité en premier;
- variables de nature commerciale : l'implantation sur de nouveaux marchés et le maintien des parts de marché actuelles apparaissent souvent en deuxième ou troisième position;
- variables de nature technologique : le savoir-faire et la recherche de qualité sont souvent prioritaires.

### iii. Fréquences simples et hiérarchiques des variables caractéristiques

Nous passons en revue les fréquences des variables caractéristiques de chaque étape du processus de décision.

#### \* Origine de l'initiative du projet

Les projets d'investissement à caractère stratégique proviennent exclusivement dans 49 % des cas de la direction générale, il est exceptionnel qu'une direction subalterne ait seule l'initiative d'un tel projet. En revanche, les cas où plusieurs directions interviennent simultanément sont fréquents (41 %), même si, généralement, ce sont les directions de la production et commerciale qui collaborent tour à tour avec la direction générale. Même au niveau de la simple proposition de projet, les M.E.I sont centralisées.

### \* Évaluation du projet

Plus des trois quarts des M.E.I. de l'échantillon (77 %) indiquent que le projet fait partie d'un plan d'ensemble et recourent à la formalisation.

L'étude du projet s'est faite par le recours simultané à deux méthodes d'évaluation pour 90 % des sociétés, à trois méthodes pour 79 % d'entre elles et à quatre pour 51 %.

Les méthodes d'évaluation typiquement financières, telles que l'impact sur la rentabilité (IRE), le calcul des cash-flows (CFP) ou l'estimation des coûts indirects (COI) jouent un très grand rôle. Toutefois, plus de la moitié des sociétés interrogées réalisent des analyses de type commercial, comme l'évaluation du volume de clientèle, (VOL) et de type technologique, comme l'inventaire des technologies existantes (ITE).

### \* Méthodes de choix

A l'instar des variables d'influence, le recours aux techniques de choix a fait l'objet d'un classement de la part des chefs d'entreprises.

De nouveau, il est notable que trois familles de critères s'imposent. Tout d'abord, des critères financiers tels le taux de rendement interne (TRI) et le délai de récupération du capital investi (DRC), ensuite, des critères commerciaux tels la variation du chiffre d'affaires (VCA) ou l'augmentation des parts de marché, et, enfin, des critères technologiques tels le risque ou la qualité.

### \* Mise en oeuvre et contrôle

63 % des M.E.I informent l'ensemble de leur personnel. L'action en matière de formation concerne surtout le personnel d'exécution (64 %) et la maîtrise (49 %) plutôt que les cadres (23 %). Dans 61 % des cas, le projet est piloté par une équipe et peut donner lieu à recrutement (41 %). Il ne modifie généralement pas l'organigramme (28 % de cas de création de service). Il provoque la mise en place d'une procédure de contrôle (64 %) qui ne semble pas particulièrement efficace puisque seulement 33 % des sociétés disent y recourir, ce qui a déjà été constaté par d'autres études sur l'investissement (Dixneuf et Naouri, 1988).

### 3.1.2 *Apports de l'analyse des correspondances multiples*

Si l'examen individualisé des variables fournit déjà un certain nombre d'indications, il peut cependant être intéressant de le prolonger par une analyse d'ensemble telle que l'analyse des correspondances multiples.

En raison du trop grand nombre de variables par rapport au nombre des individus, nous allons procéder en deux étapes : dans un premier temps, l'analyse sera appliquée aux seules variables d'influence puis, dans un second temps, elle le sera aux variables caractéristiques.

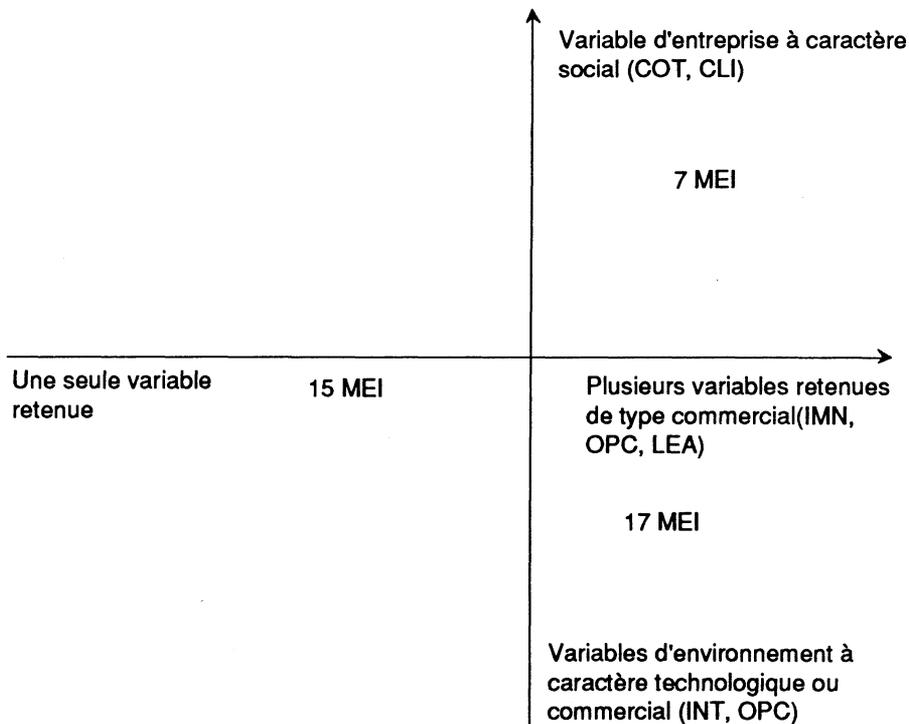
**i. Analyse des correspondances multiples appliquée aux variables d'influence**

Les axes factoriels de la figure 3 expliquent seulement 29 % de l'inertie du nuage de points; ceci minimise ainsi la portée des observations que l'on peut faire.

Le premier axe (15 % de l'inertie) traduirait le caractère plus ou moins varié de la décision. En effet, les entreprises situées sur la partie droite du graphique seraient sensibles à un plus grand nombre de variables d'influence que les autres, tout particulièrement les entreprises commerciales.

Le deuxième axe (14 % de l'inertie) représenterait la variété des causes de l'investissement : en bas, les causes externes à caractère commercial ou technologique, en haut, les causes d'origine interne à caractère social.

**Fig. 3. Analyse des correspondances multiples : variables d'influence**

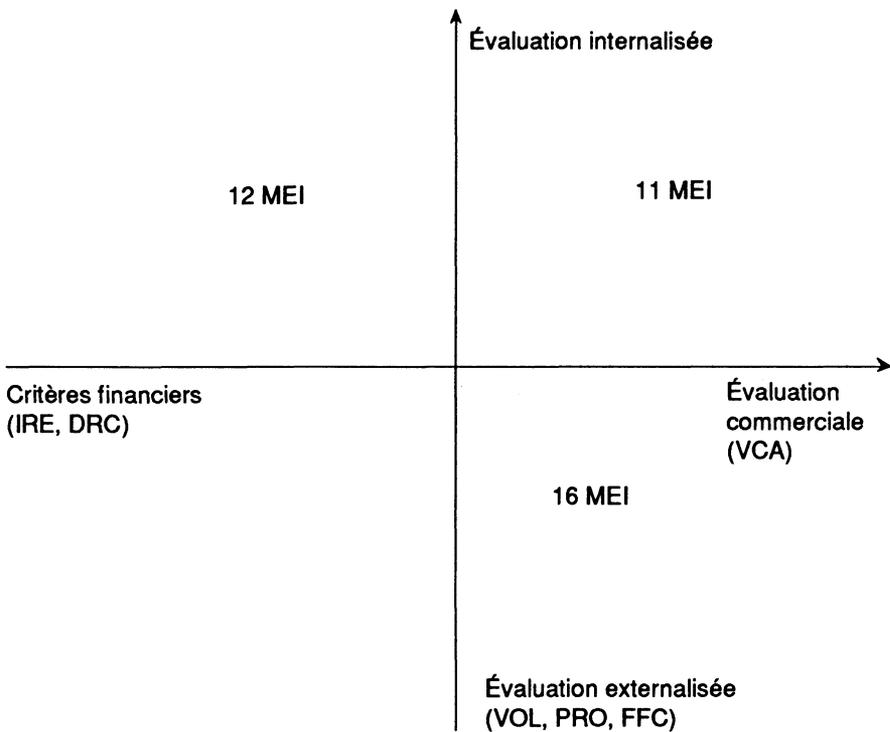


## ii. Analyse des correspondances multiples appliquée aux variables caractéristiques

Les variables caractéristiques sont ici limitées aux méthodes d'évaluation et aux critères de décision.

La figure 4 donne la représentation des deux premiers axes factoriels qui expliquent 39 % de l'inertie du nuage de points. La projection est donc de meilleure qualité que la précédente mais reste médiocre.

Fig. 4. Analyse des correspondances multiples : variables caractéristiques



Le premier axe factoriel (20 % de l'inertie) semble représenter la nature de l'analyse (évaluation, choix) qui est réalisée. Les entreprises situées sur la partie gauche de l'axe pratiqueraient des analyses à caractère financier, alors que les autres accorderaient une plus grande importance aux aspects commerciaux du projet.

Le deuxième axe (19 % de l'inertie) opposerait les organisations sensibilisées aux changements de leur environnement (en bas) à celles pour lesquelles les critères internes d'analyse sont dominants (en haut).

L'analyse des correspondances multiples ne suffit pas pour déterminer une typologie des M.E.I réalisant un investissement stratégique en raison, vraisemblablement, de l'étroitesse de l'échantillon. Toutefois, en combinant ses résultats avec ceux des études de fréquences, on peut extraire un certain nombre de renseignements permettant de formuler une hypothèse.

Les études de fréquences indiquent que la décision est souvent influencée par l'une des trois préoccupations suivantes : les aspects commerciaux du projet, ses aspects financiers ou, dans une moindre mesure, ses aspects technologiques.

L'analyse des correspondances multiples, en dépit de la faiblesse du pouvoir explicatif des projections, confirmerait cette différenciation. On peut alors raisonnablement faire l'hypothèse de l'existence d'une variété de comportements en matière d'investissement stratégique dans la M.E.I : un comportement à caractère commercial, ou financier, ou technologique.

Nous allons tester cette hypothèse dans la section suivante.

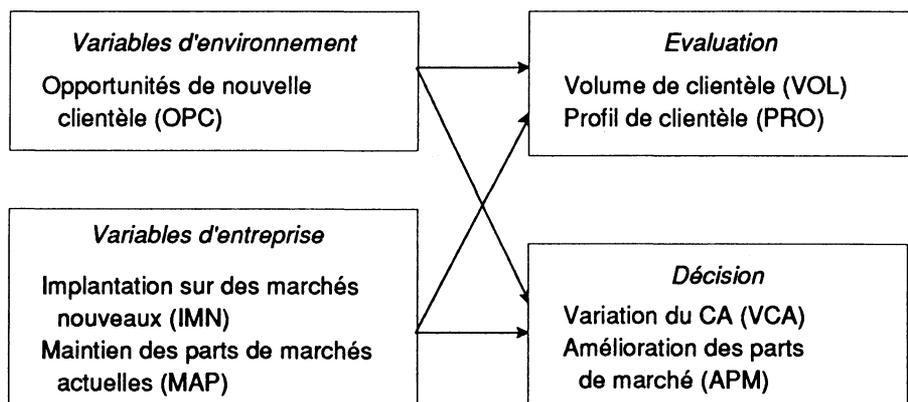
### 3.2 Test d'une typologie de processus

Chacun des profils proposés est envisagé sous une forme schématique analogue à celle du modèle global et fait l'objet de tests spécifiques.

#### 3.2.1 *Processus de type commercial*

Le modèle de ce type est représenté par la figure 5.

Fig. 5. **Processus de type commercial**



Nonobstant les relations non vérifiées et non représentées graphiquement, on note une relation de dépendance entre le souhait de profiter d'une opportunité de nouvelle clientèle (OPC) et le critère évaluation du volume de cette clientèle (VOL) ( $X^2 = 4,0$  pour un  $X^2$  théorique de 3,84 au seuil = 5 %). Même chose, quoique plus nettement, entre la volonté de s'implanter sur de nouveaux marchés (IMN) et l'estimation du volume de clientèle ( $X^2 = 6,88$ ) et/ou la variation prévisionnelle du chiffre d'affaires (VCA) ( $X^2 = 12,7$ ) et/ou l'augmentation de la part de marché (APM) ( $X^2 = 4,35$ ).

Pour les variables qui ont fait l'objet d'un classement hiérarchique de la part des chefs d'entreprise, il est possible d'améliorer la qualité des études de relations par la recherche du coefficient de corrélation des rangs de Spearman (Morice et Charetier, 1954). Appliqué aux variables précédentes, ce calcul nous donne les résultats décrits par le tableau 2.

Tab. 2. Coefficient de corrélation des rangs de Spearman : profil commercial

	OPC	VCA	APM
OPC	–	0,91	0,95
IMN	0,97	0,97	0,92

Tous les coefficients de corrélation des rangs (Rs) sont élevés et significatifs au seuil = 5 %.

L'analyse statistique semble valider l'hypothèse d'un processus d'investissement stratégique à caractère commercial même si toutes les relations postulées n'ont pu être vérifiées.

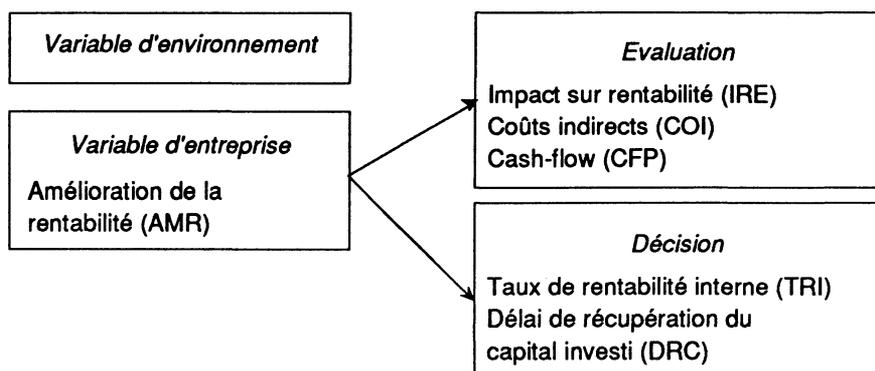
### 3.2.2 *Processus de type financier*

La figure 6 schématise ce type de processus.

Le processus, tel qu'il apparaît en filigrane dans l'analyse des correspondances multiples, privilégie les variables internes à l'entreprise. On montre qu'il existe une relation de dépendance entre l'objectif amélioration de la rentabilité (AMR) et l'estimation de l'impact sur la rentabilité (IRE) ( $X^2 = 4,44$ ), mais pas avec l'estimation des coûts indirects ou l'évaluation des cash-flows. La corrélation des rangs entre AMR et le critère TRI est excellente (0,92) et un peu moins bonne avec le critère DRC (0,78). Aucune relation n'a pu être établie avec suffisamment de précision avec l'une des variables d'environnement.

Un processus de décision d'investissement stratégique au profil financier semble donc se dégager.

Fig. 6. Processus de type financier



### 3.2.3 Processus de type technologique

Ce profil est plus diffus que les deux précédents. En effet, un investissement stratégique corporel présentant des aspects technologiques nouveaux peut avoir des incidences commerciales et en a certainement de financières. De plus, sa mise en oeuvre est une caractéristique essentielle.

Les tests des relations font apparaître une relation de dépendance entre l'exploitation d'un savoir-faire (SAF) et l'origine de l'initiative du projet au sein de l'entreprise ( $X^2 = 4,5$ ). La direction de la production se voit attribuer un rôle plus important en la matière et pour cette forme de projet. N'ayant pas fait d'observation de ce type pour les deux autres catégories de projets nous pouvons penser que le processus de décision d'investissement stratégique de type technologique est plus décentralisé que les autres.

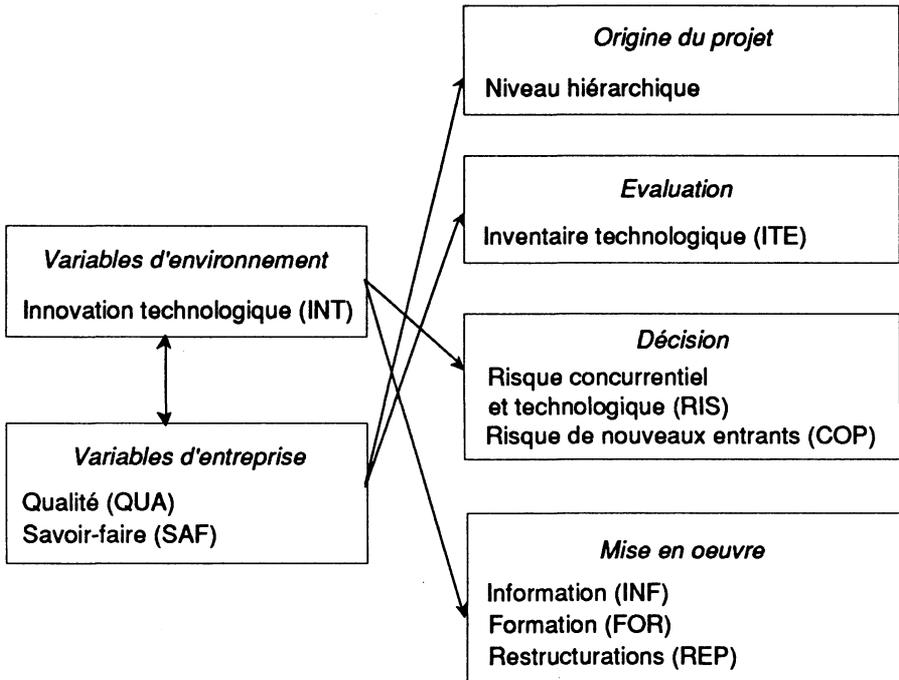
On note également une relation de dépendance entre l'objectif recherché de qualité (QUA) et l'inventaire des technologies existantes (ITE) ( $X^2 = 3,14$  pour un  $X^2$  théorique égal à 2,71 au seuil = 10 %).

On note une corrélation des rangs assez bonne entre la recherche de la qualité et le risque ( $R_s = 0,88$ ) ainsi qu'entre le savoir-faire et le risque ( $R_s = 0,88$ ).

Comme présumé, on remarque des relations de dépendance entre l'innovation technologique (INT) et la mise en oeuvre du projet. Un investissement de ce type induirait une information destinée plus particulièrement à l'encadrement ( $X^2 = 3,60$ ) avec un  $X^2$  théorique de 2,71 pour 10 % et provoquerait une formation de l'encadrement ( $X^2 = 9,28$  pour = 5 %) et du personnel d'exécution ( $X^2 = 4,88$ ).

Il semblerait qu'un processus d'investissement stratégique de nature technologique se distingue des deux autres profils. Toutefois, il faut remarquer la très bonne corrélation entre les variables d'influence qui rend ce profil plus diffus que les

Fig. 7. Processus de type technologique



précédents. En effet, le coefficient de corrélation des rangs entre l'objectif de qualité (QUA) et l'innovation technologique (cause) (INT) est égal à 0,90 et entre l'objectif de qualité et l'exploitation d'un savoir-faire (SAF), il est de 0,96.

#### 4 Conclusion

La littérature en sciences de gestion nous démontre que l'investissement de nature stratégique constitue, dans la grande entreprise, un type particulier d'investissement suivant un processus de décision ad hoc.

Partant de cette assertion, notre étude s'est fixée comme objectif de tenter de montrer, à l'échelle d'entreprises de plus petite dimension, que la décision d'investissement stratégique suivrait un processus différencié. Nous avons réalisé un modèle inductif global qui a servi de base pour l'élaboration d'un questionnaire support de tests sur un échantillon de moyennes entreprises industrielles.

Les résultats issus de l'analyse statistique incitent à penser que le comportement en matière d'investissement stratégique serait adaptatif. En effet, le processus de décision s'adapterait à la nature du problème qui se pose, ce qui ferait apparaître trois profils dominants :

- processus ou profil commercial : à un problème d'origine commerciale, la M.E.I fonderait la prise de décision relative à l'investissement stratégique sur une logique de nature commerciale;
- processus ou profil financier : si le problème qui se pose à la M.E.I est de nature principalement financière (rentabilité), la logique qui prévaudrait serait typiquement financière;
- processus ou profil technologique : si la M.E.I est confrontée à un problème lié à l'évolution technologique des procédés de fabrication ou de qualité des produits et aux conséquences de leur mise en oeuvre, la décision s'appuierait davantage sur les contraintes technologiques.

L'intérêt de cette recherche se situe à un double point de vue : sur un plan théorique, elle confirme le bien fondé des recherches qui postulent une différenciation du comportement d'investissement et accordent une place particulière à l'investissement stratégique; sur un plan pratique, elle peut guider les dirigeants de moyennes entreprises industrielles dans leurs choix stratégiques en leur fournissant une trame méthodologique.

## BIBLIOGRAPHIE

- Bied-Charretton, F. et Raffégeau, J., (1988), *Guide pratique du financement des entreprises*, Paris, Éditions F. Lefebvre.
- Brilman, J., (1986), *Gestion de crise et redressement d'entreprise*, Paris, Éditions Hommes et Techniques.
- CEPME (1987), *Les causes de défaillance des entreprises industrielles*, Rapport de synthèse, CEPME, juin.
- CEPME (1988), *Les PME : investissements, stratégies, financement*, Journées d'études, Lyon.
- Crener, M. et Monteil, B., (1981), *Principes du management*, Québec, Presses de l'Université du Québec et Paris, Vuibert.
- Dean, J., (1959), *Théorie et pratique des affaires*, Paris, Entreprise Moderne d'Édition.
- Declerck, R.P., Debourse, J.P. et Navarre, C., (1980), *Méthode de direction générale : le management stratégique*, Paris, Éditions Hommes et Techniques.
- Dixneuf, P. et Naouri, J.Y., (1988), «Les nouvelles règles du jeu de l'investissement», *Annales des Mines*, mars, pp. 4-19.
- Donaldson, G., (1980), «La stratégie des taux de rentabilité», *Harvard-l'Expansion*, n° 16, juillet.
- Gelly, P., (1986), «L'investissement stratégique dans l'entreprise diversifiée», *Revue Française de Gestion*, n° 58, juin-juillet-août, pp. 82-89.

- Leger, C., (1987), *Statut et capacité stratégique de la PMI*, thèse de doctorat d'Université, Paris Dauphine.
- Littauer, S.B., (1965), «Fundamental scientific aspects of marketing and the development of marketing models», dans P. Langholf, *Models Measurement and Marketing*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J.
- Mathé, J.-Ch., (1987), *Politique générale de l'entreprise*, Paris, Economica.
- Mintzberg, H., (1986), *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Éditions d'Organisation.
- Morice, E. et Charetier, F., (1954), *Méthode statistique, tome II*, Éditions de l'INSEE, Paris, Imprimerie nationale.
- Nussenbaum, M., (1978), *La décision d'investissement dans l'entreprise*, Paris, Economica.
- Quarré, F., (1986), *La stratégie pour gagner*, Paris, Masson.
- Quintart, A. et Zisswiller, R., (1982), *Investissement et désinvestissement dans l'entreprise*, Paris, Dalloz.
- Rivet, A., (1986), «Approche empirique du processus de décision d'investissement», *CEREGE*, Poitiers, 53 pages.
- Von Bauer, E.E., (1984), «La politique d'investissement : une approche différente du risque et de la rentabilité», *La Revue du Financier*, n° 31, pp. 33-44.