



Parcours Professionnels et perceptions des nouveaux entrants : le cas du système concurrentiel français de la production de voyages outgoing

Raphaël DORNIER

Doctorant

CREPA - Université Paris 9 Dauphine

Place du Maréchal de Lattre de Tassigny 75016 PARIS

Tél : (33) 6-83-03-13-63 - E-mail raphael.dornier@dauphine.fr

Résumé

Un courant de recherches en fort développement dans le domaine de la stratégie explore dans une perspective socio-constructiviste les structures concurrentielles en privilégiant les perceptions des acteurs de l'industrie. Ce courant est parvenu à démontrer que les dirigeants tendent à développer des représentations de groupes stratégiques basées sur des processus de catégorisation. Cependant, dans la plupart des cas, ces études se sont focalisées sur des industries mûres confrontées à des bouleversements environnementaux de faible ampleur. L'objectif central de cette communication est dès lors d'examiner comment les managers considèrent, au regard de leurs propres catégorisations concurrentielles « historiques », de nouveaux types de firmes pénétrant leur marché domestique. Dans cette optique, nous analyserons les perceptions de 43 dirigeants opérant dans divers voyagistes outgoing français concernant cette nouvelle forme de concurrence ayant trois origines distinctes : la grande-distribution (ex : Carrefour, Leclerc), la distribution exclusive sur internet (ex : Karavel, Travelprice) et le tour-opérateur étranger notamment Anglais et Allemand (ex : TUI, First Choice). Recourant à la technique de la taxonomie cognitive hiérarchique (Porac & al., 1989) et à la « visual card sorting technique » (Calori, 1995) en tant que moyens pour amener les dirigeants à révéler leurs propres perceptions de leur environnement concurrentiel, nous sommes en mesure 1) de caractériser les perceptions des managers au regard de leur manière d'insérer ces nouveaux entrants dans leurs regroupements existants de concurrents et 2) d'explorer les éventuels liens entre le degré d'intégration des nouveaux entrants dans les perceptions concurrentielles et le parcours professionnel des dirigeants. Le résultat principal est que la plupart des dirigeants de voyagistes disposant d'une longue expérience dans le domaine de la production de voyages ont tendance à se reposer sur des schémas cognitifs reflétant des frontières obsolètes de leur industrie plutôt que sur des configurations prenant en compte de nouvelles menaces concurrentielles.

Mots clés

Perceptions concurrentielles, nouveaux entrants, inertie cognitive, secteur de la production de voyages.



Parcours Professionnels et perceptions des nouveaux entrants : le cas du système concurrentiel français de la production de voyages outgoing

1. INTRODUCTION

Notre objectif de recherche, s'inscrivant dans la problématique du degré d'homogénéité et d'inertie des perceptions concurrentielles, sera de mettre en lumière et de caractériser les perceptions des dirigeants de voyagistes français outgoing au regard de l'arrivée de nouveaux types de concurrents sur leur marché domestique, suivant une période relativement stable de leur environnement concurrentiel. Nous nous intéresserons notamment à leur manière de caractériser et d'intégrer ces nouveaux entrants dans leurs catégorisations concurrentielles existantes. Si la littérature semble s'accorder à considérer qu'un secteur stabilisé devrait amener à une homogénéité des perceptions concurrentielles, peu a été dit concernant l'homogénéité des perceptions lors de l'arrivée ou de l'essor de nouveaux types d'acteurs. Les dirigeants de voyagistes ont-ils ainsi déjà intégrés dans leurs perceptions concurrentielles ces nouveaux acteurs, et si oui les considèrent-ils comme formant des catégories de producteurs de voyages à part entière ou se fondent-ils dans les catégories concurrentielles dites « historiques » ? En outre, ces dirigeants considèrent-ils ces nouveaux acteurs comme des concurrents majeurs, ou estiment-ils qu'ils se situent sur des espaces de marché distincts ? Suite à la collecte de ces diverses perceptions concurrentielles, nous essaierons dès lors de les lier au parcours professionnel des dirigeants. Nous tenterons ainsi de discerner dans quelle mesure les dirigeants disposant d'une large expérience dans le domaine du tourisme pourraient être amenés à ignorer dans leurs schémas concurrentiels de nouveaux types de firmes. Les dirigeants disposant d'une forte ancienneté dans le domaine de la production de voyages, ou dans des secteurs connexes liés à la filière touristique, du fait d'une forte exposition au creuset de croyances existantes, semblent en effet les plus susceptibles d'être victimes du phénomène d'inertie cognitive. Si les études antérieures se sont attachées à mesurer l'influence du profil des dirigeants sur le degré d'homogénéité de leurs perceptions, notamment en termes d'entreprise d'appartenance et de spécificités de leurs fonctions, le facteur ancienneté dans le secteur a en effet été peu abordé.



2. UNE APPROCHE COGNITIVE DES GROUPES STRATEGIQUES

2.1. LES CONCEPTS DE GROUPES STRATEGIQUES ET DE GROUPES COGNITIFS

Au niveau de l'analyse d'une industrie en termes de regroupements d'entreprises partageant certaines similarités, deux conceptualisations alternatives se sont développés en management stratégique depuis le début des années 1970, à savoir le groupe stratégique et le groupe cognitif.

2.1.1. Le concept de groupe stratégique

Le premier courant, issu de l'économie industrielle, a vu le jour en 1972 avec Hunt qui a été le premier à introduire le concept de groupe stratégique dans son travail doctoral. Hunt a en effet identifié trois sources d'asymétries entre les firmes dans l'industrie américaine de l'électroménager, et a utilisé ces asymétries pour distinguer quatre groupes stratégiques et les barrières à l'entrée propres à chacun d'eux. Par la suite, tout au long des années 70 et 80, d'autres chercheurs, dont Porter notamment, ont alors tenté d'utiliser des principes généraux similaires pour identifier dans une industrie des groupes de firmes poursuivant une même stratégie. Les groupes stratégiques étaient de manière caractéristique définis par le chercheur, qui recourait à diverses séries de variables financières et stratégiques collectées à partir de rapports financiers ou d'autres sources publiques d'information pour classer les entreprises dans des groupes stratégiques. De nombreux chercheurs dans ce domaine ont mis en oeuvre des méthodologies qui assuraient une homogénéité entre les firmes appartenant à un même groupe tout en préservant une hétérogénéité entre les firmes appartenant à des groupes distincts (ex : Hatten, Schendel & Cooper, 1978 ; Oster, 1982 ; Hawes & Crittenden, 1984 ; Cool & Schendel, 1987 ; Cool & Schendel, 1988 ; Fiengenbaum & Thomas, 1990 ; Lewis & Thomas, 1990). Implicite dans cette approche de l'analyse du positionnement concurrentiel figure l'hypothèse que de telles données peuvent saisir de manière pertinente les bases de la concurrence (Hodgkinson, 1997). Dans cette perspective, les environnements industriels constitueraient ainsi des entités objectives susceptibles d'être révélées au travers d'une analyse formelle. Cependant, ce courant, bien qu'ayant dominé pendant plus de 20 ans la majeure partie de la littérature sur la concurrence, s'est vu adresser de nombreuses critiques, notamment vers la fin des années 80. Hatten et Hatten (1987), par exemple, ont souligné qu'il pourrait n'exister aucun groupe stratégique dans l'absolu, les regroupements de firmes pouvant n'être que des construits analytiques et conceptuels. S'est également exprimée à cette période une reconnaissance de plus en plus grande que cette approche économique



prédominante était fondamentalement limitée au niveau de sa capacité à expliquer comment et/ou pourquoi les structures concurrentielles dans des industries se développent, et sur quelles bases des stratégies particulières sont privilégiées (Hodgkinson, 1997 : 627).

2.1.2. Le concept de groupe cognitif

Une autre critique majeure adressée à ce courant de recherche sur les groupes stratégiques, à savoir la non-prise en compte des perceptions des acteurs dans les regroupements d'entreprises identifiés, a donné naissance à un deuxième courant de recherches caractérisant les regroupements d'entreprises similaires, issu des approches cognitives de la stratégie. Les variables sélectionnées pour l'analyse par le chercheur ne sont en effet pas nécessairement celles qui véritablement guident la prise de décision dans les organisations et orientent le jeu concurrentiel (ex : Porac & al., 1989 ; Barney & Hoskisson, 1990 ; Porac & Thomas, 1990 ; Calori & al., 1992 ; Hodgkinson & Johnson, 1994). Il est ainsi à présent largement admis que les perceptions de l'environnement, plutôt que ses supposées caractéristiques « objectives », sont les véritables déterminants du processus de formulation stratégique (Mbengué, 1992). Les auteurs alimentant ce courant préconisent dès lors que la décomposition en groupes d'entreprises similaires d'une industrie se base sur les modèles cognitifs des managers, plutôt que sur une analyse statistique des variables censées représenter les dimensions économiques clefs de l'industrie (Walton, 1986 ; Dutton & Jackson, 1987). Les schémas concurrentiels des dirigeants seraient, selon ces auteurs, principalement basés sur un processus de catégorisation des firmes sur la base de leurs similarités et différences perçues (Porac & al., 1987 ; Porac & Thomas, 1988). Une propriété fondamentale de l'esprit humain serait en effet sa capacité à générer des catégories cognitives résumant les similarités et différences entre objets, événements, personnes et conditions dans l'environnement (Rosh, 1978, Smith & Medin, 1981). L'activité de catégorisation consiste dès lors à la fois à agréger et à discriminer, à classer les éléments d'un ensemble en catégories homogènes et significativement distinctes qu'il est possible de décrire en termes de propriétés caractéristiques ou attributs (Mbengué, 1992). Rosch (1981) souligne pour sa part que, même inconsciemment, les incertitudes relatives à un cas particulier seront résolues en faisant appel à des informations relatives à d'autres cas mieux connus et considérés comme similaires, d'où des processus de regroupements. Le groupe cognitif peuvent dès lors être considéré comme rassemblant des attributs perçus comme communs aux firmes de ce groupe, cela simplifiant pour le décideur le problème cognitif complexe consistant à analyser individuellement un grand nombre de concurrents. Il convient notamment de souligner dans ce cadre l'étude de Reger et Huff



(1993), qui montre que le regroupement de concurrents est une opération « naturellement » réalisée par les managers : « Notre étude suggère, face aux critiques actuelles sur la pertinence du concept de groupe stratégique, que ceux-ci existent bel et bien dans l'esprit des stratèges. On ne peut donc les assimiler à de simples commodités analytiques. Ils font partie du processus par lequel les stratèges organisent et rendent intelligible leur environnement concurrentiel ». Si la majorité des travaux alimentant ce courant semble s'être intéressés au degré d'homogénéité des perceptions concurrentielles des dirigeants d'une industrie, deux autres grands types de travaux se sont pour leur part focalisés sur une problématique proche voire complémentaires, à savoir le degré de stabilité temporelle des perceptions concurrentielles et leur degré d'adéquation avec des évaluations considérées comme objectives de l'environnement concurrentiel.

2.2. LE DEGRE D'HOMOGENEITE DES PERCEPTIONS CONCURRENTIELLES

2.2.1. Vers une théorie de l'homogénéité des perceptions concurrentielles

Les premières recherches portant sur les perceptions concurrentielles, notamment menées par Porac et ses collègues sur l'industrie du tissage écossaise à partir de 1989, ont tendu à démontrer une forte homogénéité des schémas cognitifs des dirigeants. Cette homogénéité pouvait concerner l'ensemble des groupes d'entreprises au sein d'une même industrie identifiés par les dirigeants (Reger & Huff, 1993) ou être limitée aux seules organisations considérées comme concurrentes (Hodgkinson & Johnson, 1994). Porac et ses collègues (1995), par exemple, dans l'industrie du tissage en Ecosse, sont parvenus à établir un modèle cognitif commun à l'ensemble des dirigeants, composé de six formes organisationnelles basées sur des attributs telles que la taille de la firme, la technologie, le type de produit et la localisation géographique. Les auteurs ont identifié de nombreux facteurs susceptibles de favoriser un processus d'homogénéisation des catégorisations concurrentielles identifiées par les dirigeants. Cette homogénéité cognitive résulterait principalement du fait que dans une industrie donnée les acteurs interagissent au sein de conventions et d'associations professionnelles (Starbuck, 1975), participent à des mêmes programmes de formation et sont exposés à des environnements communs (Abrahamson & Fombrun, 1994). Ils partagent également les mêmes sources d'informations, comme les revues professionnelles, et parfois les mêmes consultants et cadres (Calori & Sarnin, 1995). Des facteurs tels que l'existence dans une industrie de dirigeants leaders, susceptibles de diffuser leurs propres perceptions, la similarité des cursus éducatifs et des expériences de travail en commun peuvent également contribuer à renforcer ce phénomène d'homogénéisation des représentations concurrentielles



(James, 2000). L'ensemble de ces processus d'interaction (Eden & Radford, 1990), qualifiés de socio-cognitif (Ginsberg, 1990), favorise ainsi la combinaison des schémas cognitifs individuels pour aboutir à des modèles mentaux très similaires, ou « partagés », du champ concurrentiel.

2.2.2. Vers une théorie de l'hétérogénéité des perceptions concurrentielles

D'autres recherches, au contraire, ont tendu à démontrer l'existence d'une hétérogénéité des catégorisations concurrentielles entre les participants d'une industrie (ex : de Chernatony et al., 1993a, 1993b ; Johnson & al., 1998 ; Reger, 1990 ; Calori et Sarnin, 1995). Les données réunies par Grisprud et Gronhaug (1985) soulignent ainsi l'existence d'une certaine variété des perceptions de la concurrence, et cela même au sein d'un marché relativement étroit géographiquement. Hodgkinson et Johnson (1994), pour leur part, ont montré que l'hétérogénéité des perceptions, bien que réelle au niveau d'une industrie tant au niveau du nombre de catégories concurrentielles identifiées que de la richesse de leur description, était moins accentuée entre dirigeants partageant une même fonction et/ou travaillant au sein d'une même organisation. Bien que peu de chercheurs se soient focalisés explicitement sur les antécédents de l'hétérogénéité des perceptions, certains ont identifié des conditions propices à un tel phénomène aux niveaux inter et intra-organisationnels (Narayanan & Kemmerer, 2001). Au niveau inter-organisationnel, l'hétérogénéité serait plus probable dans des environnements turbulents (Reger & Palmer, 1996), durant les premières phases de la formation de l'industrie et dans les marchés caractérisés par l'hétérogénéité des produits, des consommateurs et des technologies (Easton & al., 1993). Par contre, au fur et à mesure que les industries évoluent au travers des différentes étapes de leurs cycles de vie, les modèles cognitifs des acteurs de l'espace concurrentiel deviendraient de plus en plus stables et similaires (Levenhagen et al. 1993). Au niveau intra-organisationnel, il a été souligné que les visions du monde des managers sont façonnées, au moins en partie, par leurs carrières professionnelles (ex : Bouchet, 1976 ; Gunz, 1989 ; Hambrick & Mason, 1984 ; Whitley, 1987) au-travers des spécificités de leurs diverses entreprises d'appartenance. Les managers font en effet face à des contingences environnementales spécifiques au moins en termes de contexte, de fonction et de niveau de responsabilités (Lawrence & Lorsch, 1967). Nous inscrivant dans cette problématique générale du degré d'homogénéité des perceptions concurrentielles et de leurs liens avec les parcours professionnels des dirigeants, nous avons sélectionné comme champ d'étude le secteur français de la production de voyages outgoing,



du fait notamment des importants bouleversements concurrentiels s'y et du faible nombre d'études s'y intéressant.

2.3. STABILITE ET PERTINENCE DES PERCEPTIONS CONCURRENTIELLES EN CAS DE CHANGEMENTS ENVIRONNEMENTAUX

2.3.1. Une forte stabilité des perceptions en environnement changeant

Alors qu'un certain nombre de chercheurs (ex : Barr & al., 1992 ; Bartunek, 1984 ; Fahey & Narayanan, 1989 ; Fletcher & Huff, 1990 ; Huff & Schwenck, 1990 ; Laughlin, 1991 ; Narayanan & Fahey, 1990) ont exploré les processus de changement cognitif dans les organisations dans une variété de domaines, seulement trois études se sont intéressées à l'analyse de la stabilité sur la durée des perceptions des catégories concurrentielles. Ces trois recherches, menées par Gronhaug et Falkenberg (1989), Reger et Palmer (1996) et Hodgkinson (1997), ont utilisé un design de recherche longitudinal et se sont focalisées sur des industries connaissant des bouleversements environnementaux de différentes natures. Ces études ont abouti à des résultats similaires, à savoir une forte stabilité des perceptions des catégories concurrentielles. Ces perceptions paraissaient alors ne plus correspondre aux réalités des différents marchés étudiés, tels qu'évaluées par des experts extérieurs. De tels résultats rejoignent ainsi les conclusions de nombreuses études ayant révélé de grandes erreurs et biais dans les perceptions (Kahneman & Tversky, 1973 ; Kiesler & Sproull, 1982 ; Lant, Milliken & Batra, 1992).

2.3.2. Le concept d'inertie cognitive

Les théoriciens de l'écologie des populations comme Hannan et Freeman (1977, 1988) soutiennent que les forces d'inertie empêchent fréquemment les organisations de s'adapter à un environnement changeant. Comme Porac et Thomas (1990) l'observent, une source possible d'une telle non-flexibilité est l'inertie cognitive propre aux modèles mentaux. Les acteurs, au fur et à mesure que les transactions se stabilisent, deviennent en effet de plus en plus dépendants des modèles mentaux partagés qui est en sont venus à prévaloir dans une même industrie. La notion d'inertie cognitive implique ainsi que, dans une certaine mesure, les firmes connaissant des difficultés peuvent les perpétuer du fait de l'incapacité de leurs dirigeants à réviser leurs modèles mentaux de l'espace concurrentiel suffisamment rapidement pour s'adapter à un environnement changeant (Hodgkinson, 1997).

Nous inscrivant dans cette problématique générale du degré d'homogénéité des perceptions concurrentielles et de leur degré de congruence avec les bouleversements environnementaux,



notre objectif est dès lors de déterminer si le parcours professionnel pourrait être explicatif du degré d'intégration dans les perceptions concurrentielles de nouveaux entrants. En d'autres termes, notre question de recherche est double et peut-être formulée de la manière suivante : « Les dirigeants ayant un parcours professionnel similaires partagent-ils une même perception de leur environnement concurrentiel, notamment au niveau de leur caractérisation de nouveaux types d'acteurs ? Les dirigeants ayant suivi un certain parcours professionnel ont-ils davantage tendance à intégrer ces nouveaux types d'acteurs dans leurs perceptions concurrentielles ? » Nous avons dès lors retenu comme champ d'étude le secteur de la production de voyages en France, du fait notamment des importants bouleversements concurrentiels qui s'y sont produits au cours de ces dernières années, de nouveaux types d'organisations développant une activité de production de voyages, et du faible nombre d'études s'y intéressant.

3. METHODOLOGIE

3.1. LE SYSTEME CONCURRENTIEL FRANÇAIS DE LA PRODUCTION DE VOYAGES OUTGOING

Le secteur français de la production de voyages outgoing semble posséder deux caractéristiques majeures : son atomicité et la faiblesse des marges dégagées par les acteurs, cela favorisant des processus de regroupements et de rachats, opérés notamment par des voyagistes anglais et allemands. Le voyagiste, également qualifié de tour-opérateur et dont la production est généralement commercialisée par le biais des agences de voyages, est la figure emblématique de ce secteur dans la mesure où son activité principale est précisément d'assembler les différents éléments composant un voyage. Sa position est donc centrale dans la filière touristique. Il est en effet en relation tant avec des acteurs situés en amont tels que les hôteliers et les compagnies aériennes qu'avec des acteurs situés en aval tels que les agences de voyages ou les comités d'entreprises. Quelques sociétés dominent le marché français de la production de voyages outgoing de par notamment leur ancienneté, leur notoriété et l'importance de leur chiffre d'affaires. Les deux principales sont Nouvelles Frontières et le Club Méditerranée, la première ayant une activité importante de vente de vols secs, la seconde étant davantage un hôtelier qu'un véritable producteur de voyages. A côté de ces deux principales figures historiques du tourisme français au cours de ces 30 dernières années coexistent une multitude de voyagistes, soit près de 360, plus ou moins spécialisés sur des thèmes ou des destinations de voyages. Durant ces dernières années, trois grands types de nouveaux acteurs ont cependant affirmé leur présence sur le marché du voyage en France. La première catégorie d'acteurs est composée des voyagistes étrangers, notamment allemands et



anglais. Ces voyagistes, de par notamment l'importance et le dynamisme de leurs marchés domestiques respectifs, disposent d'une taille bien supérieure à celle des premiers voyagistes français, le chiffre d'affaires de TUI, tour opérateur leader sur le marché allemand, étant ainsi près de 10 fois supérieur à celui de Nouvelles Frontières, premier voyageur sur le marché français. Il convient cependant de noter que la pénétration des voyagistes étrangers sur le marché français se limite principalement actuellement à des prises de participation, parfois majoritaires, dans le capital de voyagistes français, mais ne remet pas en cause véritablement l'identité de ces voyagistes nationaux, dans la mesure où ces derniers conservent leur marque et la spécificité de leurs productions. Le second type d'acteurs regroupe les organisations spécialisées dans la vente de voyages par internet. Ces organisations, telles que par exemple Karavel ou Lastminute, ont ainsi axé leur stratégie essentiellement sur le média internet, et ont pénétré le secteur du voyage par ce biais. Elles sont, pour la plupart, indépendantes et donc non liées juridiquement à des voyagistes particuliers. Si leur activité originelle est pour la plupart la distribution par internet de voyages élaborés par des tour-opérateurs, notamment dans le cas de voyages vendus en dernière minute, certaines d'entre elles sont ou pourraient être tentées de développer leur propre activité de production. La quasi-totalité des voyagistes dits « traditionnels » tendant à développer leurs sites internet destinés à commercialiser leur propre production, il semble ainsi de l'intérêt de ces spécialistes du net de réduire leur dépendance envers ces fournisseurs en négociant directement avec des prestataires situés en amont de la filière touristique tels que les compagnies aériennes ou les hôteliers. Le troisième type d'acteurs, enfin, est composé des grands-distributeurs tels que Leclerc ou Carrefour. Ces enseignes, ne proposant pas originellement de produits voyages, se sont tournées vers la commercialisation de ce type de produit au début des années 1990 pour ne cesser depuis de développer cette activité. Certains analystes considèrent ainsi que la grande distribution pourrait représenter près de 30 % des ventes de voyages sur le marché français à l'horizon 2005 (Secrétariat d'Etat Français au Tourisme, 2002). Si l'activité de production de voyages des enseignes de grande distribution est délicate à mesurer, leur puissance financière et leur capacité à générer des volumes élevés pour un même type de produit pourrait les amener à développer davantage cette activité.

3.2. COLLECTE DES DONNEES

3.2.1. Echantillon

Nous n'avons pas souhaité constituer un échantillon représentatif, mais plutôt parvenir à interroger des dirigeants d'une grande diversité de voyagistes dits « traditionnels », tant au



niveau de leur taille que du périmètre de leurs activités. Nous avons choisi de n'interroger que des membres des équipes de direction de voyagistes. Les chercheurs en management stratégique estiment en effet qu'un rôle important dans la dynamique de la concurrence est joué par les managers clefs qui surveillent les organisations rivales et formulent des stratégies destinées à améliorer la performance de la firme (Porter, 1980; Rumelt, 1987). Hambrick et Mason (1984) ont noté, de même, que les décisions stratégiques sont affectées par les schémas cognitifs de l'encadrement supérieur des organisations. Lyles et Schwenk (1992) soulignent pour leur part que les décideurs ont une grande influence sur le développement des structures de connaissances organisationnelles, étant donné que ce sont eux qui initialement interprètent l'importance des événements environnementaux et qui communiquent leurs perceptions de la structure de l'environnement aux travers de leurs discours et déclarations. Nous avons ainsi interrogé 43 dirigeants appartenant à 42 voyagistes différents, ces dirigeants étant président directeur général, directeur général, directeur marketing ou directeur commercial. Les entretiens étaient conduits dans le bureau du répondant après qu'une brève et délibérément vague description des objectifs de la recherche aie été donné. La totalité des entretiens étaient enregistrés et plus tard retranscrits, l'anonymat ayant été assuré aux répondants. Les entretiens, réalisés entre avril 2001 et décembre 2001, étaient d'une durée moyenne de 45 minutes, les plus courts durant approximativement 30 minutes et les plus longs près de 2 heures. Si nous considérons trois dimensions stratégiques fréquemment par les dirigeants pour différencier des groupes de voyagistes d'une manière hiérarchique, la structure de notre échantillon est la suivante :

Voyagistes non-spécialisés (proposant une large gamme de destinations avec de nombreux thèmes) : 2	Voyagistes spécialisés (proposant peu de destinations, de thèmes de voyages ou focalisés sur un segment de clientèle) : 41
- Avec une forte intégration verticale : 1	- Spécialisés sur une ou quelques destinations : 19
- Avec une faible intégration verticale : 1	- Spécialisés sur un thème de voyage ou un segment de clientèle : 22

Les 19 voyagistes interrogés se spécialisant sur une gamme limitée de destinations se focalisaient sur 13 pays ou régions, la région la plus représentée étant l'Europe Occidentale qui était proposée par 3 voyagistes. Concernant les 22 voyagistes se focalisant sur un thème de voyage ou un segment spécifique de clientèle, 5 se spécialisaient sur un type de clientèle (la plus représentée étant celle des étudiants avec 3 voyagistes) et 17 sur un thème de voyage (le thème le plus représenté étant celui de la randonnée avec 5 voyagistes). Nous précisons



que nous avons comptabilisé deux fois, dans la catégorie des voyagistes spécialisés sur un thème, l'organisation au sein de laquelle nous avons interrogé deux dirigeants. Etant donné que selon la plupart des dirigeants interrogés moins de 10 voyagistes peuvent être considérés comme non-spécialisés sur le marché français, alors que 350 pourraient être classés dans la catégorie des non-spécialisés, la structure et la composition de notre échantillon en termes de degré de spécialisation peut paraître satisfaisante. Le parcours professionnel moyen des 43 dirigeants interrogés est le suivant :

Nombre de producteurs de voyages fréquentés	2,2
Ancienneté dans le secteur de la production de voyages	16
Nombre d'années dans des secteurs situés dans la filière touristique autres que la production de voyages	2,8
Nombre d'années dans des secteurs situés en-dehors de la sphère du tourisme	1,5

3.2.2. Mode d'appréhension des perceptions concurrentielles

Nous avons souhaité interroger les dirigeants de voyagistes concernant deux niveaux de leur environnement concurrentiel. Le premier niveau concerne l'ensemble de la population des organisations ayant une activité permanente de production de voyages outgoing et opérant sur le marché français. Nous nous intéressons dès lors à leur manière d'identifier et de catégoriser l'ensemble des organisations composant cette population. Nous qualifierons ce type de représentation, censée couvrir de manière exhaustive la totalité d'une population donnée, de « perception concurrentielle large ». Le second niveau concerne uniquement les organisations que les dirigeants de voyagistes considèrent comme étant leurs propres concurrents. Notre intérêt se porte dès lors sur leur manière d'identifier et de catégoriser ces concurrents. Ce type de représentation, beaucoup plus limitée dans l'étendue des organisations prises en considération, sera qualifié de « perception concurrentielle proche ». Outre cette double dimension du champ couvert par les perceptions concurrentielles, nous avons également souhaité introduire une double dimension temporelle. Les dirigeants seront ainsi amenés à identifier des catégories d'organisations non seulement dans leurs environnements concurrentiels larges et proches, mais également actuellement et à un horizon de trois ans. Il nous a semblé en effet pertinent d'introduire une dimension prospective dans notre étude, la plupart des travaux sur les groupes stratégiques ou cognitifs ayant davantage privilégié une dimension rétrospective. Ainsi, même si les dirigeants n'intègrent pas encore ces nouveaux entrants dans leurs catégorisations concurrentielles actuelles, peut-être le font-ils au niveau de leurs anticipations de leur environnement concurrentiel tel qu'il sera structuré à un horizon de trois ans.



3.2.3. Guide d'entretien

Nous avons ainsi choisi d'utiliser dans le cadre de notre étude un guide d'entretien dont les questions se focalisaient sur trois grands thèmes : identifier et décrire les différentes catégories de producteurs de voyages actuellement et dans trois ans, identifier et décrire les différents groupes de concurrents actuellement et dans trois ans, caractériser les trois nouveaux types de producteurs de voyages actuellement et dans trois ans. Si les deux premiers thèmes abordés privilégient un mode de traitement cognitif de type automatique (Reger & Palmer, 1996), dans la mesure où les techniques sollicitées sont très peu directives et invitent à des réponses spontanées, le troisième thème, pour sa part, invite à un mode de traitement cognitif se rapprochant du mode contrôlé (Reger & palmer, 1996), dans la mesure où les dirigeants sont invités à caractériser des catégories de nouveaux entrants identifiées par le chercheur. Nous précisons que le troisième thème n'est abordé que dans le cas où les répondants ne l'ont pas évoqué précédemment au cours de l'entretien de manière spontanée. Nous inspirant notamment des travaux menés par Porac et ses collègues, la technique sollicitée pour amener les dirigeants à révéler leurs catégorisations de l'ensemble des organisations productrices de voyages opérant sur le marché français est celle de la taxonomie hiérarchique. Cette procédure s'appuie sur un corps de connaissances considérable suggérant que les catégories cognitives peuvent être organisées de manière hiérarchique (Rosch, 1978). Avec cette approche, les dirigeants interrogés sont invités à identifier des sous-catégories qui émanent d'une catégorie de départ qui est celle des « organisations ayant une activité permanente de production de voyages outgoing et opérant sur le marché français ». Une fois les sous-catégories de premier niveau identifiées, les dirigeants sont alors invités à révéler de nouvelles catégories, issues de ces catégories de premier niveau, et dites de deuxième niveau. Conservant une démarche proche de celle de Porac, nous retraçons ce processus de subdivisions devant les dirigeants, qui sont ainsi libres de modifier ou de compléter leurs réponses au fur et à mesure que la cession progresse. Après avoir obtenu la taxonomie des dirigeants concernant leur environnement concurrentiel large actuel, nous les invitons alors à identifier quelles seront les éventuelles modifications que connaîtra cette taxonomie à un horizon de trois ans, tant au niveau des catégories identifiées que de leur contenu. Pour la collecte des perceptions relatives à l'environnement concurrentiel proche, nous avons eu recours à la « visual card sorting technique », notamment utilisée par dans le champ de la stratégie. La « Visual Card sorting technique » est une méthode dérivée de la « full context form » des grilles répertoires de Kelly (Calori & Sarnin, 1995; Daniels et al., 1995), qui ne présuppose en rien des structures cognitives du répondant (Daniels & al., 1994). La validité



de cette technique a été testée par rapport à la méthode des grilles répertoires dont la validité est reconnue (Kelly, 1955), les tests ayant montré la convergence des résultats (Daniels & al., 1994). Très simple à administrer, cette méthode demande au dirigeant de citer les concurrents directs de son organisation, l'enquêteur inscrivant alors sur des petits petits cartons séparés le nom de chacun d'eux. L'enquêteur, présentant ensuite ces petits cartons au dirigeant, lui demande de les regrouper sur la base des certaines similarités perçues, en ayant recours à la question suivante : « vos concurrents directs sont-ils tous identiques, ou auriez-vous tendance à distinguer différents types de concurrents directs ». Dans le cas où le dirigeant forme effectivement un ou plusieurs groupes de concurrents directs, l'enquêteur l'invite alors à justifier pour quelles raisons il a effectué ces regroupements. Les dirigeants sont ensuite invités à identifier quels seront les modifications éventuelles dans la structure et le contenu de ces regroupements à un horizon de trois ans. Après avoir récolté les perceptions des dirigeants en mode spontané relativement à leur environnement concurrentiel large et proche, nous les invitons alors, en fin d'entretien, à caractériser chacun des trois grands types de nouveaux entrants, dans le cas où ils ne l'aient pas fait précédemment. Cette caractérisation en mode assisté est sollicitée par le recours aux deux questions suivantes : « Comment cette catégorie d'acteurs s'insère-t-elle dans la taxonomie que vous avez identifiée précédemment, actuellement et à un horizon de trois ans ? ».

2.3. ANALYSE DES DONNEES

Nous avons choisi de distinguer dans notre analyse les deux grands types d'environnement concurrentiel identifiés précédemment, à savoir l'environnement concurrentiel large et l'environnement concurrentiel proche. Afin d'intégrer également dans notre analyse les dimensions relatives à la période considérée (actuelle et à un horizon de trois ans) et le type de réponse sollicitée (spontanée ou assistée), nous classerons alors les réponses des dirigeants interrogés, concernant chacun des grands types de nouveaux entrants identifié, en fonction d'une grille comportant cinq niveaux correspondant à une intégration décroissante des nouveaux entrants dans les catégorisations cognitives. Cette grille, pour l'environnement concurrentiel large, et à appliquer pour les perceptions actuelles et anticipées, est la suivante :

1. La catégorie de nouveaux entrants est citée spontanément dans la taxonomie hiérarchique, au premier ou au deuxième niveau
2. Un ou des membres de la catégorie de nouveaux entrants sont intégrés spontanément à une catégorie dans la taxonomie hiérarchique, catégorie comprenant des voyageurs dits « traditionnels »
3. La catégorie de nouveaux entrants est considérée comme catégorie à part entière en mode assisté et est rajoutée à la taxonomie hiérarchique



4. Les nouveaux entrants sont affectés en mode assisté à une catégorie identifiée précédemment spontanément dans la taxonomie hiérarchique
5. La catégorie de nouveaux entrants est considérée comme n'appartenant pas au système concurrentiel des voyagistes en mode assisté

Concernant l'environnement concurrentiel proche, notre grille d'analyse, à appliquer également pour les perceptions actuelles et anticipées, est la suivante :

1. Un ou des nouveaux acteurs sont cités spontanément comme concurrents principaux formant une catégorie exclusive
2. Un ou des nouveaux acteurs sont cités spontanément comme concurrents principaux mais ne formant pas une catégorie exclusive
3. Un ou des nouveaux acteurs sont considérés spontanément comme concurrents secondaires
4. Un ou des nouveaux acteurs sont considérés comme concurrents secondaires en mode assisté
5. Aucun nouvel acteur n'est considéré comme concurrent secondaire en mode assisté

Ainsi, plus la représentation concurrentielle du dirigeant interrogé, pour chaque type d'environnement concurrentiel (large ou proche) et pour chaque type d'horizon temporel (actuellement ou à un horizon de trois ans), comprendra des catégories de nouveaux entrants ou des organisations appartenant à une catégorie de nouveaux entrants et plus son évaluation sera proche de 1. Un score de 5 pour chacun des 4 types de perceptions (large actuelle, proche actuelle, large actuelle, large à un horizon de trois ans) correspondrait ainsi à une non-intégration totale d'un nouveau type de concurrents dans une perception concurrentielle. Un écueil méthodologique important était cependant constitué par le cas des voyagistes étrangers. En effet, dans le cas où était cité dans le cours de l'entretien une entreprise détenue par un voyageur étranger mais ayant conservé sa propre marque et sa propre gamme de produits, était-il alors préférable de considérer cette entreprise comme correspondant en fait à la catégorie des voyagistes étrangers ? Notre choix a dès lors été de ne considérer comme se référant à cette catégorie que les seules entreprises caractérisées explicitement par le dirigeant interrogé comme détenues par des voyagistes étrangers. Il nous a paru en effet envisageable que le dirigeant puisse ne pas avoir conscience de la structure de propriété de l'entreprise qu'il citait, ou considérer que la structure de son capital ne constituait pas une dimension stratégique importante. Après avoir caractérisé les perceptions concurrentielles des dirigeants interrogés en fonction de ces deux grilles, nous tenterons alors de mettre en lumière un



éventuel lien entre le parcours professionnel et le degré d'intégration cognitive des nouveaux entrants.

4. RESULTATS

4.1. CATEGORISATIONS CONCURRENTIELLES ET NOUVEAUX ENTRANTS

Les scores moyens concernant les différentes perceptions des nouveaux entrants sont les suivants :

Tableau 1. : Les perceptions des dirigeants de voyagistes des catégories de nouveaux entrants

Perceptions concurrentielles moyennes	Voyagistes étrangers		Spécialistes d'internet		Grande distribution	
	Actuelles	Anticipées	Actuelles	Anticipées	Actuelles	Anticipées
Larges	3,1	2,4	3,4	3,2	3,7	3,60
Proches	4,4	4	4,8	4,8	4,9	4,9

Le score de 3,1, par exemple, apparaissant en haut à gauche du tableau, signifie que les dirigeants interrogés, en moyenne, ont eu tendance à considérer la catégorie des voyagistes étrangers comme formant une catégorie à part entière du système concurrentiel actuel de la production de voyages en mode assisté. Cela signifie donc qu'ils avaient tendance à ne pas mentionner cette catégorie spontanément lorsqu'il leur était demandé de distinguer les différentes catégories d'organisations composant la population des producteurs de voyages. Par contre, lorsque la catégorie des voyagistes étrangers leur était explicitement mentionnée, ils la « rajoutaient » alors aux différentes catégories de voyagistes qu'ils avaient eux-mêmes identifiées. Le score de 4,9, se situant en bas à droite du tableau, signifie que les dirigeants interrogés, en moyenne, ont considéré en mode assisté que des grands distributeurs, à un horizon de trois ans, ne seraient pas concurrents secondaires de leur organisation. Cela signifie donc que lorsqu'il leur était demandé de citer quels seraient leurs concurrents directs à un horizon de trois ans ils ne citaient pas de grands distributeurs, et que lorsqu'il leur était demandé explicitement si des grands distributeurs pourraient concurrencer leur propre organisation à un horizon de trois ans, même de manière secondaire, leurs réponses étaient alors quasi-systématiquement négatives.

4.1.1. Perceptions concurrentielles larges et nouveaux entrants

Au niveau des perceptions concurrentielles larges, il est à noter que ces trois grandes catégories d'acteurs ne sont pas encore systématiquement considérées comme appartenant au



système concurrentiel global des producteurs de voyages outgoing. Certains dirigeants considèrent ainsi que les spécialistes d'internet et les grandes surfaces ne sont et ne seront pas en mesure dans les trois prochaines années de développer une activité de production de voyages significative. Or, il est notable que certaines organisations appartenant à ces deux grandes catégories d'acteurs ont bel et bien déjà commencé à développer une activité de production, même si l'ampleur de celle-ci est encore difficile à évaluer. Il convient cependant de souligner que les scores moyens des perceptions concurrentielles anticipées sont meilleurs que les scores moyens des perceptions concurrentielles actuelles, même si la progression reste faible mis à part pour la catégorie des voyagistes étrangers. Ce résultat semble ainsi corroborer certains phénomènes mis en lumière par la théorie cognitive, à savoir le caractère exceptionnel de l'anticipation des changements dans les modèles mentaux (Fiske et Taylor, 1984). Si l'on considère à présent les cas extrêmes, le dirigeant ayant intégré au maximum ces nouveaux entrants dans ses catégorisations cognitives larges présente un score moyen de 1,7. Ce dirigeant a ainsi cité spontanément les catégories des voyagistes étrangers et des spécialistes d'internet dans sa taxonomie hiérarchique, n'identifiant comme catégorie à part entière la grande distribution qu'en mode assisté. Les cinq dirigeants ayant le meilleur score d'intégration présentent un score moyen de 2,6. L'impact des nouveaux entrants sur les catégorisations concurrentielles larges a été le plus faible pour un dirigeant présentant un score de 4,7. Le score moyen des cinq dirigeants présentant le score le plus élevé est de 4,14.

4.1.2. Perceptions concurrentielles proches et nouveaux entrants

Au niveau des catégorisations concurrentielles proches et des nouveaux entrants, il se dégage nettement de nos résultats que les dirigeants de voyagistes n'ont aucunement tendance, pour la plupart, à considérer ces nouveaux types d'acteurs comme des concurrents principaux ou secondaires. Cette constatation est particulièrement vraie pour les catégories des spécialistes d'internet et des grands distributeurs. Si l'on considère à présent simultanément les perceptions des dirigeants relativement aux deux niveaux d'analyse que nous avons évoqués, il est notable qu'elles semblent avoir peu été remises en cause par ces nouveaux types d'acteurs. En outre, il convient de noter que les dirigeants ont tendance à ne considérer comme concurrentes que les organisations appartenant à une même catégorie dans la taxonomie hiérarchique. Ainsi, dans la plupart des cas, les concurrents sont clairement positionnés dans une des catégories de troisième niveau de la taxonomie hiérarchique, cela tendant à révéler une forte interdépendance entre ces deux niveaux de perception du champ concurrentiel. Cette constatation rejoint également les résultats de Porac et de ses collègues



(1989, 1995) qui avaient utilisé le terme de point d'inflexion concurrentiel pour caractériser le niveau dans la taxonomie hiérarchique à partir duquel les dirigeants commençaient à identifier leurs concurrents. Il n'est ainsi guère suprenant que des organisations non encore intégrées au niveau cognitif dans le champ concurrentiel large ne soient pas considérées comme concurrentes actuelles ou potentielles.

4.2. CATEGORISATIONS CONCURRENTIELLES, NOUVEAUX ENTRANTS ET PARCOURS PROFESSIONNEL

Notre question de recherche concernait plus spécifiquement le lien susceptible d'exister entre le parcours professionnel des dirigeants et le degré d'intégration des nouveaux types d'acteurs dans leurs perceptions concurrentielles. Nous avons notamment émis l'hypothèse d'une plus forte inertie des représentations concernant les dirigeants disposant d'une expérience large voire exclusive dans le secteur de la production de voyages. Il est remarquable que la plupart des dirigeants interrogés disposent d'une grande ancienneté dans le secteur de la production de voyages. Nombre d'entre eux ont ainsi connu un parcours professionnel les amenant soit à gravir les échelons au sein d'un voyageur avant de se voir confier des responsabilités de direction, soit à créer leur propre voyageur après avoir exercé quelques années au sein d'un tour-opérateur établi. Nous avons dès lors distingué quatre grands types de parcours professionnels, pour caractériser ensuite le lien pouvant exister entre le type de parcours et le type de perception concurrentielle.

Parcours A (19 dirigeants) : Les figures historiques de la production de voyages, soit les dirigeants ayant exercé plus de 20 ans dans ce secteur.

Parcours B (17 dirigeants) : Les spécialistes du tourisme, soit les dirigeants ayant exercé entre 5 et 20 ans dans le secteur de la production de voyages et n'ayant pas d'expériences professionnelles en-dehors de la filière touristique.

Parcours C (3 dirigeants) : Les dirigeants non originaires du tourisme, soit les dirigeants ayant exercé moins de 5 ans dans le secteur de la production de voyages, et ayant plus de 5 ans d'expériences cumulés dans des secteurs extérieurs au tourisme.

Parcours D (4 dirigeants) : Les novices, soit les dirigeants exerçant depuis moins de 5 ans dans le secteur de la production de voyages et n'ayant pas plus de 5 ans d'expériences professionnelles cumulées dans des secteurs autres.



Tableau 2 : Parcours professionnel des dirigeants de voyagistes et perception des catégories de nouveaux entrants

Parcours	Perceptions Concurrentiel.	Voyagistes étrangers		Spécialistes d'internet		Grande distribution	
		Anticipées	Anticipées	Actuelles	Anticipées	Actuelles	Anticipées
A : 19	Larges	3,3	2,6	3,5	3,4	4	3,7
	Proches	4,7	4,1	4,6	4,7	4,9	4,9
B : 17	Larges	2,8	2,2	3,4	2,8	3,6	3,6
	Proches	4,3	4,1	4,9	5	4,9	4,9
C : 3	Larges	3,7	2,3	3,7	3,7	3	3
	Proches	5	3,7	4,7	4,7	5	5
D : 4	Larges	2,7	2,7	2,5	2,5	3,2	3,2
	Proches	3,2	3,2	5	5	4,7	4,7

Il convient de signaler que ces résultats ne sont guère significatifs, dans la mesure où les dirigeants appartenant aux catégories C et D sont trop peu nombreux. Néanmoins, il est notable que sur les 12 types de perceptions identifiés en fonction du type de nouvel entrant et de l'horizon temporel retenu, les dirigeants de la quatrième catégorie, soit les novices dans le secteur de la production de voyages ne disposant pas d'autres expériences professionnelles, présentent 7 fois le meilleur score d'intégration des nouveaux entrants. Il peut paraître surprenant que les dirigeants ayant suivi le parcours C ne présentent pas de meilleurs scores d'intégration. En effet, une expérience dans d'autres secteurs aurait en effet pu les amener à remettre en cause les représentations partagées par la majorité des acteurs de la production de voyages. Il convient de noter cependant que le dirigeant ayant selon nous formulé les propos les plus éclairants quant à l'éventuelle existence d'une représentation concurrentielle partagée par les dirigeants ayant la plus grande ancienneté au sein du secteur de la production de voyages a suivi un parcours professionnel du type C : « Je pense que la sclérose, elle vient véritablement de cette espèce de... Vous savez, ce sont les mariages consanguins, c'est-à-dire que tout le monde fonctionne en circuit fermé. Donc dès lors que les gens fonctionnent en circuit fermé, il n'y a pas d'autre salut que ce qu'ils ont appris à faire depuis qu'ils sont tout petits. Et, en plus, comme c'est un secteur où on forme les futurs agents. C'est complètement noyauté. Ce sont les BTS tourisme qui rentrent dans les agences et ainsi de suite, qui sont formés par des professionnels du tourisme qui sont dans le métier. Ça fonctionne comme ça. Comme un circuit ».



5. DISCUSSION

5.1. LES RAISONS POSSIBLES DE CETTE FAIBLE CONSIDERATION DES NOUVEAUX ENTRANTS

Le niveau moyen étonnamment faible de l'intégration dans les catégorisations cognitives de ces nouveaux types d'acteurs peut s'expliquer par plusieurs facteurs liés au secteur étudié. Concernant les perceptions de l'environnement concurrentiel large, il convient de noter que la seule population des voyageurs considérés comme « traditionnels », c'est-à-dire présentant un profil organisationnel similaire, compte près de 360 membres. Certains dirigeants ont ainsi souligné découvrir de nouveaux voyageurs chaque jour, précisant que de nombreux autres disparaissent également à intervalles réguliers. Une telle quantité d'acteurs peut ainsi être susceptible de décourager la recherche d'informations sur la concurrence. En outre, de nombreux dirigeants ont souligné que l'étude de la concurrence ne représente aucunement une priorité stratégique pour leur organisation. Car situés au cœur de la filière du tourisme, les voyageurs seraient ainsi insérés dans une logique verticale de filière, au point de négliger des acteurs susceptibles de pénétrer leur espace concurrentiel. De plus, de très nombreux voyageurs, caractéristique que l'on retrouve très clairement dans notre échantillon, sont de petites structures spécialisées sur des niches de marché. Ces acteurs proposent ainsi une offre très ciblée sur une destination ou un thème de voyage, et ne considèrent comme composant leur espace concurrentiel pertinent que les quelques autres organisations présentant le même type de positionnement. Il est ainsi remarquable que la plupart des dirigeants aient cité moins de 7 concurrents, réunis dans deux ou trois catégories distinctes. Or, les trois grands types de nouveaux acteurs identifiés se situent clairement, dans tous les cas actuellement, dans un positionnement de généraliste, proposant une gamme de produits peu sophistiqués pour des volumes de clientèles importants. Un autre point important à évoquer concerne la distinction nette qui est opérée par les dirigeants entre les différents types de voyageurs dits traditionnels. Il se dégage ainsi nettement des propos tenus par les dirigeants de petits voyageurs de niche qu'ils s'estiment extrêmement éloignés du monde des grands voyageurs généralistes tels que Nouvelles Frontières ou Fram. Le choix des termes utilisés par ces mêmes dirigeants pour caractériser ces deux grandes catégories est à ce titre révélateur : les industriels du voyage et les artisans du voyage. La perception d'un tel écart entre deux types d'organisations partageant pourtant certaines similarités pourrait expliquer ainsi qu'un écart encore plus important puisse se faire jour concernant la caractérisation de nouveaux acteurs présentant des formes organisationnelles très distinctes. Il est également remarquable que les dirigeants de producteurs de voyages ne partagent pas la même définition de ce qu'est un voyageur. Nous



avons collecté ainsi pas moins de 5 définitions distinctes d'un voyageur, certaines d'entre elles se focalisant sur la nécessaire existence d'une brochure alors que d'autres insistaient sur une nécessaire logique d'appropriation de stocks et de prises de risques. Un tel éclatement des définitions, chacune d'elle pouvant d'une certaine manière restreindre l'espace concurrentiel perçu des voyageurs, pourrait ainsi aboutir à une intégration limitée des nouveaux entrants dans les perceptions concurrentielles. Enfin, il convient de souligner que les spécialistes d'internet et les grands distributeurs sont à l'origine centrés en matière de voyage sur la seule activité de distribution. Cependant, il est tout à fait envisageable, dans une logique de réduction des intermédiaires au sein d'une même filière, que leur activité de production ne cesse de se développer au cours des prochaines années. Il est ainsi très probable que les dirigeants se soient focalisés sur l'activité principale de ces firmes, à savoir la distribution de produits touristiques conçus par des voyageurs dits « traditionnels », sans véritablement prendre en compte leur activité secondaire qui est la production de ces mêmes produits. En outre, notre identification des bouleversements concurrentiel s'étant limitée à l'identification de trois nouveaux types de concurrents, il est certain que nous avons pu être amenés à négliger d'autres catégories de concurrents susceptibles pourtant de figurer dans les perceptions concurrentielles des dirigeants interrogés. Quelques dirigeants nous ont ainsi signalé la concurrence nouvelle provenant des réceptifs étrangers, voire celle des hôtels et des compagnies aériennes qui à présent, grâce notamment à internet, peuvent de plus en plus s'adresser directement au client final. S'ouvrent ainsi au touriste potentiel des possibilités croissantes de contourner le voyage « clefs en main » tel que proposé par les voyageurs pour assembler lui-même les différents éléments de son voyage. Le mode d'identification des catégories concurrentielles et des concurrents principaux a également certainement largement influencé nos résultats. Nous pouvons en effet distinguer deux procédures d'identification et de caractérisation des concurrents. Dans la première les managers doivent nommer leurs concurrents en réponse à une question ouverte (De Chernatony & al., 1993 ; Griprud & Gronhaug, 1985), alors que dans la deuxième, dite de reconnaissance, l'on donne aux managers une liste de firmes à considérer (Porac & al., 1995). Or, notre méthodologie privilégiait une citation spontanée des concurrents, tâche qui naturellement produit une liste plus courte qu'une tâche de reconnaissance, ce qui biaise nos résultats en faveur d'un rétrécissement des catégories et concurrents perçus (Clark & Montgomery, 1999). Cependant, nous estimons que cette procédure est la plus adéquate au niveau théorique, dans la mesure où elle produit la liste des concurrents les plus accessibles dans la mémoire, concurrents que les dirigeants considèrent certainement dans leurs activités quotidiennes. Concernant la



caractérisation du lien entre perceptions concurrentielles et parcours professionnel, il aurait été certainement préférable d'introduire une variable intermédiaire qui aurait été le positionnement de la firme. Peut-être alors aurait-on pu identifier des distinctions nettes concernant les perceptions de dirigeants appartenant à des voyagistes ayant le même positionnement mais ayant suivi des parcours professionnels différents.

5.2. LES IMPLICATIONS POUR LES DIRIGEANTS DE VOYAGISTES

Le fait d'identifier peu de concurrents et d'ignorer dans son champ concurrentiel large certains types d'organisations peut avoir des conséquences préjudiciables pour un voyagiste. La plupart des dirigeants semblent en outre ne pas avoir identifié de concurrents potentiels, or le fait de détecter de nouvelles menaces à moyen et long terme est d'une grande importance stratégique. Les récits de managers pensant connaître parfaitement leur champ concurrentiel et qui étaient alors surpris par l'arrivée d'un nouveau concurrent opérant d'une manière différente sont en effet très nombreux (ex : Slywotzky, 1996). De plus, l'inertie cognitive, en limitant le degré de compréhension des changements environnementaux, ne peut que représenter un frein pour le changement organisationnel. Les dirigeants de voyagistes ayant suivi l'intégralité de leur parcours professionnel au sein de ce secteur doivent ainsi en premier lieu être conscients (Langer, 1989) que leurs modèles mentaux, basés sur des catégories historiques, sont probablement des représentations inadéquates dans un environnement changeant. Ils devraient ainsi périodiquement s'engager dans des processus de réflexion individuels et collectifs afin de considérer dans quelle mesure leurs hypothèses et croyances sur l'environnement concurrentiel leur procure une base viable sur laquelle construire des stratégies efficaces (Bowman & Johnson, 1992 ; Huff, 1990 ; Mitroff, 1988). Leurs perceptions concurrentielles individuelles peuvent ainsi être enrichies voire remises en cause par une recherche active et régulière de visions diverses et l'adoption de processus de décision formels conçus pour identifier et caractériser la concurrence. Les dirigeants de voyagistes pourraient également recruter davantage de managers provenant d'autres secteurs n'ayant pas de liens avec la filière du tourisme (Barr et al., 1992; Nystrom et Starbuck, 1984) et se focaliser davantage sur leurs concurrents tels que définis par les consommateurs (Clark & Montgomery, 1999).

6. LIMITES ET PERSPECTIVES DE RECHERCHE

La méthode de la taxonomie hiérarchique, à laquelle nous avons recouru pour les perceptions concurrentielles larges, n'est également pas sans susciter de vives critiques. Ainsi, des développements en psychologie cognitive ont suggéré que les concepts ne sont pas



nécessairement cognitivement organisés en hiérarchie (Collins & Loftus, 1975), spécialement dans les domaines de la connaissance experte (Murphy & Wright, 1984 ; Gammack, 1987 ; Tanaka & Taylor, 1991). Néanmoins, il convient de souligner que pour 39 des 43 dirigeants interrogés l'administration de cette méthode de la taxonomie hiérarchique s'est déroulée sans difficultés particulières, les dirigeants semblant naturellement opérer de nouvelles distinctions au sein des catégories précédemment identifiées. En outre, une méthodologie de recherche de type longitudinale, permettant de mesurer les perceptions concurrentielles à des intervalles réguliers, aurait certainement permis de caractériser de manière beaucoup plus précise et pertinente le mode d'intégration des nouveaux entrants dans les catégorisations existantes. La période durant laquelle ont été menés les entretiens, couvrant près de 6 mois, est également susceptible d'avoir biaisé nos résultats, le contexte concurrentiel ayant connu des modifications au cours de cette période. Nous n'avons également pas tenu compte du type de formation suivie par le dirigeant interrogé, alors même que certains auteurs considèrent ce facteur comme explicatif de la formation des perceptions concurrentielles. En outre, si notre recherche s'est focalisée sur les perceptions concurrentielles des dirigeants d'organisations dites « traditionnelles » relativement à de nouveaux types d'acteurs, il serait également intéressant de mettre en lumière les parcours professionnels et les perceptions concurrentielles des managers de ces nouvelles entités. Considèrent-ils ainsi les voyagistes classiques comme des concurrents, ou ont-ils tendance eux aussi à restreindre leur espace concurrentiel aux seules sociétés présentant un profil organisationnel similaire ? Ces dirigeants proviennent-ils essentiellement du secteur du tourisme, ou ont-ils au contraire un parcours varié les ayant amené à s'investir dans de nombreux secteurs différents ? Il conviendrait également d'élargir notre champ de notre recherche pour que la nature des changements environnementaux qui provoquent les réaménagements cognitifs soit expliqué. Ainsi, il serait envisageable de déterminer dans quelle mesure le type, l'intensité ou le rythme des modifications concurrentielles affectent les catégorisations cognitives, et comment les nouvelles informations environnementales sont traitées. Les changements environnementaux perçus comme négatifs, drastiques et soudains vont ainsi probablement résulter en des changements dans les modèles cognitifs différents de ceux provenant de changements positifs, graduels et mineurs (Dutton, 1993). Pour être en mesure de répondre à ces questions les recherches ultérieures devraient ainsi privilégier une démarche longitudinale combinant une plus grande sophistication des méthodes analytiques avec de plus grandes tailles d'échantillons (Hodgkinson, 1997). Il paraîtrait également prometteur de distinguer dans les recherches sur les perceptions concurrentielles les traitements de type automatique et contrôlé, sur le mode



du travail mené par Reger et Palmer en 1996 notamment. Il est ainsi probable que les dirigeants identifiant et caractérisant leurs concurrents avec un mode de traitement cognitif contrôlé, en raison d'un contexte spécifique notamment, révéleront des catégorisations concurrentielles plus riches et pertinentes qu'en mode automatique. Les études ultérieures devraient également examiner les implications en termes de performance des perceptions communes de l'environnement (Sutcliffe & Huber, 1998). Plus spécifiquement, des études se focalisant sur les effets directs et indirects des interprétations collectives sur les réponses stratégiques des firmes et des industries sont nécessaires pour éclairer la notion d'inertie et la dynamique de l'avantage concurrentiel. L'homogénéité des perceptions peut en effet être bénéfique ou dangereuse pour une firme et pour une industrie. Les études reliant les conséquences en termes de performance de l'inertie avec des processus médians, tels que la réactivité stratégique par exemple, peuvent ainsi permettre de comprendre pour quelles raisons des firmes et des industries sous-estiment ou ignorent des changements environnementaux importants (Johnson, 1988). Concernant notre étude, il serait intéressant notamment de distinguer dans quelle mesure les voyageurs dont les dirigeants présentent un haut niveau d'intégration des nouveaux types d'acteurs dans leurs schémas concurrentiels présentent des niveaux de performance élevés.

7. BIBLIOGRAPHIE

- Abrahamson E. & Fombrun C.J., 1994, *Macrocultures : Determinants and Consequences*, *Academy of Management Review*, Vol.19, No4, pp. 728-755.
- Barney J.B. & Hoskisson R.E., 1990, *Strategic Groups : Untested assertions and research proposals*, *Managerial and Decision Economics*, 11, 187-198.
- Barr P.S., Stimpert J.L. & Huff A.S., 1992, *Cognitive Change, Strategic Action and Organizational Renewal*, *Strategic Management Journal*, 13 (Special Issue : Summer), 15-36.
- Bartunek J.M., 1984, *Changing interpretative schemes and organizational restructuring : the example of a religious order*, *Administrative Science Quarterly*, 29, 355-372.
- Calori R. & Sarnin P., 1995, *Une approche cognitive du système concurrentiel : le cas de l'industrie automobile*, *Cahiers de Recherche du groupe ESC Lyon*, n°9501.



- Calori R., Johnson G. & Sarnin P., 1992, French and British Top Managers' Understanding of the Structure and the Dynamics of their Industries : A Cognitive Analysis and Comparison, *British Journal of Management*, 3, pp.61-78.
- Calori R. Johnson G. & Sarnin P., 1994, CEOs' cognitive maps and the scope of the organization, *Strategic Management Journal*, 15, pp.437-457.
- Caves R. & Porter M.E., 1977, From entry barriers to mobility barriers, *Quarterly Journal of Economics*, 91, 421-41.
- Clark B.H. & Montgomery D.B., 1999, Managerial Identification of Competitors, *Journal of Marketing*, Vol.63, pp. 67-83.
- De Chernatony L., 1989, Marketers and consumers' perceptions of market structure, *European Journal of Marketing*, 23 (1), 7-16.
- Cool K., 1985, Strategic group formation and strategic group shifts : A longitudinal analysis of the US pharmaceutical industry, 1963-82, PhD Dissertation, Purdue University.
- Daniels K., De Chernatony L. & Johnson G., 1995, Validating a method for mapping managers' mental models of competitive industry structure, *Human Relations*, 48, 975-991.
- Daniels K., Johnson G. & de Chernatony L., 1994, Differences in Managerial Cognitions of Competition, *British Journal of Management*, Vol.5 Special Issue, S21-S29, June.
- Daniels K., de Chernatony L. & Johnson G., 1993, Mapping Managers' Mental Models of Competitive Industry Structures, Paper presented to the Occupational Psychology Conference, Brighton, January.
- Dutton, 1993, Interpretations on automatic : A different view of Strategic issue diagnosis, *Journal of Management Studies*, 30, 339-357.
- Dutton J.E. & Jackson S.E., 1987, Categorizing strategic issues : Links to organizational action, *Academy of Management Review*, 12, 76-90.
- Easton G., Burrell G., Rothschild R. & Shearman C., 1993, *Managers and Competition*, Blackwell : Oxford.
- Eden C. & Radford J., 1990, *Tackling Strategic Problems : The Role of Group Decision Support*, London : Sage.
- Fahey & Narayanan, 1989, Linking changes in revealed causal maps and environmental change : An Empirical Study, *Journal of Management Studies*, 26 361-378.
- Fiegenbaum A. & Thomas H., 1988, Attitudes toward risk and the risk-return paradox : prospect theory explanation, *Academy of Management Journal*, 31, 85-106.



- Fletcher K.E. & Huff A.S., 1990, Strategic argument mapping : A study of strategy reformulation at at&t, in Huff A.S. (Ed), Mapping Strategic Thought : 165-193, Chichester : Wiley.
- Gammack J.G., 1987, Modelling Expert Knowledge Using Cognitively Compatible Structures, in The Proceedings of the Third International expert Systems Conference, Learned information, Oxford.
- Ginsberg A., 1990, Connecting diversification to performance : A socio-cognitive approach, Academy of Management Review, 15, pp.514-535.
- Grisprud G. & Gronhaug K., 1985, Structure and strategy in grocery retailing : A sociometric approach, Journal of Industrial Economics, 33, 339-347.
- Gronhaug K. & Falkenberg J.S., 1989, Exploring strategy perceptions in changing environments, Journal of Management Studies, 26, 349-359.
- Hambrick D.C. & Mason A.C., 1984, Upper echelons : The organization as a reflection of its top management, Academy of Management Review, 9, 193-206.
- Hannan et Freeman, 1989, Organizational Ecology, Harvard University Press, Cambridge : MA.
- Harrigan K., 1983, An application for clustering for strategic group analysis, Working Paper, Columbia University, New York.
- Hatten K. & Hatten M.L., 1985, Some empirical insights for strategic marketers : the case of beer, in Thomas H. & Gardner D.M. (Eds), Strategic Marketing and Management, Chichester : Wiley.
- Hatten K., Schendel D. & Cooper A., 1978, A strategic model of the U.S. brewing industry : 1952-1971, Academy of Management Journal, 21, 592-610.
- Hawes M.J. & Crittenden F.W., 1984, A taxonomy of competitive retailing strategies, Strategic Management Journal, 5, 275-87.
- Hodgkinson G.P., 1997, Cognitive Inertia in a turbulent market : the case of UK residential estate agents, Journal of Management Studies, 34, 6, pp. 921-940.
- Hodgkinson G.P., 1997, The Cognitive Analysis of Competitive Structure : A Review and Critique, Human Relations, Vol.50, N°6.
- Hodgkinson G. & Johnson G., 1994, Exploring the Mental Models of Competitive Strategists: The case for a processual approach, Journal of Management Studies.
- Holland J.H., Holyoack K.J., Nisbett R.E. & Thagard P.R., 1986, Induction : Processes of inference, learning, and discovery, Cambridge, MA : MIT Press.



- Huff A.S. & Schwenck C., 1990, Bias and sensemaking in good times and bad, in Huff A.S. (Ed), *Mapping Strategic Thought*, 81-108, Chichester : Wiley.
- Huff A.S., 1990, *Mapping Strategic Thought*, New York and Chichester : Wiley.
- Hunt M.S., 1972, *Competition in the major home appliance industry, 1960-1970*, Unpublished doctoral dissertation, Harvard University.
- James G.E, 2000, Industry-Level Learning and the Social Construction of Recipes, In Huff et Huff, *When firms change direction*, Oxford University Press, 148-175.
- Johnson P., Daniels K. & Asch R., 1998, *Mental Models of Competition*, in Eden C. & Spender J.C. (Eds), *Managerial and Organizational Cognition : Theory, methods and research*, 130-146, London, Thousand Oaks, Calif : Sage.
- Johnson G., 1988, Re-Thinking Incrementalism, *Strategic Management Journal*, 9, 75-91.
- Kelly G.A., 1955, *The Psychology of Personal Constructs*, Norton, New York.
- Kiesler S. & Sproull L., 1982, Managerial response to changing environments : Perspectives on problem sensing from social cognition, *Administrative Science Quarterly*, 27, pp.548-570.
- Lant T.K., Milliken F.J. & Batra B., 1992, The role of managerial learning and interpretation in strategic persistence and reorientation, An empirical exploration, *Strategic Management Journal*, 13(8), 585-608.
- Lawrence P.R. & Lorsch J.W., 1967, *Organizations and Environment : Managing Differentiation and Integration*, Boston, MA : Graduate School of Administration, Harvard University.
- Levenhagen M., Porac J.F. & Thomas H., 1993, Emergent Industry Leadership and the selling of technological visions : A social Constructionist View, in Hendry J., Johnson G. & Newton J. (Eds.), *Strategic Thinking : Leadership and the management of change* : 69-87, Chichester : Wiley.
- Lyles M.A. & Schwenk C, 1992, Top Management, Strategy and Organizational Knowledge Structure, *Journal of Management Studies*, 29:2, 155-174, mars.
- Mbengué A., 1992, *Les Groupes Stratégiques réexaminés : Une approche perceptuelle*, Thèse de Sciences de Gestion, Université Paris-Dauphine.
- Narayanan & Kemmerer, 2001, A cognitive perspective on Strategic Management : Contributions, Challenges and Implications, 8th Workshop on Organizational and Managerial Cognition.
- Newman H.H., 1978, Strategic Group and The Structure Performance Relationship, *Review of economics and Statistics*, 60, 417-427.



- Nystrom et Starbuck, 1984, To Avoid Organizational Crisis : Unlearn, Organizational Dynamics, Spring, 53-65.
- Oster S., 1982, Intraindustry structure and the ease of strategic change, Review of economics and Statistics, 64, 376-83.
- Peteraf M. & Shanley M., 1997, Getting to know you : a theory of strategic group identity, Strategic Management Journal, Vol. 18 (Summer Special Issue), pp. 165-186.
- Porac J.F., Thomas H., Wilson F., Paton D. & Kanfer A., 1995, Rivalry in the industry model of Scottish Knitwear producers, Administrative Science Quaterly, 40, pp. 203-227.
- Porac J.F. & Thomas H., 1990, Taxonomic Mental Models in Competitor Definition, Academy of Management Review, Vol.15, N°2, pp.224-240.
- Porac J.F., Thomas H. & Baden-Fuller C., 1989, Competitive groups as cognitive communities : the case of Scottish knitwear manufacturers, Journal of Management Studies, 26 : 4, pp.397-416, juillet 1989.
- Porac J. & Thomas H. & Emme B., 1987, Understanding strategists' mental models of competition, in Johnson G. (ed), Business Strategy and Retailing, New York and Chichester : Wiley, pp.59-79.
- Porter M.E., 1980, Competitive strategy, New York : Free Press.
- Reger et Palmer, 1996, Managerial Categorization of Competitors : Using Old Maps to Navigate New Environments, Organization Science, Vol.7, N°1, 22-39.
- Reger K. & Huff A.N., 1993, Strategic Groups : A cognitive perspective, Strategic Management Journal, Vol.14, 103-124.
- Reger, 1990, Managerial thought structures and competitive positioning, in Huff A.S., Mapping Strategic Thought, Wiley, Chichester, pp. 71-88.
- Rosch E., 1978, Principles of categorization, in Rosch E. & Lloyd B. (Eds), Cognition and categorization (pp.27-48), Hillsdale, NJ : Erlbaum.
- Rumelt R.P., 1987, Theory, strategy, and entrepreneurship, in Teece D.J. (Ed.), The competitive challenge (pp.137-158), Cambridge, MA : Ballinger.
- Schneider S.C. & de Meyer A., 1991, Interpreting and responding to Strategic Issues : The impact of national structure, Strategic Management Journal, 12(4), 307-320.
- Schoenfeld A.H. & Herrman D.J., 1982, Problem Perception and Knowledge Structures in Expert and Novice Mathematical Problem Solvers, Journal of experimental Psychology : Learning, Memory and Cognition, 5, pp.484-494.
- Secrétariat d'Etat Français au Tourisme, 2002, Le marché du voyage et la grande distribution.



- Slywotzky A.J., 1996, Value migration, Boston, MA : Harvard Business School Press.
- Smith E.E. & Medin D.L., 1981, Categories and concepts, Cambridge, MA : Harvard University Press.
- Spender J.C., 1989, Industry Recipes : An Enquiry into the Nature and Sources of Managerial Judgement, Blackwell, Oxford.
- Walton E., 1986, Managers' prototypes of financial firms, Journal of Management Studies, 23, 679-98.