



Changement institutionnel, stratégie concurrentielle et performance : le cas de l'industrie des équipements télécommunication en Amérique du Nord

Taïeb Hafsi

Professeur titulaire

HEC Montréal

3000 Côte Ste-Catherine, Montréal, Qc, H3T 2A7 Canada

Tél : 1 514 340 6341 - Fax : 1 514 340 5635

E-mail : taieb.hafsi@hec.ca

Imad-eddine HATIMI

Doctorant

HEC Montréal

3000 Côte Ste-Catherine, Montréal, Qc, H3T 2A7 Canada

Tél : 1 514 340 6920

E-mail : imad-eddine.hatimi@hec.ca

Résumé

Dans cet article nous étudions les liens qui existent entre les stratégies concurrentielles, leurs performances et les institutions en prenant le cas des entreprises d'équipements de télécommunications en Amérique du Nord. Comme cette industrie a connu un changement institutionnel majeur entre 1995 et 2000, nous examinons comment ce changement a affecté les stratégies des firmes et par conséquent leur performance. Afin d'analyser l'évolution des stratégies concurrentielles des entreprises et leurs performances, nous faisons appel au concept des groupes stratégiques. Les résultats révèlent, ainsi, les liens entre stratégies et institutions. Comme la performance suit la stratégie, le lien institutions-performance est aussi très fort. Nous en avons alors tiré des conclusions importantes pour la relation institutions-stratégies en suggérant notamment que pendant des périodes où les institutions sont stables, elles déterminent les stratégies des entreprises. Lorsqu'elles sont en changement, elles évoluent conjointement avec celles-ci. De manière incidente, nous avons déduit des conclusions sur les stratégies des entreprises non dominantes et sur la situation de la relation dans les pays en transition.

Mots clés

Stratégies concurrentielles, Environnement institutionnel, Performance financière



Changement institutionnel, stratégie concurrentielle et performance : le cas de l'industrie des équipements télécommunication en Amérique du Nord

1. INTRODUCTION

Le rôle de l'environnement dans les choix stratégiques est aujourd'hui pris pour acquis (Andrews, 1987). Mais en général, jusqu'à très récemment, seul l'environnement économique était considéré comme pertinent et réellement important. Dans son travail sur le développement des entreprises américaines, Chandler (1962) avait proposé incidemment que la stratégie était déterminée par le marché. Thompson (1967) et Lawrence et Lorsch (1967) mirent en évidence les mécanismes de l'influence de l'environnement sur les choix stratégiques et structurels des entreprises. En particulier, Thompson (1967) distingua l'environnement-tâche de l'environnement général et affirma que le premier était le facteur dominant dans le comportement rationnel des firmes. L'environnement général, plus institutionnel n'était pas vraiment considéré comme important.

Plus tard, Chandler (1977) apporta une autre contribution déterminante. Il argumenta que les normes managériales, ce qu'il considéra comme une «main visible»ⁱ, avaient aussi contribué puissamment au développement des grandes entreprises et au capitalisme à l'américaine. Pour la première fois, les aspects plus institutionnels semblaient jouer un rôle substantiel dans la stratégie des firmes. Suite à Chandler, la nouvelle théorie institutionnelle des organisations a fait des progrès substantiels (Scott, 2001) suggérant que les comportements des organisations étaient considérablement affectés par les idées dominantes qui s'imposaient aux gestionnaires. Il est notoire aujourd'hui que les dirigeants ont tendance à adopter des comportements mimétiques dont les ressorts sont le désir d'être légitime auprès de leurs pairs et d'être valorisés pour ce qu'ils font (Powell et DiMaggio, 1991). En conséquence, les stratégies des entreprises ont généralement tendance à se ressembler et donc à être déterminées par les institutions (Berger et Luckman, 1967; Meyer et Rowan, 1977; Oliver, 1991).

La nouvelle théorie institutionnelle des organisations était alors perçue comme étant essentiellement une théorie déterministe. Cependant, Oliver (1991, 1997), puis Greenwood et Hinings (1996) et Roberts et Greenwood (1997) argumentèrent et démontrèrent que, du point de vue conceptuel, la théorie n'était pas incompatible avec l'idée des choix stratégiques variés. En d'autres termes, selon ces auteurs et bien d'autres (Scott, 2001) même si les institutions sont contraignantes, elles laissent de la place à une variation importante dans les



stratégies des firmes, ce qui est généralement pris pour acquis par les managers et par les chercheurs.

Pourtant, peu de recherches empiriques ont montré ces liens entre les choix stratégiques et les institutions. La difficulté que rencontrent de telles recherches vient du fait que pour apprécier un tel lien, il faut observer un changement institutionnel, ce qui n'est pas aisé. En effet, les institutions ne changent généralement que de manière progressive. Il y a rarement des transformations radicales au plan institutionnel qui permettraient d'observer les effets sur la stratégie des entreprises et leur performance. Cependant, en Amérique du Nord et plus tard dans le monde, la déréglementation de l'industrie des télécommunications à la fin des années 1990 a présenté une opportunité rare pour examiner un tel impact. C'est ce qui fut entrepris dans une recherche sous-jacente à cet article (Hatimi, 2002).

Dans cet article, nous fournissons les résultats d'une telle recherche. Dans une première partie, nous revenons à la nouvelle théorie institutionnelle pour mieux comprendre les liens entre les institutions, les stratégies des firmes et leur performance et qui nous amènent à émettre nos hypothèses quant à la nature des effets du changement institutionnel.. La démarche méthodologique suivie pour la recherche est présentée dans la deuxième partie de l'article. La troisième partie décrit les résultats de l'analyse longitudinale des stratégies et des performances des entreprises au cours de la période du changement institutionnel. La quatrième partie propose une discussion de la signification des résultats pour la recherche et la pratique de la gestion dans des situations de changement institutionnel. Enfin, quelques commentaires sur l'importance des institutions et leur compréhension sont énoncés en guise de conclusion

2. CHANGEMENTS INSTITUTIONNELS ET STRATEGIE CONCURRENTIELLE

Dans sa conceptualisation très populaire de l'environnement, Thompson a mis l'accent sur «l'environnement-tâche»ⁱⁱ de l'organisation, considérant que «l'environnement général», souvent stableⁱⁱⁱ, pouvait en première approximation être négligé. Ce faisant, il a fourni une théorie qui est très puissante pour expliquer les comportements organisationnels dans des situations de grande stabilité des valeurs, normes et règles de comportement qui caractérisent une société. Par contre, cette théorie est très insuffisante lorsqu'on se retrouve dans la situation d'instabilité (Kiggundu, Jorgensen et Hafsi, 1983). En effet, très souvent, dans ces cas là, l'environnement général domine et les effets de l'environnement-tâche sont comparativement insignifiants.



Cette vision dichotomique entre l'environnement-tâche et l'environnement général a été battue en brèche par le développement récent de la théorie institutionnelle (Berger et Luckmann, 1967; Meyer et Rowan, 1977; Scott, 2001). Aujourd'hui, poursuivant les idées de Barnard (1938), à propos de la persuasion, il y a une forte convergence vers la réalisation que rien n'échappe aux idées «dominantes». On ne conçoit rien dans le vide. Notre raisonnement même, notre rationalité, sont fortement imprégnés des «institutions» (Dacin, Goodstein et Scott, 2002) qui sont définies alors comme étant les idées qui «dominent» notre entendement du monde. Même notre compréhension de l'environnement tâche est colorée par les institutions. En d'autres termes, la réalité est construite socialement (Berger et Luckmann, 1967), ce qui fait que le monde institutionnel, bien qu'étant une création subjective de sens, est ensuite vécu comme une réalité objective.

Les institutions définissent ce que nous considérons comme acceptable ou non et déterminent ainsi le cadre dans lequel toute action trouve sa légitimité. Une organisation ne peut survivre sans légitimité : une approbation de son environnement général que ses actions sont «désirables, convenables et appropriées, à l'intérieur d'un système de normes, valeurs et croyances, socialement construit» (Suchman, 1995). Ce système qu'on appelle institutions peut être précisé. Comme suggéré par Scott (2001), on peut distinguer pour les besoins de l'analyse entre trois composantes des institutions – normative, réglementaire et cognitive. Chacune de ces composantes est la base d'une forme d'évaluation de la légitimité de l'action (Scott, 1995) et de mécanismes de contrôle distincts – normatifs, coercitifs et mimétiques (DiMaggio et Powell, 1983).

La composante normative, qui a été beaucoup discutée par Weber, met l'accent sur les «règles normatives qui introduisent une dimension prescriptive, évaluative et obligatoire dans la vie sociale» (Scott, 1995 :37). Les institutions réglementaires mettent l'accent sur «des processus réglementaires explicites : activités d'établissement de règles, de monitoring, et de sanctions» (Scott, 1995 :35). Finalement les éléments cognitifs sont «les règles qui spécifient quels types d'acteurs peuvent exister, quelles caractéristiques structurelles ces acteurs peuvent adopter, quelles procédures ils doivent suivre et quel sens est associé à leurs actions» (Ruef et Scott, 1998 :878). De cette manière, les institutions déterminent de manière forte notre perception du monde.

DiMaggio et Powell (1983), ainsi que Meyer et Rowan (1977), argumentent même que la légitimité n'a rien à voir avec l'efficacité. L'approbation que les organisations obtiennent et qui leur permet de survivre ne fait référence ni à leur efficacité, ni aux sentiments des



membres de l'organisation quant à leur efficacité. En acceptant d'être comme les autres, organisations et individus obtiennent aussi leur approbation (Powell et DiMaggio, 1991). Les institutions sont ainsi puissantes parce qu'elles permettent de maintenir la légitimité des actions entreprises et grâce à cela assurent la survie. Le mimétisme stratégique en résulte directement. En effet, les normes institutionnelles affectent l'interprétation cognitive des dirigeants (Aldrich, 1994) et les flux de ressources, qui sont liés aux pressions à la conformité issues de plusieurs sources, notamment des grandes valeurs dominantes de l'environnement, de l'Etat et des autres organisations chargées de la réglementation, des normes et standards professionnels et de l'incertitude qui vient de l'environnement-tâche (Dacin, 1997).

Dans cet ordre d'idées, Carney et Gedajlovic (2002) ont montré comment la co-évolution entre les stratégies organisationnelles et l'environnement institutionnel permet d'expliquer le développement et le succès des groupes d'affaires familiaux en Asie. L'idée de co-évolution suggère que l'effet n'est peut-être pas à sens unique et que les organisations peuvent aussi influencer, bien que de manière plus ténue, l'évolution des institutions. Lawrence (1999) argumente quant à lui de manière plus forte encore la nature des rapports entre institutions et stratégie organisationnelle. Il suggère que les firmes peuvent même avoir des stratégies institutionnelles destinées à agir pour influencer la formation et la transformation des institutions, de façon à veiller à maintenir des conditions favorables au plan stratégique. La stratégie concurrentielle et l'évolution institutionnelle sont alors liées de manière si étroite que les entreprises sont très attentives à tous les changements qui peuvent se produire dans le cadre institutionnel.

Cependant, sur le plan empirique, peu de recherches ont illustré clairement cette relation d'impact et de co-évolution qui existe entre les institutions, les stratégies concurrentielles des entreprises et leurs performances. Dans la plupart des cas, les changements institutionnels se font progressivement sans laisser de traces identifiables sur les comportements stratégiques des organisations. Par conséquent, pour pouvoir déceler un tel impact, il est important d'étudier un cas de transformation institutionnelle radicale et c'est ce que nous réalisons dans cette étude. Nous mettons à contribution un cas de changement important de l'une des variables institutionnelles les plus importantes de l'environnement des entreprises, en l'occurrence, la réglementation du marché.

La déréglementation de l'industrie des télécoms en Amérique du Nord changeait de manière importante les règles du jeu pour les entreprises d'équipements de télécommunication. Les entreprises ont alors été à la fois très actives pour favoriser la déréglementation et pour

s'assurer que celle-ci arrive de manière suffisamment progressive pour permettre les adaptations nécessaires. Nous laissons de côté les actions des entreprises qui ont mené à la transformation institutionnelle. Nous nous intéressons dans cet article surtout à la situation qui a suivi la mise en application de la déréglementation et tentons de montrer que cela a eu un effet important sur les stratégies des firmes et leur performance.

En ce sens, deux hypothèses ont guidé notre étude (figure 1) :

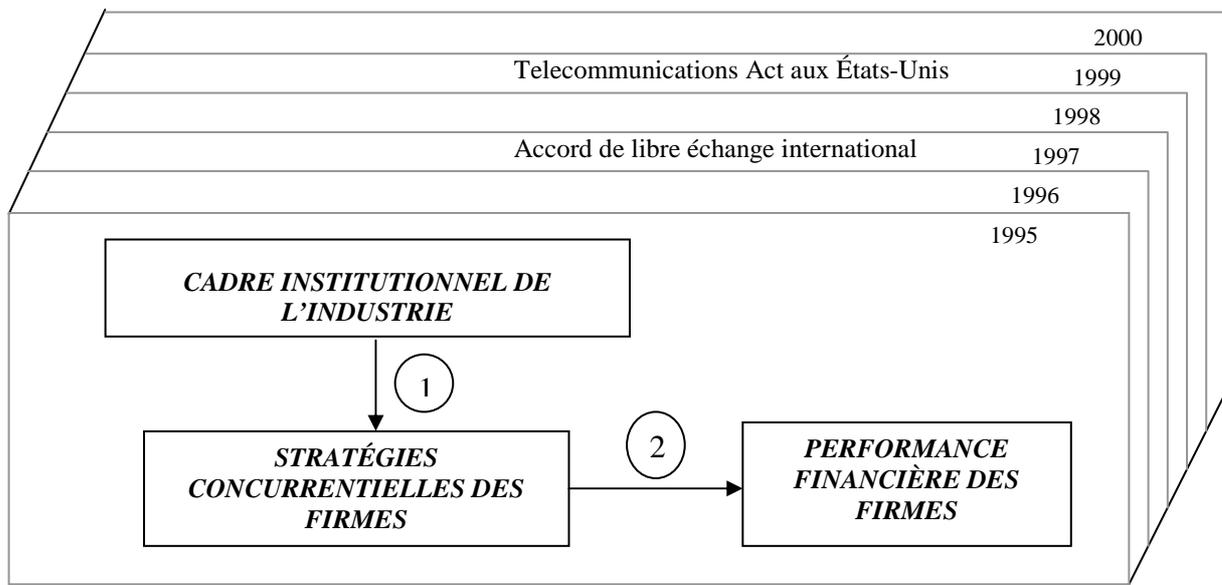


Figure 1 : Cadre conceptuel de notre recherche

Hypothèse 1 : Tout changement du cadre institutionnel d'un champ organisationnel donné entraîne des changements dans les choix stratégiques des firmes du champ.

Cette hypothèse repose sur l'idée selon laquelle le cadre institutionnel d'un champ organisationnel donné contraint les choix stratégiques des firmes du champ en réduisant relativement le répertoire stratégique des entreprises. Par conséquent, un changement institutionnel dans un champ organisationnel devrait engendrer un changement stratégique au niveau des comportements des organisations compte tenu qu'il crée des opportunités nouvelles aux firmes et des conditions favorables à la remise en cause de l'ordre établi. Cette hypothèse ne met cependant pas en cause l'effet inverse qui consiste en l'action des entreprises sur les institutions. Nous croyons seulement que compte tenu de la lente évolution des institutions, les effets sur celles-ci de l'action des entreprises ne peuvent être aisément observés sur une période relativement courte. Il faudrait pour cela faire une recherche longitudinale ou historique qui porterait sur des décennies, comme l'a fait Dacin (1997) pour avoir des chances de trouver une relation convaincante.



Hypothèse 2 : Lorsque le cadre institutionnel d'un champ organisationnel donné change, alors la performance relative des entreprises du champ change.

Cette hypothèse accepte donc, comme un fait établi, la relation qui existe entre la stratégie de l'entreprise et sa performance (voir Rumelt, 1974 ou Porter, 1994). Par conséquent, elle stipule que tout changement institutionnel de l'environnement des entreprises devrait se traduire au niveau de leur performance.

3. MÉTHODOLOGIE

Afin de vérifier ces hypothèses de recherche, la démarche poursuivie doit répondre à trois questions opérationnelles :

- Quel type de données doit-on étudier pour illustrer l'impact du changement institutionnel sur les stratégies concurrentielles des firmes et sur leurs performances ?
- Quelle approche doit-on utiliser pour analyser les comportements stratégiques des firmes et en déceler les changements en relation avec l'évolution institutionnelle ?
- Comment peut-on analyser l'évolution globale de la performance des entreprises afin de déceler l'impact de l'environnement institutionnel ?

3.1. LA REGLEMENTATION COMME VARIABLE INSTITUTIONNELLE

En réponse à la première question, nous faisons appel à un échantillon d'une soixantaine d'entreprises du marché nord-américain des équipements de télécommunication. Sur le plan conceptuel, le choix d'étudier ce secteur d'activité est justifié par deux éléments essentiels. D'abord, l'industrie des télécoms offre un contexte concurrentiel qui est très propice aux études des stratégies concurrentielles (Butler et Carney, 1986; Dowling et Ruefli, 1992). Ensuite, elle présente l'avantage d'avoir subi une évolution majeure au cours des dernières années de l'une des variables institutionnelles, en l'occurrence, la réglementation du marché (Drake et Brodsky, 1998; Standard & Poor's, 2001). Sur le plan technique, l'industrie des équipements de télécommunication présente un secteur largement documenté, particulièrement en termes de données quantitatives. À cet effet, nous avons bénéficié de la large disponibilité des informations financières pour notre échantillon grâce à la banque de données Compustat Standard & Poor's. Nous nous intéressons aux trois principaux segments du secteur des équipements de télécommunication à savoir ceux reliés à la téléphonie (*Telephone and Telegraph Apparatus, SIC 3661*), à la radio et la télédiffusion (*Radio and TV Communications Equipment, SIC 3663*) et aux autres moyens de communications (*Communications Equipment, SIC 3669*).



La réglementation est une variable intéressante et de plus en plus sollicitée par les recherches ayant trait à l'impact de l'environnement institutionnel sur le comportement organisationnel et individuel (Butler et Carney, 1986; Ramswamy, Thomas et Litshert, 1994). Elle revêt une importance particulière pour les entreprises parce qu'elle modifie les règles du jeu concurrentiel (Scott, 1995, 35) et qu'elle est régie par l'un des plus importants agents institutionnels à savoir le gouvernement (Campbell et Lindberg, 1990, North, 1990, Scott, 1995, 93). Dans notre cas, nous attirons l'attention sur deux événements majeurs, survenus respectivement en 1997 et 1999, qui ont marqué la vie des entreprises du secteur des équipements de télécommunication : l'accord de libre échange international et le Telecommunications Act aux États-Unis (Bédard, 1999; Drake et Brodsky, 1998; Industrie Canada, 2001). Le premier a réduit les barrières réglementaires du secteur mondial des équipements de télécommunication tandis que le deuxième a autorisé la libre concurrence entre les divers segments (régionaux et de produits/services) du marché américain des télécoms, auparavant isolés les uns des autres par la réglementation.

3.2. ANALYSE DES STRATEGIES CONCURRENTIELLES

En relation avec la deuxième question, il y a plusieurs approches qui permettent d'identifier et d'analyser les comportements stratégiques des entreprises (Ketchen et Shook, 1996). Rappelons, par exemple, les typologies organisationnelles de Miles et Snow (1978), les archétypes de Miller et Friesen (1978) et la notion des groupes stratégiques (Hatten et Schendel, 1977; Porter, 1980). Les recherches taxonomiques les plus convaincantes ont généralement fait appel à des méthodes de regroupement de variables soit de nature Q, soit de nature P (Miller et Friesen, 1984). Dans le cas de notre étude, nous poursuivons une tradition aujourd'hui bien établie en faisant appel au concept des groupes stratégiques (Ketchen et Shook, 1996; Reger et Huff, 1993). Le regroupement correspond à la définition même du groupe stratégique, qui est «l'ensemble des entreprises qui poursuivent la même stratégie» (Porter, 1980).

Pour identifier les groupes stratégiques, on classe les entreprises en groupes selon leurs similarités stratégiques en attribuant à chaque firme une position stratégique en fonction de ses choix en matière de sélection et d'utilisation des ressources organisationnelles (Cool et Schendel, 1988; Leduc, 1990; Fiegenbaum et Thomas, 1995; McGee et Thomas, 1986). En examinant la composition des groupes stratégiques à des périodes différentes, on peut aussi en déduire l'évolution des stratégies des firmes de l'industrie. Par conséquent, cette procédure

nous offre la possibilité de suivre l'évolution des stratégies concurrentielles des firmes en analysant dans le temps leurs positions au sein de la structure des groupes stratégiques (Cool, 1985; Hatten, Schendel et Cooper, 1978; Mascarenhas, 1989; McGee et Thomas, 1986) (figure 2).

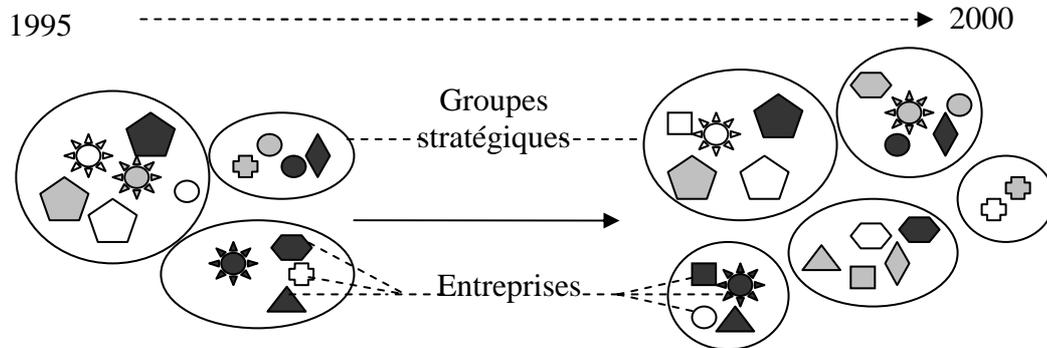


Figure 2 : Suivi des comportements stratégiques des firmes par l'intermédiaire de l'analyse des groupes stratégiques

En pratique, l'analyse des groupes stratégiques repose sur une sélection minutieuse des variables stratégiques pouvant relever les différences entre les firmes de l'industrie sous-étude (Mascarenhas et Aaker, 1989; Thomas et Venkatraman, 1988). Dans notre cas, nous faisons appel à des variables largement utilisées dans les études sur les groupes stratégiques et qui sont étroitement liées à deux dimensions de la stratégie d'affaires des entreprises : la taille des organisations et le déploiement de leurs ressources (Cool et Schendel, 1988; Duysters et Hagedoorn, 1995; Fiegenbaum, Sudharsan et Thomas, 1990; Guedri, 1998; Hofer et Schendel, 1978) (tableau 1).

Tableau 1 : Présentation des dimensions de l'analyse des groupes stratégiques

Dimensions	Variables stratégiques	Indicateurs
Taille de l'entreprise	Ventes nettes	Total des ventes
	Total des actifs	Total des actifs
	Employés	Nombre d'employés
Déploiement des ressources	Ratio du fonds de roulement	Actif à court terme / Passif à court terme
	Dépenses en R&D	Dépenses en R&D / Ventes
	Frais de commercialisation	Frais de commercialisation / Ventes
	Stocks	Stocks / Ventes
	Comptes clients	Comptes clients / Ventes
	Capital investi	Capital investi/ Ventes
	Coût des marchandises vendues	Coût des marchandises vendues / Ventes

La première dimension reflète le pouvoir de marché des organisations et notamment leurs possibilités de développer des barrières à la mobilité au sein de leur industrie par l'intermédiaire des économies d'échelles. Dans cette étude, elle est évaluée grâce à trois variables à savoir les ventes, les actifs et le nombre des employés (Duysters et Hagedoorn, 1995; Fiegenbaum, Sudharsan et Thomas, 1990). Quant à la deuxième dimension, elle tente de déceler la portée des décisions des managers quant à l'utilisation des ressources organisationnelles. Elle est représentée par les variables qui décrivent le déploiement des ressources liées au fonctionnement des entreprises étudiées, notamment leur gestion des activités financières, opérationnelles et de commercialisation (Duysters et Hagedoorn, 1995; Fiegenbaum, Sudharsan et Thomas, 1990; McGee et Thomas, 1986; Standard & Poor's, 2001).

Du point de technique, l'analyse des groupes stratégiques^{iv} se fait en deux étapes fondamentales : l'analyse des facteurs^v et l'identification des groupes stratégiques. La première étape permet de dévoiler les principales dimensions stratégiques qui caractérisent l'industrie des équipements de télécommunication. Elle consiste à déterminer un nombre limité de variables stratégiques dans le but de différencier les choix stratégiques des entreprises (Guedri, 1998; Laforge, 1981; SPSS 1999). La deuxième étape dresse un portrait de la carte concurrentielle en classifiant les firmes en groupes selon leurs similarités stratégiques. De plus, elle permet d'évaluer l'intérêt accordé par chaque groupe aux dimensions stratégiques retenues comme les plus représentatives par l'analyse factorielle (Ketchen et Shook, 1996).



3.3. SUIVI DE LA PERFORMANCE GLOBALE DES FIRMES

Cette question consiste à vérifier la relation qui lie les changements institutionnels à la profitabilité des entreprises en analysant l'évolution des moyennes des ratios financiers de la performance des différents groupes stratégiques tout au long de la période étudiée 1995-2000 (Guedri, 1998; Leduc, 1990; Short, 2000). Pour réaliser cela, nous mettons à contribution trois ratios financiers qui offrent une bonne estimation de la prospérité des firmes au sein du secteur des équipements de télécommunication (Standard & Poor's, 2001). Il s'agit du rendement du capital investi (Bénéfice net / Total des actifs), de la marge bénéficiaire nette (Bénéfice net / Ventes nettes) et du ratio d'efficacité opérationnelle (Bénéfice d'exploitation / Ventes).

4. RESULTATS

À l'instar de nos hypothèses de recherche, les résultats de cette étude sont présentés en deux étapes distinctes. La première est consacrée à l'analyse de la structure des groupes stratégiques au cours de la période 1995-2000. La deuxième développe les conclusions tirées de l'analyse dans le temps de la profitabilité des différents groupes stratégiques.

4.1. CHANGEMENTS INSTITUTIONNELS ET STRATEGIES CONCURRENTIELLES

Comme indiqué plus tôt, cette étape repose sur deux types de résultats respectivement liés à l'analyse des facteurs et à la classification des entreprises. Le premier type fait référence aux données de l'analyse des facteurs au cours de la période 1995-2000. Le deuxième type repose sur les constats annuels de l'évolution des groupes stratégiques en relation avec les changements institutionnels survenus au cours de la période étudiée.

L'analyse des facteurs laisse apparaître, grâce à la méthode des composantes principales, trois dimensions stratégiques relativement stables (variances supérieures à 1) (Laforge, 1981; SPSS, 1999). Le tableau 2 présente un exemple typique des résultats constatés au cours de la période 1995-2000, celui de l'année 1997.

Tableau 2 : Résultats de l'analyse en composantes principales (1997)

Dimensions stratégiques	Variances (Initial Eigenvalues)			Extraction de la somme des variances maximisées		
	Total	% de la variance	% Cumulatif	Total	% de la variance	% Cumulatif
1	3,480	34,800	34,800	3,480	34,800	34,800
2	2,624	26,238	61,038	2,624	26,238	61,038
3	1,646	16,455	77,493	1,646	16,455	77,493
4	,959	9,592	87,085			
5	,918	9,183	96,267			
6	,173	1,734	98,001			
7	9,665E-02	,966	98,967			
8	7,849E-02	,785	99,752			
9	2,102E-02	,210	99,962			
10	3,752E-03	3,752E-02	100,000			

Du point de vue stratégique, les dimensions identifiées ci-dessus font ressortir, d'une façon globale, les caractéristiques de trois stratégies très populaires dans les études du management stratégique (Dess et Davis, 1984 ; MacMillan et Hambrick, 1983 ; Miller, 1996 ; Miller et Friesen, 1984 a,b ; Porter, 1980). Le tableau 3 présente un exemple typique des résultats constatés au cours de la période 1995-2000, celui de l'année 1997.

Tableau 3 : Résultats de l'analyse factorielle avec rotation orthogonale (1997)

Variables stratégiques	Dimensions stratégiques		
	Leadership des coûts	Différenciation	Utilisation parcimonieuse des actifs
Total des employés	,990		
Total des actifs	,982		
Total des ventes nettes	,989		
Dépenses en R&D		,970	
Frais de commercialisation		,952	
Coût des marchandises			,955
Stocks			
Capital investi		,824	
Fonds de roulement			
Comptes clients			,915

La première dimension démontre des scores significatifs de corrélation au niveau des indicateurs rattachés à la taille des entreprises (total des employés, des actifs et des ventes). Une telle configuration est étroitement liée à la grandeur de l'organisation, autrement dit, à sa force de vente dans le marché et par conséquent, à sa capacité de dominer au niveau des coûts



à l'aide d'économies d'échelle (Porter, 1980). Par conséquent, elle peut être rattachée à une stratégie de **leadership des coûts** (Miles et Snow 1978 ; Miller et Friesen, 1984b; Porter, 1980). Concernant la deuxième dimension, elle manifeste des coefficients de saturation particulièrement élevés au niveau des variables tels que la recherche et développement et les frais de commercialisation. Cette configuration suggère que les gestionnaires tentent de conférer à l'entreprise un caractère unique en terme de produit, de service ou d'image (Miles et Snow, 1978; Miller et Friesen, 1984b; Porter, 1980.). Ainsi, elle fait ressortir des caractéristiques d'une stratégie de **différenciation** surtout basée sur l'innovation (corrélations très élevées de la variable R&D) au cours de la période 1995-2000. Enfin, la troisième dimension, bien qu'instable, reflète au cours de la période 1995-2000 un intérêt particulier pour la gestion des stocks et des comptes clients, le fonds de roulement et l'intensité du capital. Cette configuration peut être considérée comme une stratégie axée sur **l'utilisation parcimonieuse des actifs** puisqu'elle mise particulièrement sur l'intensité des actifs à court terme et des immobilisations (MacMillan et Hambrick, 1983; Miller, 1996).

Partant de là, **la classification des groupes stratégiques** dresse une carte de positions stratégiques en différenciant les entreprises sur la base des trois configurations stratégiques identifiées précédemment par l'analyse des facteurs. Pour ce faire, nous avons, en premier lieu, analysé les dendrogrammes tracés pour chaque année étudiée pour relever le nombre des groupes stratégiques présents. En deuxième lieu, nous avons procédé à une analyse discriminante (*K-means*) pour relever les propriétés stratégiques de chaque groupe stratégique identifié. De cette manière, l'analyse des groupes stratégiques permet de relater deux points au niveau de l'évolution des comportements stratégiques. D'une part, elle met en relief le nombre et la taille des groupes stratégiques qui caractérisent chaque année de la période étudiée 1995-2000. D'autre part, elle offre la possibilité de déceler les transformations dans le temps des choix stratégiques de chaque groupe identifié.

À la lumière des résultats, nous constatons que la structure concurrentielle de l'industrie des équipements de télécommunication a connu une évolution ponctuée par l'évolution de la réglementation du marché. Nous distinguons trois périodes dont les propriétés stratégiques sont différentes : 1995-1997, 1998 et 1999-2000.

4.1.1. Avant le début de la déréglementation (1995-1997) :

Du point de vue institutionnel, il s'agit d'une période où la concurrence est très limitée en raison des barrières réglementaires qui segmentent le marché géographiquement et par



produit. D'un côté, le secteur du matériel de télécommunication est toujours régi par des frontières réglementaires à l'échelle internationale (Fortier, 1990). De l'autre, il est toujours caractérisé par l'omniprésence des marchés régionaux dans le domaine de la téléphonie longue distance, la fabrication de matériel et de la câblodistribution (Drake et Brodsky, 1998). Du point de vue stratégique, le secteur des équipements des télécommunications présente, au cours de cette période, une structure des groupes stratégiques peu divisée. En effet, nous notons la présence de deux groupes stratégiques au cours de la période 1995-1997 (tableau 4).

Tableau 4 : Résultats de l'analyse discriminante des groupes stratégiques (1997)

Dimensions stratégiques	Groupes stratégiques	
	I	II
Leadership des coûts	4,24571	-0,21135
Différenciation	-0,16196	-0,14706
Utilisation parcimonieuse des actifs	-0,13982	-0,14327
Nombre d'entreprises	3	61

Le premier groupe (**Leaders**) réunit trois grandes d'entreprises (Alcatel, Motorola et Lucent Technologies) qui accordent une importance particulière à la stratégie du leadership des coûts (si on se fie à l'écart type du groupe I par rapport à la première dimension 4,24). Ce groupe mise sur une politique de minimisation des coûts en mettant l'accent sur des éléments permettant des économies d'échelles à savoir le total des actifs, des ventes et des employés. En d'autres termes, les entreprises de ce groupe tenteront de fournir des produits standard à grande échelle avec des prix compétitifs en réduisant les dépenses en recherche et développement et en marketing (Miles et Snow 1978 ; Miller et Friesen, 1978, 1984b; Porter, 1980). Quant au deuxième groupe (**Suiveurs**), il comporte une soixantaine d'entreprises de petite et moyenne taille qui imitent les leaders au niveau des dimensions rattachées à la stratégie de différenciation (-0,14) et de l'utilisation parcimonieuse des actifs (-0,15). Pour ce qui est de la stratégie de leadership des coûts, ce groupe ne peut l'adopter à cause de la taille relativement petite des firmes qui y appartiennent (Porter, 1979).

4.1.2. Après la signature de l'accord de libre échange (1998)

L'année 1998 correspond à un contexte industriel relativement moins réglementé que la dernière période suite à la libéralisation du marché international des équipements de télécommunication en 1997. Elle révèle, sur le plan stratégique, une rupture particulièrement importante par rapport à la période 1995-97 en relatant une évolution majeure de la structure

concurrentielle en terme du nombre et de la taille des groupes stratégiques identifiés au sein de l'industrie. De plus, la présente période révèle des divergences plus accentuées au niveau des choix stratégiques des différents groupes d'entreprises identifiés (tableau 5).

Tableau 5 : Résultats de l'analyse discriminante des groupes stratégiques en 1998

Configurations stratégiques	Groupes stratégiques		
	I	II	III
Leadership des coûts	3,74013	-0,26577	-0,19093
Différenciation	-0,07736	-0,18953	-0,02308
Utilisation parcimonieuse des actifs	-0,18923	-0,40009	0,67915
Nombre d'entreprises	4	43	19

Le premier groupe stratégique identifié au cours de l'année 1998 correspond à celui décrit précédemment comme celui des **Leaders**. Ce dernier réunit désormais quatre entreprises suite à l'ajout d'un nouvel acteur majeur (Nortel Networks Corporation). Quant aux deux autres groupes (43 et 19 entreprises), ils proviennent de l'éclatement du groupe stratégique II de la période 1995-97 qui regroupait une soixantaine d'entreprises. Ces groupes illustrent des écarts types peu significatifs pour la première dimension caractéristique de la stratégie de leadership des coûts. Cependant, ils démontrent des écarts-types plus révélateurs au niveau des deux autres dimensions stratégiques. Le groupe II présente des écarts types faibles au niveau des deuxième et troisième facteur (respectivement -0,19 et -0,41) ce qui démontrerait qu'il accorde, relativement aux autres groupes stratégiques, peu d'importance aux dimensions stratégiques rattachées respectivement à la différenciation et à l'utilisation parcimonieuse des actifs. Nous pensons que les entreprises de ce groupe peuvent être considérées comme des **suiveurs** qui tentent d'imiter les entreprises leaders mais en se focalisant sur des marchés régionaux et sur des segments spécifiques d'activités (produits). Le troisième groupe, dit des **Efficients**, mise davantage sur une stratégie d'utilisation parcimonieuse (0,68) des actifs en mettant l'accent sur le ratio minimum d'actifs par unité de production (MacMillan et Hambrick, 1983).

4.1.3. Après l'adoption du Telecommunications Act aux États-unis (1999-2000)

Sur le plan institutionnel, l'analyse des résultats de la période 1999-2000 permet de vérifier l'aboutissement des effets de la déréglementation, amorcée au début de 1997, sur la structure des groupes stratégiques. D'une part, la libéralisation du marché international qui a eu lieu en mars 1997 a eu le temps de s'installer dans l'environnement des télécoms et devrait se



manifester au niveau des comportements stratégiques des entreprises étudiées. D'autre part, la signature du *Telecommunications Act* en 1996 offrait une période assez longue pour les équipementiers de télécommunications afin qu'ils préparent les réponses stratégiques à l'entrée en vigueur de ce dernier en 1999.

Sur le plan stratégique, nous notons une fragmentation poussée de la structure concurrentielle au cours de la période 1999-2000 par rapport aux périodes précédentes. En effet, nous constatons la présence de quatre groupes stratégiques relativement plus équivalents en terme de nombre d'entreprises. Une telle évolution amorcée en 1999 s'est accentuée davantage durant l'année 2000 donnant ainsi naissance à une diversification stratégique relativement plus importante (Tableau 7).

Tableau 7 : Résultats de l'analyse discriminante pour l'année 2000

Dimensions stratégiques	Groupes stratégiques			
	1	2	3	4
Leadership des coûts	3,4211	-0,2226	-0,3159	-0,2871
Différenciation	0,0514	-0,5196	0,2737	0,3064
Utilisation parcimonieuse des actifs	0,0629	-0,1219	1,1404	-0,537
Nombre d'entreprises	5	28	7	25

Le premier groupe stratégique comporte toujours les grandes entreprises (**leaders**) qui démontrent un intérêt significatif pour la stratégie de leadership des coûts (3,42). Le seul changement à signaler, à cet effet, consiste en l'ajout de l'entreprise Nokia Corporations. Le deuxième groupe relate les mêmes orientations stratégiques que celles du groupe II de la période 1998. Autrement dit, il comporterait, comme les périodes précédentes, des organisations (**Suiveurs**) qui imitent les choix stratégiques des leaders mais en se focalisant probablement sur des produits spécifiques et sur des marchés géographiques particuliers. En effet, compte tenu de l'écart type relativement très faible au niveau de la différenciation (-0,5) et de la proximité relative de la position des leaders pour le leadership des coûts (-0,22) et pour l'utilisation parcimonieuse des actifs (-0,12), il est possible de penser que ce groupe mise probablement sur une ligne de produits standard avec des coûts compétitifs. Le troisième groupe stratégique révèle des écarts-types particuliers (0,27 et 1,14) qui reflètent le recours à une stratégie d'utilisation parcimonieuse des actifs accompagnée d'un intérêt secondaire pour la différenciation. Les firmes de ce dernier groupe peuvent être assimilées à des **efficents innovateurs** compte tenu de leur attention accordée à la productivité des actifs et à la recherche et développement. Le recours à une telle stratégie mixte peut être lié au contexte



dynamique qui caractérisait le marché des télécommunications et qui a pris place suite à la concrétisation de l'accord de libre échange et du *Telecommunications Act* (MacMillan et Hambrick, 1983; Miller, 1996). Enfin, le quatrième groupe (**différenciateurs**) comporte 25 entreprises et accorde une attention relativement plus élevée pour la dimension rattachée aux variables de recherche et développement et de commercialisation (0,3).

Cette évolution de la structure industrielle du marché des équipements de télécommunication révèle bien la relation qui existe entre les stratégies de firmes et la situation institutionnelle, notamment réglementaire. L'évolution des comportements stratégiques des entreprises du marché des équipements de télécommunication au cours de la période 1995-2000 est clairement liée aux événements de déréglementation correspondant à l'entrée en vigueur de l'accord de libre échange international en 1997 et du *Telecommunications Act* en 1999. Cependant, il est important de souligner que les changements stratégiques qui ont suivi ce changement institutionnel n'ont pas été particulièrement significatifs. En effet, le groupe des leaders qui contrôlent les plus grandes parts de marché n'a pas été grandement affecté par le processus de déréglementation. Ceci démontre que la situation concurrentielle est toujours de nature oligopolistique malgré l'élimination des barrières institutionnelles.

4.2. CHANGEMENTS INSTITUTIONNELS ET PERFORMANCE

Après avoir analysé l'évolution des groupes stratégiques, nous procédons à la vérification de notre deuxième hypothèse de recherche qui consiste à examiner si les répercussions des transformations institutionnelles sur l'évolution stratégique des entreprises se traduisent au niveau de la performance des groupes stratégiques. Pour ce faire, nous tentons de suivre l'évolution de la profitabilité des groupes stratégiques identifiés au cours de la période étudiée. Les résultats de l'analyse longitudinale des trois indicateurs de profitabilité révèlent une amélioration globale des performances financières de la majorité des groupes stratégiques (tableau 8).

Tableau 8 : Évolution des performances financières des groupes stratégiques

Moyenne des indicateurs financiers (%)	Groupes stratégiques					
	Avant la déréglementation 1997		Après la déréglementation 2000			
Groupes stratégiques	I	II	I	II	III	IV
Rendement du capital investi	2,817	-5,1627	4,298	5,075	-34,78	-34,11
Marge bénéficiaire nette	2,841	-5,9604	2,906	3,166	-60,51	-22,67
Ratio d'efficacité opérationnelle	6,327	-1,8836	5,858	8,877	-72,59	-17,48

À la lumière des résultats de la performance financière des groupes stratégiques au cours de la période 1995-2000, nous pouvons distinguer deux phases qui présentent des caractéristiques stratégiques et institutionnelles différentes. La première période, avant 2000, peut être caractérisée par la présence de performances positives au sein d'un seul groupe stratégique, celui des **leaders** qui contrôlent des parts de marché très élevées et qui misent davantage sur une stratégie du leadership des coûts. La deuxième période (après 2000) est caractérisée par la présence d'un deuxième groupe autre que celui des leaders, qui démontre des valeurs positives au niveau des trois indicateurs de performance. Il s'agit du groupe des firmes (**suiveurs**) qui imitent les leaders et se focalisent sur un marché spécifique en offrant des produits standards à des prix compétitifs.

Ces résultats confirment, d'une part, l'existence d'une relation entre la nature des institutions du secteur industriel étudié et la performance des firmes de ce secteur. D'autre part, ils révèlent une constatation fort importante qui consiste en l'apparition d'un groupe plus performant que celui des leaders à la fin de la déréglementation.

5. DISCUSSION

L'industrie des équipements de télécommunication est une industrie où les normes technologiques sont très fortes. L'accent sur les coûts et donc sur les économies d'échelle est un facteur technologique de premier plan. Il a un caractère normatif très fort. C'est cela qui explique la stabilité du groupe de leaders à travers la période de changement institutionnel considérée. Les transformations réglementaires n'étaient ni suffisamment rapides, ni suffisamment puissantes pour changer les positions des acteurs dominants. Dans ce cas, on peut dire que les facteurs normatifs dominent les facteurs réglementaires. L'application des règlements nouveaux a été préparée suffisamment longtemps à l'avance pour que cela



n'affecte pas les positions relatives des entreprises. Cela indique aussi que les changements stratégiques engendrés par l'évolution institutionnelle n'ont pas été particulièrement significatifs.

Pourtant, en regardant de plus près, on peut noter qu'à la fin de la période considérée, le deuxième groupe, appelé plus haut le groupe des **Suiveurs**, a une performance supérieure à celle du groupe des leaders, ce qui est un résultat spectaculaire. Donc, même si les leaders n'ont pas été déplacés, ils ont été suffisamment affaiblis pour que des entreprises qui les suivent puissent réaliser des performances meilleures. Les autres entreprises ont été des efficients ou des différenciateurs tout au long de la période, mais qui n'ont pas eu beaucoup de succès. Pourquoi ces firmes survivent est une question importante. Peut-être est-ce un résultat retardé de la protection offerte par la réglementation. Il est aussi probable que ce soit aussi l'effet d'institutions plus locales et moins visibles dans le cadre de cette recherche. En effet, il peut y avoir des protections assurées par des effets institutionnels locaux, notamment des protections gouvernementales locales qui ont échappé à l'étude menée ici.

Ces résultats montrent bien que dans le cas de l'industrie des équipements de télécommunication les institutions, du moins celles représentées par la réglementation, ont un effet marqué sur les choix stratégiques des entreprises. On retrouve là les mêmes résultats que ceux de Dacin (1997), de Holm (1997) et de bien d'autres (Dacin, Goostein et Scott, 2002; Scott, 2001). Notre étude n'est cependant pas assez précise pour qu'une telle affirmation soit vraiment justifiée. Il est plus probable qu'il faille parler de co-évolution des stratégies des entreprises et des institutions. En effet, un regard rapide sur les rapports entre les entreprises et les organismes de réglementation au cours de la période montre que les firmes sont généralement très actives et probablement très influentes dans l'élaboration de la réglementation et dans les décisions concernant son timing (Lieberman et Montgomery, 1988). Néanmoins, l'étude a le mérite de révéler, sans détour, l'association forte qui existe entre ces deux dimensions. On ne peut concevoir la stratégie sans prendre en compte le cadre institutionnel dans lequel elle se trouve. Cela signifie que les situations dynamiques au plan institutionnel sont très importantes pour les choix stratégiques des firmes. Plusieurs conséquences peuvent alors être tirées :

Proposition 1 : Les institutions ne déterminent pas les choix stratégiques des entreprises mais les contraignent de manière importante.

On peut alors, à la façon d'Oliver (1997) et de Roberts et Greenwood (1997), parler «d'efficience contrainte» ou plus justement dans ce cas-ci de choix stratégiques contraints.



Mais, peut-on parler de réponses stratégiques à un cadre institutionnel comme le suggère Oliver (1991) ou de co-évolution ? A notre avis, l'un et l'autre sont vrais. Ainsi, avant la déréglementation les possibilités stratégiques étaient réduites. Il y avait détermination. Pendant la transition à la déréglementation, les entreprises ont beaucoup travaillé à modifier les règlements de façon à ne pas être déséquilibrées. Elles ont en même temps travaillé à adapter leur stratégie de façon à faire face à la situation qui allait être créée par les nouveaux règlements, quels qu'ils soient. Finalement, une fois les règlements en place, là encore il y a une relation plutôt déterministe. On peut donc penser à la relation institutions-stratégie comme obéissant à un cycle :

Proposition 2 : Lorsque les institutions sont en période de transformation il y a co-évolution des institutions et des stratégies des entreprises, les deux s'influencent mutuellement. Lorsque les institutions sont établies, elles contraignent les choix stratégiques et alors le répertoire des choix stratégiques possibles est limité (Oliver, 1991).

Ceci est particulièrement vrai pour les environnements institutionnellement denses des pays occidentaux. En effet, dans ces environnements, les changements institutionnels sont très lents et très prudents. C'est bien entendu vrai des changements culturels-cognitifs qui échappent à une manipulation directe facile, mais c'est aussi le cas des changements réglementaires et normatifs, directement influencés par les gouvernements et les associations professionnelles.

Cette relation est surtout vérifiable dans le cas des institutions qui peuvent être changées par des actions volontaristes, comme les réglementations ou les normes professionnelles. C'est peut-être même une caractéristique de ces institutions, ce qui suggère :

Proposition 3 : La réglementation et les normes professionnelles peuvent être influencées par les acteurs auxquels elles s'appliquent mais uniquement dans la phase de transition. Dans ce cas il y a co-évolution des institutions et des stratégies des acteurs. Une fois établie, réglementation et normes professionnelles sont déterminantes des stratégies des acteurs.

Pour les environnements institutionnels plus fluides des pays en transition (Farashahi, 2003; Farashahi et Hafsi, 2003), on ne peut vraiment parler que de co-évolution des réglementations et des normes professionnelles avec les stratégies des acteurs. L'instabilité chronique observée au cours des dernières années met de l'avant le jeu politique fluide qui est compatible avec la co-évolution. Il ne permet cependant pas de postuler de déterminisme. Par ailleurs, il n'existe pas encore de description assez documentée pour soutenir une théorie convaincante sur cette co-évolution.



Proposition 4 : Dans les pays en transition, institutions et stratégies des firmes sont instables et en co-évolution permanente.

La recherche décrite plus-haut montre aussi des relations claires entre le changement institutionnel et la performance des entreprises. En fait, la relation Institutions-stratégies-performance est clairement établie. Les résultats peuvent cependant être déclinés et nuancés. D'abord, la performance n'est affectée que de manière marginale pour les entreprises dominantes, ce qui suggère que les changements institutionnels volontaristes ont tendance à ne pas déranger la hiérarchie concurrentielle, ni en particulier la position des acteurs principaux. Ce résultat n'est probablement vrai que dans le cas des pays occidentaux développés. Dans les pays en transition, le jeu est trop fluide pour être spécifié de manière prévisible. En conséquence :

Proposition 5 : Dans une industrie donnée, il y a une relation forte entre la nature des institutions et la performance des entreprises.

Proposition 5A : Lorsque les institutions sont stables, la performance des entreprises est stable.

Proposition 6 : Les changements institutionnels volontaristes ne dérangent que marginalement les performances relatives des entreprises dominantes.

Proposition 6A : Lorsque les institutions sont en changement, elles créent des conditions favorables à l'amélioration des performances des entreprises non dominantes.

Cependant, comme nous l'avons observé, les stratégies susceptibles de générer une performance meilleure pour des entreprises non dominantes sont des stratégies (suiveurs) qui ressemblent à celles des leaders. Les autres stratégies, qui cherchent la différenciation et l'efficacité totale ne semblent pas donner de résultats convaincants, du moins dans le cas de l'industrie des équipements de télécommunication. On pourrait expliquer ce résultat par le fait que ces firmes doivent être focalisées sur une région ou sur un type de produit ou d'activités et que l'imitation facilite la décision stratégique en situation relativement dynamique.

Proposition 7 : Les stratégies les plus favorables aux entreprises non dominantes sont celles qui reflète un mimétisme des entreprises leaders.

Finalement, on peut dire que cette recherche met en évidence et confirme trois relations entre institutions, stratégies et performance. Elle révèle et confirme la relation qui existe entre le cadre institutionnel et les choix stratégiques des firmes dans un secteur industriel donné. Elle révèle la relation qui existe entre le cadre institutionnel et la performance des entreprises du



secteur industriel considéré. Cette dernière relation est cependant médiatisée par la relation qui existe entre les choix stratégiques et la performance, confirmée par de nombreux auteurs (voir surtout Chandler, 1962; Porter, 1994 et Rumelt, 1983) et confirmée ici dans le cas de l'industrie des équipements de télécommunication.

6. CONCLUSION

L'étude que nous avons proposée dans cet article a examiné la relation qui existe entre les institutions, la stratégie des entreprises et leur performance. L'industrie des équipements de télécommunication a été la cible de notre examen pendant la période 1995-2000. Cette industrie a connu une transformation institutionnelle importante dans la période, avec la déréglementation sur le marché américain (Telecommunications Act), qui s'étendait naturellement à toute l'Amérique du Nord et rapidement au reste du monde et l'ouverture des marchés mondiaux avec l'accord de libre-échange, pour les équipements de télécommunication, dans le cadre de l'OMC.

Cette étude confirme la relation entre institutions et stratégies concurrentielles des firmes déjà établie par d'autres chercheurs (Scott, 2001) mais la précise. D'abord, la relation suit une sorte de cycle. Lorsque les institutions qui peuvent être changées de manière volontariste (réglementation et normes professionnelles) sont stables, elles sont déterminantes dans les choix stratégiques, ce qui signifie que le répertoire stratégique disponible pour les firmes est relativement réduit. En particulier, lorsqu'il y a une réglementation forte, les firmes dominantes ont des avantages apparemment imprenables. Lorsque les institutions sont en changement, la période de transition crée des opportunités nouvelles qui transforment la structure de l'industrie et crée des conditions de remise en cause de l'ordre établi. Le passage à de nouvelles réglementations ou normes professionnelles fige à nouveau le jeu et facilite l'émergence de situations stratégiques dominantes. Ceci n'est évidemment vrai que pour les pays occidentaux développés dans lesquels les changements institutionnels sont lents et prudents.

Notre étude montre aussi que non seulement la stratégie mais aussi la performance des entreprises est étroitement associée aux institutions dans lesquelles les entreprises évoluent. La structure d'un champ organisationnel est donc contrainte, bien que non totalement déterminée, par les institutions dans lesquelles il baigne, ce qui confirme que même la vie et la performance d'une organisation est socialement construite (Berger et Luckman, 1967). Notre étude montre en particulier que la performance dans l'industrie des équipements de



télécommunication a été sensiblement affectée par le changement institutionnel qui a pris place entre 1995 et 2000 en Amérique du Nord.

Ces résultats contribuent à convaincre de l'importance du cadre institutionnel pour la vie économique et notamment pour la dynamique concurrentielle d'une industrie donnée. Ils rejoignent les travaux des économistes institutionnalistes (Gomez, 1996; Orléan, 1993). Ils attirent donc l'attention sur le rôle des institutions qui peuvent être changées de manière volontaristes dans l'équilibre concurrentiel d'une industrie. De manière incidente, ils montrent aussi l'importance de la stabilité institutionnelle pour le jeu concurrentiel. Le jeu concurrentiel génère beaucoup d'incertitudes pour les entreprises concernées, lorsque le cadre institutionnel est stable (Porter, 1980). Ces incertitudes deviennent insupportables lorsque les institutions changent de manière trop rapide, parce que les règles du jeu concurrentiel ne sont plus alors assez stables pour faciliter la prise de risque économique. C'est la situation de beaucoup de pays en transition.

Ces résultats sont, cependant, à prendre avec précaution. En effet, notre industrie est un peu particulière. Il s'agit d'une industrie qui a vécu longtemps avec des réglementations relativement rigides qui ont beaucoup figé le jeu concurrentiel. Dans des situations d'industries plus fluides, d'abord on ne peut pas vraiment parler de réglementation. Il faudra alors s'intéresser surtout aux normes industrielles et professionnelles et aux grandes tendances culturelles-cognitives, qui toutes n'évoluent que de manière graduelle, presque insensibles. Dans ces cas là, il est probable que l'effet des institutions soient moins sensibles pour les entreprises d'un même cadre institutionnel. D'autres recherches sur des industries ayant des cadres institutionnels différents et des dynamiques concurrentielles contrastées sont requises pour l'affirmer avec confiance.

7. BIBLIOGRAPHIE

- Aldrich, H. E. (1994). Fools rush in? The institutional context of industry creation. *Academy of Management Review*, 19 (4) : 645-670.
- Andrews, K. R. (1987). *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, Il : Irwin.
- Barnard, C. I. (1938). *The Functions of the Executive*. Harvard University Press, Cambridge, MA.



- Bédard, I. (1999). *La formation de groupes stratégiques : le cas des réseaux d'alliances dans l'industrie des équipements de télécommunication*. Mémoire de maîtrise. Montréal : École des Hautes Études Commerciales.
- Berger, P. J., Luckman, T. (1967). *The Social Construction of Reality*. New York, Doubleday Anchor.
- Butler, R. J., Carney, M. (1986). Strategy and Strategic Choice : The Case of Telecommunications. *Strategic Management Journal*, 7 (2) : 161-178.
- Campbell, J. L., Lindberg, L. N. (1990). Property Rights and the Organization of Economic Activity by the State. *American Sociological Review*. 55 : 634-647.
- Carney, M., Gedajlovic, E. (2002). The Co-evolution of Institutional Environments and Organizational Strategies: The Rise of Family Business Groups in the Asian Region, *Organization Studies*, 23, 1, 1-29.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure*. MIT Press, Cambridge, MA.
- Chandler, A. D. (1977). *The Visible Hand*. Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Cool, K. (1985). *Strategic Group Formation and Strategic Group Shifts : a Longitudinal Analysis of the U.S. Pharmaceutical Industry, 1963-1982*. Unpublished Doctoral Dissertation. Perdue University.
- Cool, K.I, Schendel, D. (1988). Performance Differences among Strategic Group Members. *Strategic Management Journal*, 9 (3) : 207-233.
- Dacin, M. T., Goodstein, J., Scott, W. R. (2002). Institutional theory and institutional change: Introduction to the special research forum. *Academy of management journal*, 45:1, 45-57.
- Dacin, M.T. (1997). Isomorphism in context : The power and prescription of institutional norms. *Academy of Management Journal*, Vol.40 :1, 46-81.
- Dess, G. G., Davis, P. S. (1984). Porter's (1980) Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance. *Academy of Management Journal*, 27 (3): 467-488.
- DiMaggio, P. J., Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48 : 147-160.
- Dowling, M. J., Ruefli, T. W. (1992). Technological Innovation as a Gateway to Entry : The Case of the Telecommunications Equipment Industry. *Research Policy*, 21 (1) : 63-78.



- Drake, W., Brodsky, A. (1998). *La loi de 1996 sur les télécommunications*. Brochure électronique de la Publication des Programmes d'information internationale du département d'État des États-Unis (<http://usinfo.state.gov>)
- Duysters, G., Hagedoorn, J. (1995). Strategic Groups and Inter-firm Networks in International High-Tech Industries. *The Journal of Management Studies*, 32 (3) : 359-382.
- Farashahi, M. 2003. Institutionalization process within organizations: A multilevel analysis of two functional activities of airlines in a developing country. Unpublished doctoral dissertation. Concordia university.
- Farashahi, M. & T. Hafsi. 2003. Strategic management in highly constrained environment: The case of textile firms in Iran. Research paper, presented at the 2003 Academy of management meeting, Seattle, August 1-6.
- Fiegenbaum, A., Sudharshan, D., Thomas, H. (1990). Strategic Time Periods and Strategic Groups Research : Concepts and an Empirical Example. *The Journal Of Management Studies*, 27 (2) : 133-148.
- Fiegenbaum, A., Thomas, H. (1995). Strategic Groups as Reference Groups: Theory Modeling and Empirical Examination of Industry and Competitive Strategy. *Strategic Management Journal*, 16 (6) : 461-476.
- Fortier, Y. (1990). *Northern Telecom et ses principaux concurrents dans l'industrie mondiale de l'équipement de télécommunications*. HEC Montréal : Centre d'études en administration internationale.
- Gomez, P.Y. 1996. *Le gouvernement de l'entreprise*. Paris : Interedition.
- Greenwood, R., Hinings, C. R. (1996). Understanding radical organizational change : Bridging together the old and the new institutionalism, *Academy of Management Review*, 21 :4 (1022-1045).
- Guedri, Z. (1998). *Performance Variations among Strategic Group Members in the Pharmaceutical Industry : an Examination of Individual Sustainable Growth Capabilities*. Mémoire de maîtrise, Université de Concordia, Montréal.
- Hatimi, I. E. (2003). *Changements Institutionnels, Groupes Stratégiques et Performance : Cas de l'Industrie des équipements des télécommunications*. Mémoire de maîtrise. École des Hautes Études Commerciales, Montréal.
- Hatten, K. J., Schendel, D. E. (1977). Heterogeneity within an Industry. *Journal of Industrial Economics*, 26 (2) : 97-113.
- Hatten, K. J., Schendel, D. E., Cooper, A. (1978). A Strategic Model of the U.S. Brewing Industry : 1952-1971. *Academy of Management Journal*, 21 : 592-610.



- Hofer, C., Schendel, D. (1978). *Strategy Formulation : Analytical Concepts*. West Publishing. St. Paul, MN.
- Holm, C. E. (1997). [Creating a financially sound primary care network](#). *Healthcare Financial Management*, 51 (5) : 81-84.
- Industrie Canada (2001). *Technologies de l'information et des communications*. Rapport préparé par la Direction générale des technologies de l'information et des communications.. Ottawa (www.strategis.gc.ca).
- Ketchen, D. J. Jr; Shook, C. L. (1996). The application of cluster analysis in strategic management research : An analysis and critique. *Strategic Management Journal*, 17 (6) : 441-457.
- Kiggundu, M. N., Jorgensen, J. J., Hafsi, T. (1983). Administrative Theory and Practice : a Synthesis. *Administrative Science Quarterly*, 28 (1) : 66-85.
- Laforge, H. (1981). *Analyse multivariée : pour les sciences sociales et biologiques avec applications des logiciels BMD, BMDP, SPSS, SAS*. Québec : Éditions études vivantes, 1981.
- Lawrence, P. R., Lorsch, J. W. (1967). *Organization and Environment : Managing Differentiation and Integration*. Harvard University Press, MA.
- Lawrence, T. B. 1999, Institutional Strategy. *Journal of Management*, 25, 2,161-188.
- Leduc, P. (1990). *Une application du concept de groupes stratégiques à l'industrie de la micro-informatique : le cas de Taïwan et de la Corée du Sud*. Mémoire de maîtrise. École des Hautes Études Commerciale, Montréal.
- Lieberman, M. B., Montgomery, C. A. (1988). [First-Mover Advantages](#). *Strategic Management Journal*, 9 : 41-59.
- Macmillan, I. C., Hambrick, D. (1983). *Capital Intensity, Market Share Instability and Profits-The Case for Asset Parcimony*. Working Paper, Columbia University, New York : Strategy Research Center.
- Mascarenhas, B. (1989). Strategic Group Dynamics. *Academy of Management Journal*, 32 (2): 333-352.
- Mascarenhas, B., Aaker, D. A. (1989). [Mobility Barriers And Strategic Groups](#). *Strategic Management Journal*, 10 (5) : 475-485.
- McGee, J., Thomas, H. (1986). [Strategic Groups: Theory, Research and Taxonomy](#). *Strategic Management Journal*, 7 (2) : 141-160.
- Meyer J. W., Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations : Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83 : 340-363.



- Meyer, J. W., Scott, R. W. (1983). Centralization and the Legitimacy Problems of Local Government. *Organizational Environments : Ritual and Rationality* : 199-215. Beverly Hills, California : Sage.
- Miles, R., Snow, C. (1978). *Organizational Strategy, Structure and Process*. New York : McGraw-Hill.
- Miller, D. (1996). Configurations de stratégies et de structures : Un pas vers la synthèse. *Gestion, revue internationale de gestion*, 21, (1) : 43-54.
- Miller, D., Friesen, P. H. (1978). [Archetypes of Strategy Formulation](#). *Management Science*, 24 (9) : 921
- Miller, D., Friesen, P. H. (1984a). *Porter's Generic Strategies and Performance*. Working paper. Montréal : McGill University.
- Miller, D., Friesen, P. H. (1984b). *Organizations : A Quantum View*. New Jersey : Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- North, D. C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge UK : Cambridge University Press.
- Oliver, C. (1991). Strategic Responses to Institutional Processes. *Academy of Management Review*, 16 (1) : 145-179.
- Oliver, C. (1997). Sustainable Competitive Advantage : Combining Institutional and Ressource Based Views. *Strategic Management Journal*, 18 (9) : 697-713.
- Orlean, A. 1993. *Analyse économique des conventions*. Paris : Press universitaires de France.
- Porter, M. E. (1979). The Structure within Industries and Companies Performance. *The Review of Economics and Statistics*, 61 (2) : 214-229.
- Porter, M. E. (1980). *Choix stratégiques et concurrence*. Ouvrage traduit de l'américain par Philippe de Lavergne. Paris : InterÉditions.
- Porter, M. E. 1994. Competitive strategy revisited: A view from the 1990s. In P. Barker Duffy, *The relevance of a decade*. Boston: Harvard Business School Press.
- Powell, W. W., Dimaggio, P. J. (1991). Introduction. *The New Institutionalism in Organizational Analysis* : 1-38. Chicago, Illinois : University of Chicago Press.
- Ramaswany, K., Thomas, A., S., Litschert, R., J. (1994). Organizational Performance in a Regulated Environment : the Role of Strategic Orientation. *Strategic Management Journal*, 15 (1) : 63-74.
- Reger, R., K., Huff, A., S. (1993). Strategic Groups : a Cognitive Perspective. *Strategic Management Journal*, 14 (1) : 103-124.



- Roberts, P. W., Greenwood, R. (1997). Integrating transaction cost and institutional theories : Toward a constrained-efficiency framework for understanding organizational design adoption. *Academy of Management Review*, 22 :2 (346-373)
- Ruef, M., Scott, W. R. (1998). A multidimensional model of organizational legitimacy : Hospital survival in changing institutional environments, *Administrative Sciences Quarterly*, 43 : 877-904
- Rumelt, R. P. (1974). *Strategy, structure, and economic performance*. Direction of Research. Harvard Business School, Harvard University, MA.
- Rumelt, R. P. (1983). [Diversification Strategy and Profitability](#). *Strategic Management Journal*, 3 (4) : 359-370.
- Scott, W. R. (1995). *Institutions and organizations*. 1^{ère} édition, Thousand Oaks, California: Sage.
- Scott, W. R. (2001). *Institutions and organizations*. 2nd édition, Thousand Oaks, California: Sage.
- Short, J. C. (2000). *Resource-Based, Strategic Group and Industry Influences on Firm Performance*. Doctoral Dissertation, Louisiana State University.
- SPSS (1999). *SPSS interactive graphics 10.0*. Chicago, Ill. : SPSS Inc.
- Standard & Poor's (2001). *Standard & Poor's industry surveys : Communications equipment*. New York : Standard and Poor's Corporation.
- Suchman, M. C. (1995). [Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches](#). *The Academy of Management Review*, 20 (3) : 571-610.
- Thomas, H.; Venkatraman, N. (1988). Research on Strategic Groups : Progress and Prognosis. *The Journal of Management Studies*, 25 (6) : 537-555.
- Thompson, J. D. (1967). *Organizations in Action : Social Science Bases of Administrative Theory*. New York , McGraw Hill.



NOTES

ⁱ . Par opposition a la main invisible du marché d'Adam Smith

ⁱⁱ L'environnement-tâche comprend toutes les organisations et individus qui conditionnent la réalisation de la tâche principale de l'organisation. Ainsi, on y trouve clients, fournisseurs, concurrents, organismes de réglementation des tâches.

ⁱⁱⁱ Du temps de Thompson, au moins, on pouvait considérer que dans les pays occidentaux de langue anglaise, il y avait une stabilité certaine de l'environnement général.

^{iv} Voir SPSS Base 10.0 Applications Guide

^v La réalisation des tests de Bartlett, de Kaiser-Meyer-Olkin et des communautés a démontré que les variables stratégiques sont très corrélées justifiant ainsi le recours à l'analyse factorielle.