

L'évaluation des projets entrepreneuriaux dans la grande entreprise

par Gilles Bourdeau, M.Sc.

Cahier de recherche n° 93-11-01
novembre 1993

ISSN : 0840-853X

Copyright © 1993. École des Hautes Études Commerciales (HEC), Montréal.

Tous droits réservés pour tous pays. Toute traduction ou toute reproduction sous quelque forme que ce soit est interdite.

Les textes publiés dans la série des Cahiers de recherche HEC n'engagent que la responsabilité de leurs auteurs.

La publication de ce Cahier de recherche a été rendue possible grâce à des subventions d'aide à la publication et à la diffusion de la recherche provenant des fonds de l'École des HEC.

Direction de la recherche, École des HEC, 5255, avenue Decelles, Montréal (Québec) Canada H3T 1V6.

Résumé

L'étude qui suit porte sur l'importance relative des critères d'évaluation dans la décision d'accepter ou de refuser un projet entrepreneurial dans la grande entreprise. Réalisée auprès de 25 cadres supérieurs canadiens, les résultats de cette étude quantitative démontrent clairement que la convergence stratégique du projet, l'expérience de l'entreprise avec le nouveau produit/service et le niveau de réceptivité du marché sont les critères les plus importants pour les dirigeants lorsqu'ils évaluent un projet nouveau dans l'entreprise. Ces critères sont suivis par la nature de l'investissement initial, le bénéfice brut anticipé, l'expérience du champion organisationnel, le délai de récupération et le niveau de compétition des entreprises sur le marché.

L'évaluation des projets entrepreneuriaux dans la grande entreprise¹ : Au-delà de l'évaluation financière

L'idée de donner aux employés la possibilité de développer une idée, un projet ou une nouvelle affaire dans l'entreprise n'est pas nouvelle. Des grands groupes industriels comme 3M, Texas Instruments et Dupont aux États-Unis, Thomson, Rhône Poulenc et Saint-Gobain en France encouragent depuis plusieurs années déjà leurs employés à poursuivre une idée en leur fournissant l'argent, l'équipement et le temps nécessaires pour la développer. Malgré des différences importantes sur les plans commerciaux et organisationnels, ces grands complexes industriels se sont inspirés des comportements et des caractéristiques des petites entreprises pour orienter leurs stratégies et leurs pratiques en gestion. Dans un environnement dynamique et complexe, dominé par les changements nombreux et par l'intensité de la compétition, ils se sont rendu compte que ce sont souvent les entrepreneurs qui réussissent le mieux à saisir et à exploiter rapidement et avec succès les occasions d'affaires qui se présentent sur le marché.

Ce qui est nouveau toutefois, c'est que, depuis le milieu des années 70, cette idée gagne de plus en plus de terrain au sein d'un nombre grandissant d'entreprises nord-américaines et européennes qui veulent relever le défi de l'innovation, mais qui voient avec regret leurs employés les plus talentueux et les plus innovateurs les quitter pour créer leur propre entreprise.

Or, malgré ce nouvel engouement pour l'entrepreneurship et l'innovation dans la grande entreprise, force est d'admettre que peu d'entreprises réussissent à développer avec succès des affaires entrepreneuriales à l'intérieur de leur structure (Biggadike, 1979; Block, 1982; Dunn, 1977; Ellis, Taylor, 1988; Fast, 1981; Hlavacek, Thomson, 1975; Hobson, Morrison, 1983; Macmillan *et al.*, 1986; Quinn, 1985). Des études (Fast, Pratt, 1981; Weiss, 1981) ont même démontré que certains projets de création d'entreprises financés par des gestionnaires de capital de risque ont réussi à atteindre les seuils de rentabilité et de profitabilité deux fois plus rapidement que des projets entrepreneuriaux développés dans l'entreprise.

Les raisons² invoquées pour expliquer les insuccès de ces grandes entreprises à passer à

¹ Les termes projet entrepreneurial dans la grande entreprise et projet intrapreneurial sont utilisés indifféremment dans cet article. Ils font référence à toutes formes de projets nouveaux et innovateurs définis, développés et réalisés par des individus à l'intérieur même des structures organisationnelles de l'entreprise.

² Voir notamment les travaux de Bourdeau (1992), de Kanter (1983), de Macmillan et George (1985) et de Macmillan *et al.* (1986).

une forme d'organisation plus entrepreneuriale portent notamment sur la rigidité de leurs structures, sur leur incapacité à créer un climat qui encourage les manifestations spontanées d'actes entrepreneuriaux à l'interne et sur leur incapacité à évaluer correctement et dans un délai raisonnable les projets innovateurs qui émergent dans l'entreprise. Faute de passer au travers du processus initial d'évaluation, les projets intrapreneuriaux sont souvent éliminés dès le départ, sans même avoir eu une chance de se faire valoir dans l'entreprise.

L'étude qui suit traite spécifiquement de cette dernière dimension, à savoir la dynamique entourant l'évaluation des projets entrepreneuriaux dans la grande entreprise. Elle cherche essentiellement à évaluer l'importance relative de chacun des critères d'évaluation dans la décision d'accepter ou de refuser un projet entrepreneurial dans la grande entreprise. Elle repose en grande partie sur la méthodologie et les conclusions d'une étude réalisée par DeSarbo *et al* (1987).

Revue de la littérature

La revue de la littérature portant sur les critères d'évaluation des projets nouveaux et innovateurs dans la grande entreprise nous a permis d'identifier principalement cinq grandes catégories de critères en fonction desquels les projets entrepreneuriaux sont évalués dans la grande entreprise. Ces cinq grandes catégories sont le degré de convergence stratégique du projet, ses propriétés techniques et commerciales, les compétences et le savoir-faire du champion organisationnel qui le présente, les caractéristiques du marché visé et, enfin, la performance financière anticipée.

Le degré de convergence stratégique du projet fait référence au lien ou à la distance stratégique qui existe entre le projet et le noyau de compétences, de fonctions, d'habiletés et de savoir-faire qui forment actuellement ou qui formeront dans le futur le centre de gravité de l'entreprise («core competence»). Plus la nature du projet s'éloigne de ce noyau dominant d'habiletés, plus le projet aura de la difficulté à obtenir les ressources et l'appui nécessaires à sa réalisation dans l'entreprise (Béchar, 1990; Day, 1982; DeSarbo *et al.* 1987; Ellis, Taylor, 1988; Roberts, Berry, 1985; Sykes, 1986). En fait, pour que les dirigeants s'intéressent au projet et acceptent ultérieurement d'y engager des ressources et du capital, il faut qu'il existe dès le départ un lien stratégique important, ou du moins une forte complémentarité entre le projet et le centre de gravité de l'entreprise. Siegel *et al.* (1988) ont même démontré que certains dirigeants préfèrent sacrifier une partie du rendement financier dans la mesure où le projet est cohérent avec la stratégie de l'entreprise.

Pour ce qui est des propriétés techniques et technologiques, un projet augmente considérablement ses chances d'être accepté dans l'entreprise et sur le marché s'il est techniquement parfait, s'il utilise à bon escient les nouvelles technologies (Roberts, 1968) et surtout s'il est en tout ou en partie brevetable (Cooper, 1979; Merrifield, 1977).

En matière de propriétés commerciales, le projet devra principalement apporter un avantage compétitif important à l'entreprise (Macmillan, Zemann, SubbaNarasimha, 1987; Roure, Maidique, 1986) et satisfaire un besoin réel sur un nouveau marché ou sur un marché déjà existant (Cooper, 1979; Maidique, Hayes, 1984; Maidique, Zirger, 1984; Rothwell, 1972; von Hippel, 1977; Rich, Gumpert, 1985). En outre, les recherches de DeSarbo *et al.* (1987) ont également démontré que plus l'entreprise possède de l'expérience avec le nouveau produit

qu'elle s'apprête à lancer et avec le marché visé par ce dernier, plus le projet devient intéressant pour les dirigeants.

Quant aux habiletés, compétences et savoir-faire que doit posséder le champion organisationnel qui présente le projet dans l'entreprise, le tableau 1 est des plus révélateurs : c'est son expérience antérieure dans le domaine où il s'apprête à lancer son projet qui va jouer un rôle déterminant lors de l'évaluation. Il en est ainsi, selon Block (1982), Block et Macmillan (1985) et Sykes et Block (1989), car un champion organisationnel expérimenté possède généralement une vision beaucoup plus juste de ses visées et de ses attentes par rapport à son projet.

En ce qui concerne les caractéristiques du marché visé par le projet, la recherche nous permet surtout de distinguer entre les conditions qui facilitent l'entrée d'une nouvelle affaire sur le marché et les conditions vues davantage comme une barrière. Un marché en pleine croissance (Cooper, 1979; Hobson, Morrison, 1983; Miller, Camp, 1985; Roure, Maidique, 1986; Macmillan, Zemann, SubbaNarasimha, 1987), riche en opportunités technologiques (Hambrick, Macmillan, 1985), où les concurrents sont bien établis (Macmillan, Day, 1987) et où les clients potentiels connaissent et inter-agissent activement avec l'entreprise (Maidique, Zirger, 1984; Quinn, 1985; von Hippel, 1977) représente le marché idéal pour introduire un nouveau produit ou un nouveau service.

Par ailleurs, un marché inconnu de l'entreprise, (Macmillan, George, 1985; Sykes, 1986), très segmenté et dynamique (Macmillan, Day, 1987), où la compétition est féroce entre les firmes (Cooper, 1979; Hobson, Morrison, 1983; Macmillan *et al.* 1986; Roure, Maidique, 1986), où le taux d'introduction de nouveaux produits est élevé et rapide (Cooper, 1979; Sykes, 1986), où la proportion de clients satisfaits est élevée (Hobson, Morrison, 1983; Macmillan, Day, 1987) et où une découverte technologique majeure vient de se produire (Hambrick, Macmillan, 1985) constitue probablement le marché qui présente les pires conditions d'introduction pour un nouveau produit ou un nouveau service.

Enfin, l'évaluation financière du projet cherche à mesurer l'écart qui existe entre le rendement anticipé du projet à terme et le risque financier immédiat que devra supporter l'entreprise si elle décide d'entériner le projet.

Les critères de rendement couramment utilisés pour évaluer la performance financière d'un projet entrepreneurial dans la grande entreprise sont le potentiel d'affaires anticipé à long terme ou le taux de croissance des ventes (Biggadike, 1979; Hobson, Morrison, 1983; Miller, Camp, 1985), le bénéfice brut (DeSarbo *et al.*, 1987; Roberts, 1980; Vesper, 1980) et le rendement sur investissement (Biggadike, 1979).

Quant aux critères associés au risque financier du projet, ces derniers portent notamment sur le coût du capital associé au financement du projet (Allaire, Firsirotu, 1988) et sur la nature de l'investissement initial et de son délai de récupération (DeSarbo *et al.* 1987; Macmillan *et al.*, 1986; Merrifield, 1977).

La règle d'application de ces critères est fort simple : plus le rendement financier du projet est élevé par rapport au risque financier que l'entreprise est prête à appuyer, plus les chances du projet d'être accepté seront grandes.

Tableau 1

Les compétences du champion

- L'expérience du champion dans le domaine spécifique au projet - connaissance du marché et de la technologie	- Rubenstein <i>et al.</i> , 1976; - Von Hippel, 1977; - Quinn, 1979; - Roure, Maidique, 1986; - Vesper, 1980; - Block, 1982; - Block, Macmillan, 1985; - Macmillan <i>et al.</i> 1985; - Sykes, Block, 1989; - Sykes, 1986; - DeSarbo <i>et al.</i> , 1987; - Siegel <i>et al.</i> , 1988
- Expérience antérieure du champion dans le lancement d'une entreprise	- Vesper, 1980; - Sandberg, 1984;
- Niveau d'éducation élevé	- Roberts, 1968; - Cooper, 1979;
- Expériences et compétences générales en gestion	- Tyebjee, Bruno, 1981, 1984; - Hill, Hlavacek, 1977.

Le tableau 2 présente les critères d'évaluation que nous venons de définir avec certaines des modalités qui leur sont propres. La dernière colonne de ce tableau présente, pour chacune des modalités associées aux critères, l'hypothèse relative à l'acceptation du projet quand ce dernier possède ou ne possède pas ladite modalité.

Tableau 2

Les critères d'évaluation des projets entrepreneuriaux dans la grande entreprise

Critères d'évaluation	Modalités	Direction des hypothèses
A. Convergence stratégique	- non - oui	- faible acceptation - forte acceptation
B. Propriétés technologiques	- non - oui	- faible acceptation - forte acceptation
C. Champion organisationnel	- aucun champion - champion inexpérimenté - champion expérimenté	- faible acceptation - moyenne acceptation - forte acceptation
D. Réceptivité du marché	- faible réceptivité - réceptivité moyenne - forte réceptivité	- faible acceptation - moyenne acceptation - forte acceptation
E. Niveau de compétition inter-firmes	- aucune compétition - milieu compétitif - milieu fortement compétitif	- forte acceptation - moyenne acceptation - faible acceptation
F. Stade de développement technologique	- bien établie - en pleine émergence - nouvelle et incertaine	- faible acceptation - forte acceptation - faible acceptation
G. Expérience de l'entreprise avec le nouveau produit et son marché	- faible - élevée	- faible acceptation - forte acceptation
H. Potentiel d'affaires anticipé	- 2 % des revenus globaux - 5 % des revenus globaux	- faible acceptation - forte acceptation
I. Bénéfice brut	- 20 % - 40 %	- faible acceptation - forte acceptation
J. Coût du capital	- 10 % plus élevé que le taux actuel de financement - de 0 % à 5 % plus élevé que le taux actuel de financement	- faible acceptation - forte acceptation
K. Investissement initial	- 1 % des revenus globaux - 10 % des revenus globaux	- forte acceptation - faible acceptation
L. Délai de récupération	- 5 ans - 3 ans	- faible acceptation - forte acceptation

Méthodologie

Évaluer l'importance relative des critères : le choix d'une méthodologie

Pour tenter d'évaluer l'importance relative de chacun de ces critères dans la décision d'accepter ou de refuser un projet intrapreneurial, nous avons choisi d'utiliser la même approche méthodologique et le même plan d'expérimentation que DeSarbo *et al.* (1987) dans une recherche antérieure.

À l'aide du même plan factoriel fractionnaire utilisé par DeSarbo *et al.* (1987), nous avons généré, à partir des modalités propres à chacun des douze critères identifiés au tableau 2, 30 projets hypothétiques sur les 41 472 projets possibles¹. D'un point de vue méthodologique, un plan factoriel fractionnaire permet de réduire l'arbre de décision - de réduire le nombre de projets possibles - en éliminant systématiquement les projets redondants et en réduisant les contradictions logiques qui pourraient exister entre les projets. Il assure, en outre, un maximum d'orthogonalité entre chacun des projets.

Il est intéressant de souligner que les dirigeants qui ont eu à évaluer les projets issus de ce plan ont eu à examiner des projets sur lesquels les **critères d'évaluation** avaient déjà été appliqués. Ils ont examiné en fait le **résultat de l'analyse** pour chacun des projets avant de décider si oui ou non ils acceptaient le projet dans leur entreprise respective. En présentant les projets de cette façon, nous avons voulu les forcer à faire une sélection naturelle en ce qui concerne les critères d'évaluation.

Le choix de l'échantillon

L'échantillon retenu pour répondre au questionnaire était composé de vingt-cinq cadres supérieurs, travaillant pour une grande entreprise² établie au Québec, qui assistaient en octobre 1989 à un séminaire organisé par la Chaire d'entrepreneurship Maclean Hunter de l'École des HEC à Montréal. Ce séminaire portait sur la dualité entre l'entrepreneurship et la gestion stratégique dans les grandes entreprises. L'ensemble des dirigeants a répondu au questionnaire la première journée du séminaire qui en comptait deux. Ils disposaient de tout le temps voulu pour le faire.

¹ Neuf critères possèdent deux modalités possibles. Les quatre autres en possèdent trois. Par conséquent, le nombre de projets hypothétiques possibles est égal au produit factoriel de $2^3 \cdot 3^4$.

² Ces entreprises oeuvraient dans des secteurs d'activités aussi variés que le secteur bancaire, le secteur manufacturier, les télécommunications, l'énergie, les services financiers et de gestion, l'immobilier, les produits pharmaceutiques, l'alimentation et la recherche-développement industrielle. Elles comptaient en moyenne plus de 2 000 employés et avaient un chiffre d'affaires qui variait annuellement entre 7,5 millions et 82 millions de dollars.

Le choix d'une technique d'analyse des données : l'analyse conjointe

Les variables indépendantes (les critères d'évaluation) et la variable dépendante (l'acceptation ou le refus du projet) de notre modèle sont des variables de type non paramétrique, c'est-à-dire qu'elles peuvent être définies sur une échelle nominale : on accepte ou on refuse le projet; un projet possède ou ne possède pas telle ou telle modalité. Parmi les différentes techniques d'analyse propres au traitement des données non paramétriques, celle qui permet le mieux de circonscrire les objectifs méthodologiques de cette étude est sans contredit l'analyse conjointe (Green, Rao, 1971; Green, Srinivasan, 1978; Green, Wind, 1975).

Sans entrer dans les détails, l'analyse conjointe est en fait un terme générique qui chapeaute un ensemble de modèles économétriques et d'algorithmes mathématiques; elle est utilisée surtout en économie et en marketing et permet d'estimer, à partir de données qualitatives exprimées sous forme non paramétrique, une droite de régression optimale.

Des différents algorithmes mathématiques possibles en analyse conjointe, nous avons choisi l'analyse Probit pour deux raisons. D'abord, parce que Green et Srinivasan (1978) estiment qu'elle possède une très grande valeur prédictive et, ensuite, parce qu'elle nous permet de reproduire intégralement la méthodologie utilisée par DeSarbo *et al.* (1987). En utilisant le même questionnaire et la même technique d'analyse des données, nous voulions nous assurer d'une base de comparaison représentative pour évaluer nos résultats.

Présentation des résultats

Le tableau 3 présente les résultats de l'analyse Probit qui, comme nous l'avons déjà mentionné, permet d'estimer mathématiquement l'importance relative de chacun des critères d'évaluation.

Tableau 3
Les résultats de l'analyse Probit

Modalités associées aux critères	Coefficients estimés	Test T ¹
Convergence stratégique - oui	0,818	7,38 ^a
Propriétés technologiques - oui	-0,144	-1,26
Champion organisationnel sans expérience	0,244	1,89 ^c
Champion organisationnel expérimenté	0,289	2,12 ^b
Réceptivité du marché à certains endroits	0,270	1,95 ^c
Grande réceptivité du marché	0,608	4,55 ^a
Compétition inter-firmes - milieu compétitif	-0,282	-2,07 ^c
Compétition inter-firmes - milieu fortement compétitif	-0,285	-2,16 ^b
Stade de développement technologique - en pleine émergence	0,195	1,45
Stade de développement technologique - nouvelle et incertaine	-0,028	-0,21
Expérience de l'entreprise avec le nouveau produit/service - élevé	0,667	5,84 ^a
Potentiel d'affaires anticipé à long terme - 5 % des revenus globaux	0,175	1,56
Bénéfice brut anticipé - 40 %	0,430	3,79 ^a
Coût du capital - de 0 % à 5 % plus élevé que le taux de financement actuel des projets	0,166	1,44
Investissement initial - 10 % des revenus globaux	-0,520	-4,26 ^a
Délai de récupération - 3 ans	0,285	2,45 ^b
Constante	-1,492	-6,33 ^a

¹ p^a < 0,005
p^b < 0,025
p^c < 0,050

En retenant uniquement les coefficients dont la valeur t de Student est supérieure à 1,740 ($p < 0,05$), les résultats de cette analyse pour l'ensemble de l'échantillon suggèrent fortement que **la convergence stratégique** du projet et **le niveau d'expérience de l'entreprise avec le nouveau produit ou le nouveau service** sont les deux critères les plus importants pour les dirigeants dans l'évaluation des projets nouveaux dans l'entreprise. Viennent ensuite par ordre décroissant d'importance un marché fortement réceptif, un investissement initial estimé à 1 % des revenus actuels de l'entreprise, un bénéfice brut anticipé de 40 %, la présence d'un champion organisationnel expérimenté, un délai de récupération de trois ans, un faible niveau de compétition entre les firmes sur le marché, un marché réceptif seulement à certains endroits et finalement la présence d'un champion organisationnel sans expérience.

Ces résultats nous permettent de confirmer les hypothèses formulées à la dernière colonne du tableau 2 selon lesquelles les projets qui, au départ, avaient les caractéristiques suivantes seraient plus souvent acceptés que les projets d'où ces caractéristiques étaient absentes :

- la convergence stratégique;
- la présence d'un champion organisationnel expérimenté;
- un marché sans compétition;
- un marché grandement réceptif;
- l'expérience élevée de l'entreprise avec les nouveaux produits/services;
- un bénéfice brut de 40 %;
- un investissement initial estimé à 1 % des revenus actuels de l'entreprise;
- un délai de récupération de trois ans.

Par ailleurs, nous n'avons pu confirmer les hypothèses qui portaient respectivement sur les propriétés technologiques, sur le stade de développement technologique du marché visé, sur le potentiel d'affaires anticipé à long terme et sur le coût du capital. La valeur t de Student des coefficients estimés pour chacun de ces critères étant inférieure à 1,74, nous ne pouvons affirmer, selon le seuil critique retenu ($p < 0,05$), que la valeur des coefficients est significativement différente de zéro.

Soulignons enfin que la variance expliquée (R^2) par l'ensemble du modèle est égale à 0,26607.

Analyse et comparaison des résultats

L'analyse des résultats nous permet de faire ressortir principalement quatre éléments importants de notre étude.

Dans un premier temps, la leçon la plus importante que nous pouvons tirer des résultats de cette étude, celle qui s'impose finalement d'elle-même, est que, pour être considéré dans l'entreprise par les dirigeants, un projet doit absolument faire la preuve que ses objectifs et les objectifs stratégiques actuels ou futurs de l'entreprise convergent.

Le message pour les entrepreneurs organisationnels est donc clair : ne cherchez pas à obtenir l'appui des dirigeants, indépendamment des caractéristiques intrinsèques du projet, si au départ vous n'arrivez pas à les convaincre qu'il existe bel et bien un lien stratégique étroit, un lien tangible entre le projet et la stratégie actuelle ou future de l'entreprise. Si les dirigeants ne

perçoivent pas initialement ce lien ou s'ils le jugent insuffisant, neuf fois sur dix, le projet sera refusé.

Les dirigeants de notre échantillon ont estimé qu'il est préférable pour une entreprise d'entériner des projets qu'elle peut rattacher à sa stratégie et pour lesquels elle possède une certaine expérience. Cela lui permet de maintenir un haut niveau de cohérence entre ses activités anciennes et nouvelles, de favoriser le transfert des habiletés et des compétences entre les différents projets, d'encourager les synergies au niveau des économies d'échelle et d'envergure et d'augmenter considérablement son pouvoir de marché.

Dans un deuxième temps, nos résultats sont étonnants dans la mesure où les dirigeants de notre échantillon remettent grandement en question l'importance relative du champion organisationnel dans la décision d'accepter ou de refuser un projet entrepreneurial dans leur entreprise. Non seulement ces derniers ont accordé une plus grande importance à la réceptivité du marché, à la nature de l'investissement initial et au bénéfice brut, mais ils n'ont presque pas fait de différence entre un projet piloté par un champion expérimenté (6^e rang) et un projet piloté par un champion sans expérience (10^e rang). La faible différence qui existe en ce qui a trait à l'importance relative de chacun de ces critères laisse donc présumer que, pour les dirigeants de notre échantillon, la présence du champion, comme le délai de récupération (8^e rang) ou le niveau de compétition entre les entreprises sur le marché (7^e et 8^e rangs), a joué un rôle important dans l'évaluation des projets mais qu'elle n'a pas été un critère prépondérant dans la décision d'accepter ou de refuser un projet. Pour les dirigeants de notre échantillon, ces critères ont servi davantage à confirmer et à certifier leur première décision prise sur la foi des critères associés à la convergence stratégique, à la réceptivité du marché et au rendement anticipé du projet.

Pourquoi ont-ils évalué les projets de cette façon? Difficile à dire. En choisissant presque exclusivement des projets convergents sur le plan stratégique, des projets où l'entreprise avait déjà une certaine expérience et une certaine expertise, nos dirigeants ont sans doute fait l'hypothèse que le problème des ressources humaines ne se posait pas. Ils ont peut-être supposé que l'entreprise pouvait toujours trouver, dans son réseau de contacts, la ou les personnes les plus susceptibles de mener à bien le projet dans l'entreprise.

Une chose est sûre cependant, c'est qu'en choisissant de privilégier des critères de marché et des critères financiers au détriment de la qualité et de l'expérience de celui qui présente le projet, nos dirigeants ont démontré qu'ils accordaient une très grande importance au risque financier du projet.

Or, et c'est ce qui est intéressant ici, des recherches récentes (Drucker, 1985; Kanter, 1983, 1985; Peters, 1988; Peters, Waterman, 1984; Quinn, 1985) portant sur des entreprises innovatrices qui réussissent actuellement à développer avec succès des projets à l'intérieur de leur structure, ont permis de démontrer que ces entreprises font généralement preuve d'une grande souplesse lors de la première évaluation qu'elles font du projet.

Il semble, en effet, que l'évaluation initiale des projets dans ces entreprises consiste davantage en un acte de foi envers le champion et son projet plutôt qu'en une évaluation formelle de la faisabilité du projet sur le plan technique, de ses propriétés concurrentielles, du marché qu'il entend viser ou de sa viabilité sur le plan économique. Comme les gestionnaires de capital de risque, les dirigeants de ces entreprises savent que seulement 20 % des projets

innovateurs méritent qu'on leur consacre du temps et de l'argent; mais, contrairement aux autres dirigeants qui évaluent les nouveaux projets surtout en fonction du risque financier, ils estiment plutôt qu'à cause d'un «long time horizon, uncertain market information and high early costs, major innovations appear essentially irrational if analyzed by standard financial techniques¹».

Pour confirmer cette dernière affirmation, une étude réalisée par Nayak et Ketteringham (1986) sur les percées technologiques les plus importantes du XX^e siècle révèle que la plupart des innovations technologiques les plus marquantes de ce siècle ne visaient pas au départ un marché réceptif et que, pour beaucoup d'entre elles, il n'existait tout simplement pas de marché au départ. En outre, la description des seize innovations qu'ils ont étudiées montre clairement que les entreprises à l'intérieur desquelles ces innovations ont été développées ont dû investir des sommes astronomiques avant que ces projets ne soient économiquement rentables sur le marché.

Bref, nos résultats vont dans le même sens que ceux de Quinn (1985) et nous aident à comprendre en partie pourquoi les grandes entreprises qui se sont lancées dans une stratégie de développement de projets à l'interne éprouvent actuellement autant de problèmes à développer des projets intéressants et viables. En accordant une très grande importance aux critères de marché et au risque financier du projet dans leur évaluation, les dirigeants de ces entreprises n'ont probablement pas su faire preuve de suffisamment de flexibilité et d'ouverture pour évaluer correctement ce genre de projet innovateur. En adoptant une telle attitude, ces dirigeants compromettent les chances de développer, dans leur entreprise, des projets qui auraient pu devenir des succès commerciaux importants.

Par ailleurs, dans un troisième temps, nos résultats soulèvent un autre fait intéressant, à savoir que les dirigeants de notre échantillon ont surtout privilégié les critères internes, c'est-à-dire les critères qui unissent le projet au reste de l'entreprise (la convergence stratégique, l'expérience de l'entreprise, la nature de l'investissement initial, le bénéfice brut, la présence d'un champion volontaire et le délai de récupération), aux critères axés davantage sur l'extérieur, sur le marché (la réceptivité du marché et le niveau de compétition entre les firmes sur ce marché). Nos dirigeants ont donc privilégié les critères d'évaluation sur lesquels ils pouvaient exercer un plus grand contrôle, une meilleure emprise. C'est comme si indirectement, ils exprimaient une certaine résistance à laisser aller une partie de leur autonomie.

Soulignons enfin comme dernier commentaire que la variance expliquée par nos critères d'évaluation nous permet d'expliquer seulement 25 % du phénomène qu'est l'évaluation des projets nouveaux dans l'entreprise. Il est donc permis de penser que plusieurs autres paramètres viennent influencer la décision des dirigeants dans leur choix d'accepter ou de refuser un projet nouveau. De tous ces paramètres, la personnalité du dirigeant avec ses différents schèmes mentaux, son intuition, ses valeurs, son expérience et sa formation, est sans aucun doute celui qui explique la plus grande part de l'inexpliqué!

Comparaison de nos résultats

Pour pousser plus en avant notre réflexion et voir si finalement nos résultats ont un certain

¹ N.D. Fast, «Pitfalls of Corporate Venturing», *Research Management*, mars 1981, p. 22.

sens, nous les avons comparés (voir tableau 4) à ceux obtenus par DeSarbo *et al.* (1987) dans leur étude. Ce tableau tient compte uniquement des critères dont la valeur du coefficient estimé est, sur la base du test t de Student, significative à 95 %.

La comparaison des deux études nous a permis de dégager les points de ressemblance suivants :

- la convergence stratégique est le critère le plus important dans l'évaluation des projets;
- le niveau d'expérience de l'entreprise avec le nouveau produit/service est également un critère important dans la décision d'accepter un projet nouveau;
- les critères financiers et de marché sont des critères prédominants dans l'évaluation des projets.

Tableau 4

Comparaison de nos résultats par rapport à ceux de l'étude de DeSarbo *et al.*(1987)

Les critères d'évaluation	L'étude de DeSarbo <i>et al.</i> (1987)	Notre étude
Convergence stratégique - oui	1,277 (1) ¹	0,818 (1)
Propriétés technologiques - oui	0,411 (6)	-----
Champion inexpérimenté - oui	0,310 (8)	0,244 (10)
Champion expérimenté - oui	0,531 (3)	0,289 (6)
Réceptivité du marché à certains endroits	-----	0,270 (9)
Grande réceptivité du marché	-----	0,608 (3)
Compétition inter-firmes - milieu compétitif	- 0,448 (5)	-0,282 (8)
Compétition inter-firmes - milieu fortement compétitif	-----	-0,285 (7)
Expérience de l'entreprise avec le nouveau produit/service élevée	0,496 (4)	0,667 (2)
Taux de rendement interne - 40 % / délai de récupération - 3 ans	0,288 (9)	0,285 (7)
Bénéfice brut anticipé - 40 %	0,329 (7)	0,430 (5)
Investissement initial - 10 % des revenus actuels globaux	- 0,736 (2)	-0,520 (4)

À propos de cette dernière ressemblance entre les deux études, il est intéressant de voir que la nature de l'investissement initial s'est révélée être le second critère d'importance pour les dirigeants de l'étude de DeSarbo *et al.* (1987) et le niveau de compétition entre les entreprises sur le marché figure également parmi les cinq critères d'acceptation des projets les plus importants. Mentionnons enfin que, dans les deux études, trois des cinq critères les plus importants, c'est-à-dire la convergence stratégique, l'expérience de l'entreprise et la nature de l'investissement initial, sont les mêmes.

Au niveau des différences, soulignons que les dirigeants de l'étude de DeSarbo *et al.* (1987) ont accordé une plus grande importance à la présence d'un champion expérimenté pour gérer le projet (3^e rang). Ils ont également accordé une place de choix aux propriétés technologiques du projet. En accordant le sixième rang à ce critère d'évaluation, ces dirigeants confirment que, de plus en plus, tant au niveau de l'évaluation des nouveaux

¹ Les nombres entre parenthèse représentent le rang ou l'importance du critère par rapport aux autres critères dans la décision d'accepter un projet.

projets qu'au niveau des entreprises en général, l'innovation technologique est un critère qui fait désormais partie intégrante des règles du jeu de la concurrence.

En définitive, on observe une grande homogénéité et une forte complémentarité entre les résultats des deux études. Si l'on compare nos résultats à ceux de DeSarbo *et al.* (1987), on observe en effet que quatre des six premiers critères les plus importants - la convergence stratégique, l'expérience de l'entreprise, la nature de l'investissement initial et la présence d'un champion expérimenté - sont les mêmes dans chacune des deux études. Nous pouvons donc avancer par conséquent que le questionnaire développé par DeSarbo *et al.* (1987) est à la fois stable dans le temps et valide au niveau du construit.

Conclusion

Cette étude avait pour objectif premier de chercher à mieux comprendre le processus d'évaluation des projets entrepreneuriaux dans la grande entreprise. Pour tenter de répondre à cet objectif, nous nous sommes posé deux questions : en fonction de quels critères d'évaluation les projets entrepreneuriaux sont-ils évalués dans la grande entreprise et quelle est leur importance relative dans la décision d'accepter ou de refuser un projet?

La revue de littérature nous a permis de définir douze critères d'évaluation regroupés à l'intérieur de cinq grandes catégories : la convergence stratégique, les propriétés technologiques et commerciales, le potentiel et l'expérience du champion volontaire, le marché visé et la performance financière du projet.

Quant aux résultats de l'analyse conjointe, ils démontrent clairement que la convergence stratégique du projet, l'expérience de l'entreprise avec le nouveau produit/service et le niveau de réceptivité du marché sont les critères les plus importants pour les dirigeants lorsqu'ils évaluent un projet nouveau dans l'entreprise. Ces critères sont suivis par la nature de l'investissement initial, le bénéfice brut anticipé, l'expérience du champion volontaire, le délai de récupération et finalement le niveau de compétition des entreprises sur le marché.

La conclusion la plus importante que nous pouvons donc tirer de cette étude est qu'un projet nouveau doit absolument faire la preuve que ses objectifs et les objectifs stratégiques actuels ou futurs de l'entreprise convergent s'il veut avoir une chance d'être accepté par les dirigeants dans l'entreprise. Au delà des conditions de marché ou du risque financier, la convergence stratégique représente **La** condition essentielle à laquelle doit répondre tout nouveau projet s'il veut être au départ considéré et étudié par les dirigeants : plus un projet s'éloigne du centre de gravité de l'entreprise, plus il aura de la difficulté à trouver les ressources et l'appui nécessaires à son bon développement dans l'entreprise.

RÉFÉRENCES

- Allaire, Y., Firsirotu, M., «Les racines de l'innovation : le système japonais et l'expérience américaine», *Gestion, Revue Internationale de gestion*, vol. 13, n° 4, 1988, p. 8-15.
- Béchar, J.-P., *Convergence stratégique des projets entrepreneuriaux dans une grande entreprise*, mémoire de maîtrise, non publié, École des Hautes Études Commerciales, 1990, 116 pages.
- Biggadike, R., «The Risky Business of Diversification», *Harvard Business Review*, mai-juin 1979, p. 103-11.
- Block, Z., «Can Corporate Venturing Succeed», *Journal of Business Strategy*, automne 1982, p. 21-33.
- Block, Z., Macmillan, I.C., «Milestones for Successful Venture Planning», *Harvard Business Review*, septembre-octobre 1985, p. 184-189.
- Bourdeau, G., *L'évaluation des projets entrepreneuriaux dans la grande entreprise : le choix des dirigeants*, mémoire de maîtrise, non publié, École des Hautes Études Commerciales, 1992, 200 pages.
- Cooper, R.G., «The Dimensions of Industrial New Product Success and Failure», *Journal of Marketing*, vol. 43, été 1979, p. 93-103.
- Day, G.S., «A Strategic Perspective on Product Planning», *Readings on the Management of Innovation*, 1982, p. 274-291.
- DeSarbo, W., Macmillan, I.C., Day, D.L., «Criteria for Corporate Venturing: Importance Assigned by Managers», *Journal of Business Venturing*, vol. 2, 1987, p. 329-350.
- Drucker, P.F., *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*, Harper & Row, New York, 1985.
- Dunn, D.T., «The Rise and Fall of Ten New Venture Groups», *Business Horizons*, octobre 1977, p. 32-41.
- Ellis, R.J., Taylor, N.T., «Success and Failure in Internal Venture Strategy: An Exploratory Study», in K. Vesper ed., *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Wellesley, Mass. : Babson Center for Entrepreneurial Studies, Babson College, 1988, p. 518-529.
- Fast, N.D., «Pitfalls of Corporate Venturing», *Research Management*, mars 1981, p. 21-24.
- Fast, N.D., Pratt, S.E., «Individual Entrepreneurship and the Large Corporation», in K. Vesper ed., *Frontier of Entrepreneurship Research*, Wellesley, Mass. : Babson Center for Entrepreneurial Studies, 1981, p. 443-450.
- Green, P.E., Rao, V., «Conjoint Measurement for Quantifying Judgemental Data», *Journal of*

Marketing Research, vol. 8, août 1971, p. 353-363.

Green, P.E., Wind Y., «New Way to Measure Consumers' Judgements», *Harvard Business Review*, juillet-août 1975, p. 107-117.

Green, P.E., Srinivasan, V., «Conjoint Analysis in Consumer Research: Issues and Outlook», *Journal of Consumer Research*, vol. 5, septembre 1978, p. 103-123.

Hambrick, D.C., Macmillan I.C., «Efficiency of Product Research and Development in Business Units: The Role of Strategic Context», *Academy of Management Journal*, vol. 28, 1985. p. 527-547.

Hill, R.M., Hlavacek, H.D., «Learning from Failure: Ten Guidelines for Venture Management», *California Management Review*, vol. 19, n° 4, été 1977, p. 5-16.

Hlavacek, J.D., Thompson, V.A., «Bureaucracy and Venture Failure», *Academy of Management Review*, avril 1975, p. 75-88.

Hobson, E.L., Morrison, R.M., «How Do Corporate Start-up Ventures Fare?», in J. Hornaday, J. Timmons and K. Vesper eds., *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Wellesley, Mass. : Babson Center for Entrepreneurial Studies, 1983, p. 515-537.

Kanter, R.M., *The Change Master*, Simon & Schuster, New York, 1983, 432 pages.

Kanter, R.M., «Supporting Innovation and Venture Development in Established Companies», *Journal of Business Venturing*, vol. 1, 1985, p. 47-60.

Macmillan, I.C., Day, D.L., «Having your Cake and Eating it - Some Indications of the Dynamics of Corporate Ventures in the Manufacturing Sector», *Working paper: New-York University*, 1985.

Macmillan, I.C., Day, D.L., «Corporate Ventures into Industrial Markets: Dynamics of Aggressive Entry», *Journal of Business Venturing*, vol. 2, 1987, p. 29-39.

Macmillan, I.C., George, R., «Corporate Venturing: Challenges for Senior Managers», *Journal of Business Strategy*, vol. 5, n° 3, hiver 1985, p. 34-44.

Macmillan, I.C., Siegel, E., SubbaNarasimha, P.N., «Criteria Used by Venture Capitalists to Evaluate New Venture Proposals», *Journal of Business Venturing*, vol. 1, 1985, p. 119-128.

Macmillan, I.C., Zemann, L., SubbaNarasimha, P.N., «Criteria Distinguishing Successful from Unsuccessful Ventures in the Venture Screening Process», *Journal of Business Venturing*, vol. 2, 1987, p. 123-137.

Maidique, M.A., Hayes, R.H., «The Art of High-Technology Management», *Sloan Management Journal*, hiver 1984, p. 17-31.

Maidique, M.A., Zirger, B.J., «The Stanford Innovation Project, Phase 1: A Study of Success and Failure in High Technology Innovation», *IEEE Transactions on Engineering*

Management, EM-31:4, novembre 1984, p. 192-203.

Merrifield, D.B., *Strategic Analysis Selection And Management of R&D Projects*, AMACOM, 1977.

Miller, A., Camp, B., «Exploring Determinants of Success in Corporate Venturing», *Journal of Business Venturing*, vol. 1, n° 1, hiver 1985, p. 87-105.

Nayak, R.P., Ketteringham, J.M., *Breakthroughs*, Rawson Associates, New York, 1986, 371 pages.

Peters, T., *Le chaos management*, InterEditions, Paris, 1988, 610 pages.

Peters, T.J., Waterman, R.H., *In Search of Excellence*, Warner Books, New York, 1984, 324 pages.

Quinn, J.B., «Technological Innovation, Entrepreneurship and Strategy», *Sloan Management Review*, automne 1979, p. 19-30.

Quinn, J.B., «Managing Innovation: Controlled Chaos» *Harvard Business Review*, printemps 1985, p. 19-30.

Rich, S.R., Gumpert, D.E., «How to Write a Winning Business Plan», *Harvard Business Review*, mai-juin 1985, p. 156-163.

Roberts, E.B., «A Basic Study of Innovators: How to Keep and Capitalize on their Talents», *Research Management*, vol. 11, n° 4, 1968, p. 249-66.

Roberts, E.B., Berry, C.A., «Entering New Businesses: Selecting Strategies for Success», *Sloan Management Review*, printemps 1985, p. 3-17.

Rothwell, R., *Factors for Success in Industrial Innovations from Project SAPPHO - A Comparative Study of Successes and Failures in Industrial Innovation*, Brighton, Sussex: SPRU, 1972.

Roure, J.B., Maidique, M.A., «Linking Prefunding Factors and High Technology Venture Success: An Exploratory Study», *Journal of Business Venturing*, vol. 1, 1986, p. 295-306.

Rubenstein, A.H., Chakrabarti, A.K., O'Keefe, R.D., Souder, W.E., Young, H.C., «Factors Influencing Innovation Success at the Project Level», *Research Management*, vol. 21, n° 3, mai 1976, p. 15-20.

Sandberg, W.R., *The Determinants of New Venture Performance: Strategy, Industry, Structure and Entrepreneur*, Thèse de doctorat, non publiée, Ann Arbor, MI:UMI, 1984, 344 pages.

Siegel, R., Siegel, E., Macmillan, I.C., «Corporate Venture Capitalists: Autonomy, Obstacles, and Performance», *Journal of Business Venturing*, n° 3, 1988, p. 233-247.

Sykes, H.B., «Lessons from a New Venture Program», *Harvard Business Review*, n° 3, mai-

juin 1986, p. 69-74.

Sykes, H.B., Block, Z., «Corporate Venturing Obstacles: Sources and Solutions», *Journal of Business Venturing*, vol. 4, 1989, p. 159-167.

Tyebjee, T.T., Bruno, A.V., «Venture Capital Decision-Making: Preliminary Results from Three Empirical Studies», *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Wellesley, Mass. : Babson College, 1981.

Tyebjee, T.T., Bruno, A.V., «A Model of Venture Capitalist Investment Activity», *Management Science*, vol. 30, n° 9, 1984, p. 1051-1065.

Vesper, K.H., *New Venture Strategies*, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall, 1980, 298 pages.

Von Hippel, E., «Successful and Failing Internal Corporate Ventures: An Empirical Analysis», *Industrial Marketing Management*, vol. 6, 1977, p. 163-174.

Weiss, L.A., «Start-up Business: A Comparison of Performance», *Sloan Management Review*, automne 1981, p. 37-53.