

**IX^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique
Montpellier 24-25-26 mai 2000**

RIVALITE ET GROUPES STRATEGIQUES : UNE REVUE DE LITTERATURE ET UN CADRE D'ANALYSE

Saïd YAMI, Enseignant – Chercheur

Christophe BENAVENT, Professeur des Universités

Nom :	YAMI	BENAVENT
Prénom :	Saïd	Christophe
Institution :	CLAREE - IAE de Lille	CLAREE – IAE de Lille
Adresse :	104, Avenue du Peuple Belge 59043 Lille cedex	104, Avenue du Peuple Belge 59043 Lille cedex
Tél. :	0320245665	0607383162
Messagerie électronique :	graphys@aol.com	christophe.benavent@iae.univ-lille1.fr

Mots clés :

Rivalité – Groupes stratégiques – processus de formation – Cadre d’analyse

Correspondance à : Saïd YAMI

CLAREE

**Centre Lillois d’Analyse et de Recherche sur l’Evolution des Entreprises
CNRS – ESA 8020**

104, Avenue du Peuple Belge – 59043 Lille cedex

RIVALITE ET GROUPES STRATEGIQUES : UNE REVUE DE LITTERATURE ET UN CADRE D'ANALYSE

L'objet de cet article est de faire le point sur une littérature déjà bien établie, celle des groupes stratégiques (Thomas & Venkatraman, 1988 – McGee & Thomas, 1986 – Ketchen & Shook, 1996). Celle-ci bénéficie aujourd'hui d'un regain d'attention avec un renouvellement de l'analyse de la rivalité (Gimeno & al, 1999). Nous tenterons d'y montrer, qu'en dépit de la diversité des explications théoriques du processus de formation des groupes stratégiques, un élément commun permet la constitution d'un cadre d'analyse pluraliste s'appuyant sur une réflexion à partir du degré de rivalité qui existe entre les entreprises.

Le concept de groupe stratégique a été fortement critiqué, jusqu'à être remis en cause (Barney & Hoskisson, 1990). Deux raisons majeures justifient cette critique : d'une part, il n'explique pas réellement les différences de performances des entreprises et d'autre part, il n'a pas réussi à s'appuyer sur des bases théoriques fortes et homogènes. Il en ressort une définition trop générale, souvent vague, qui tient dans un principe de ressemblance.

Au niveau de sa définition, si la conception originelle s'appuie sur la notion de barrières à l'entrée, les auteurs mettent en avant un principe de similarité des stratégies pour caractériser les groupes stratégiques. Il faut ajouter la perspective des ressources, le renouveau apporté par la conception cognitive et, plus récemment, l'exploration des réseaux, pour comprendre qu'il n'existe pas une conception unifiée à la base du processus de formation des groupes stratégiques et qu'une certaine confusion s'est installée. Un examen plus attentif des arguments utilisés par les chercheurs permet de relever que la notion de rivalité sert de trait d'union entre les différentes conceptions. L'hypothèse de Cool & Dierickx (1993) s'avère ainsi cruciale. L'intérêt de la notion de groupes stratégiques ne résiderait pas tant dans la capacité à déterminer des profits différentiels, mais à expliquer les différentes formes et l'intensité de la rivalité.

Dans une première partie, nous examinons les principales explications, pour aboutir à l'idée que des processus distincts d'insularisation sont à l'œuvre et définissent des situations de rivalité composites. Plusieurs mécanismes peuvent aboutir à constituer des ensembles d'entreprises qui n'engagent pas d'actions agressives les unes envers les autres en maintenant un degré de rivalité faible, en dépit d'une apparente forte compétition. Ces ensembles ne se correspondent pas forcément. D'un point de vue empirique, la formation des groupes stratégiques obéit à la logique idiosyncrasique de structures composites.

Une deuxième partie met en avant les questions de recherche, centrées sur le processus de formation et la dynamique des groupes stratégiques, d'une part, ainsi que l'hypothèse d'un effet de groupe sur la performance, d'autre part.

Enfin, dans une troisième partie, nous tenterons de montrer que le concept de rivalité, tel qu'il est évoqué dans une littérature récente, peut servir de trait d'union entre les familles d'explication. La rivalité correspondrait à une variable intermédiaire qui définit la nature des groupes, mais aussi la structure des profits. Cette observation est utilisée pour proposer un cadre plus général d'analyse de la formation des groupes stratégiques, et plus généralement des hétérogénéités du marché.

1. Les groupes stratégiques : une revue de littérature

Les premiers travaux, marquant les années 70, initiés par Hunt (1972) et impulsés par les apports de Caves & Porter (1977), reposent sur une conception économique de l'analyse de la structure concurrentielle.

L'argument théorique essentiel est attribué à Porter (1979) : des groupes stratégiques se forment parce qu'il existe des barrières à la mobilité, généralisation de la notion de barrières à l'entrée, qui empêchent l'imitation au sein du groupe. Les groupes ainsi formés expliqueraient les différences de performances. Ce courant se développe en incorporant partiellement l'idée que les groupes se forment en fonction des ressources communes dont ils disposent (Rumelt, 1995). Vers la fin des années 80, un courant d'inspiration cognitiviste se développe (Porac, Thomas & Emme, 1987 – Reger & Huff, 1993), en apportant l'argument selon lequel c'est la représentation qu'ont les acteurs de leurs concurrents qui nourrit le processus de groupement des entreprises. Plus récemment, une quatrième approche propose une lecture en termes de partenariats et de réseaux (Duysters & Hagedoorn, 1995).

En parallèle à ces courants, de multiples études empiriques se sont développées en limitant la définition des groupes aux similitudes de comportements. Ainsi, de manière générale, le concept de groupes stratégiques est défini en termes de groupes d'entreprises qui poursuivent des stratégies similaires avec des ressources identiques (voir par exemple Harrigan, 1985). Ce critère est généralisé en définissant un groupe stratégique comme un ensemble de firmes dont les concurrents, les actions et les résultats sont pertinents les uns par rapport aux autres (Hatten & Hatten, 1987). Cette généralisation excessive des définitions, ainsi que son contrepoint empirique (Kotha & Vadlamani, 1995) conduisent certains auteurs à critiquer le concept et à conclure à l'absence de réel fondement (Barney & Hoskisson, 1990).

Moins radicalement, ce débat invite à revenir sur une discussion des mécanismes de formation des groupes stratégiques. Une première analyse permet de les regrouper en quatre catégories : les barrières à la mobilité, le contrôle de ressources, la perception du comportement des compétiteurs et les réseaux d'entreprises. Un souci de simplification nous invite à considérer deux grands courants théoriques : une approche économique et une approche institutionnaliste. La première ne considère que des facteurs objectifs qui déterminent des conditions de profit et d'équilibre et suppose une rationalité forte des acteurs. La seconde accorde un poids important aux systèmes de croyances et aux régulations institutionnelles. Dans un cas, les groupes sont un produit de l'activité économique qui surdétermine les comportements. Dans l'autre, ils sont des constructions sociales dans lesquelles sont incluses les décisions économiques.

1.1. Les mécanismes de formation des groupes stratégiques

- **Des barrières à la mobilité aux approches fondées sur les ressources**

Un des fondements théoriques du concept de groupes stratégiques s'appuie sur la notion de barrières à la mobilité qui peuvent isoler les entreprises les unes des autres, les insulariser. L'existence de telles barrières permet ainsi d'expliquer des différences

systématiques de performance entre les groupes, hypothèse que nous examinerons après avoir précisé comment ces barrières conduisent à la formation de groupes.

Les barrières à la mobilité sont, en quelque sorte, une généralisation de la notion de barrières à l'entrée. Elles interdisent à de nouvelles entreprises d'opter pour la stratégie d'un groupe déjà constitué. Ainsi, plusieurs entreprises qui se développeraient selon une stratégie de réduction des coûts, fondée sur l'expérience et l'échelle, peuvent interdire à un nouvel entrant d'adopter cette stratégie, car s'il le faisait, il créerait pour le groupe une situation de surcapacité et d'accroissement des coûts qui ruinerait les profits.

Ce mode de constitution peut être interprété comme une cristallisation du marché. En effet, les premiers entrants ferment la porte et s'organisent entre eux de manière à maintenir la rente. Cette rente peut provenir de différentes sources :

- **apprentissage** : le fait d'appartenir aux mêmes groupes signifie utiliser les mêmes armes concurrentielles, par conséquent être capable d'imiter rapidement les améliorations des autres membres du groupe et collectivement, améliorer la performance. Au sein du groupe, les firmes se surveillent et intègrent les actions des autres dans leur plan, ce qui peut aboutir à des phénomènes de collusion explicite ou implicite, créant pour l'ensemble du groupe un pouvoir de marché. En termes d'efficience, les ensembles du groupe peuvent mettre en place des systèmes de benchmarking, voire même, s'allier pour grouper la production ou la distribution.
- **collusion** : la collusion peut parfois être explicite, même si illégale. L'analyse économique de la collusion a été présentée depuis déjà longtemps (Telser, 1972). Elle est articulée sur la résolution du problème de partage du profit dans le cadre analytique de la théorie des jeux et plus particulièrement, de celle du cœur. Cependant, c'est une pratique généralement interdite, même si elle n'est pas toujours réellement combattue.
- **différenciation** : plus la compétition est intense et plus sont stimulées les activités d'innovation, d'amélioration de la qualité, de communication. A contrario, la compétition sur les seuls prix est affaiblie. La coordination et les interactions stratégiques peuvent permettre au groupe de se différencier de manière contrôlée, à la façon de Chamberlain (1933). La contribution de Tang & Thomas (1992) s'appuie ainsi sur un modèle de compétition spatiale et sur des coûts de relocalisation (barrières à la mobilité). Les auteurs montrent que si les coûts sont modérés alors des groupes spatiaux se forment.
- **évitement** : la similarité des comportements stratégiques conduit à mieux prédire les réactions de l'autre, et dans un jeu continu, à préférer la coopération ou une rivalité de faible intensité qui porte plus sur les produits et la communication que sur les prix. Et même si elle joue sur les prix, elle peut être adoucie par des signaux modérateurs, tels que la limitation de la durée de réduction de prix.

Les barrières à la mobilité sont marquées par deux propriétés essentielles (McGee & Thomas, 1986) : d'une part, elles constituent des investissements à long terme en actifs (parfois intangibles) dont les coûts sont irrécouvrables (cf. aussi Tang & Thomas, 1992) ; d'autre part, elles empêchent l'imitation aussi bien que l'entrée de nouveaux concurrents. Elles peuvent aussi jouer en empêchant la sortie, comme le rappellent Mascarenhas & Aaker (1989) dans leur définition. L'entreprise qui développe une arme stratégique peut être incapable de changer de groupe, les entreprises du groupe sont ainsi liées et incitées à agir de manière collusive. Dans cette perspective, les groupes deviennent plus stables.

Toutefois, la notion de barrières à la mobilité suscite quelques éléments de réflexion quant à leur hauteur et leur stabilité dans le temps (Sudharshan, Thomas & Fiegenbaum, 1991). Ces considérations invitent à concevoir l'existence de configurations plus efficaces que d'autres et la prise en compte de la dimension idiosyncrasique des positions concurrentielles.

C'est surtout Mehra (1996) qui développe une approche distincte explicitement fondée sur la perspective des ressources (Wernerfelt, 1984 – Prahalad & Hamel, 1990 – Grant, 1991). Thomas & Pollock (1999) comparent les deux approches.

Leur argument principal tient dans la stabilité et les conditions de stabilité des groupes. Ils notent, d'une part, que les avantages concurrentiels fondés sur les barrières à l'entrée (par exemple la différenciation de produit – Quinn, Doorley & Paquette, 1990) ne résistent pas très longtemps, qu'ils ne sont pas durables (D'Aveni, 1994). On peut donc s'attendre à ne pas trouver de groupe fondé sur ce critère.

Par contre, si la compétition sous-jacente s'appuie sur la constitution de capacités stratégiques à partir de l'exploitation et de l'accumulation de certaines ressources, c'est cette base de ressources qui constituera la véritable barrière à l'entrée. Cette perspective nous fournit une définition des groupes stratégiques comme étant « l'ensemble des entreprises qui déploient des configurations similaires de ressources ». Une hypothèse essentielle est que des groupes définis sur cette base seront plus stables, ce qui d'ailleurs est une condition nécessaire à l'existence de différences de performance systématiques entre les groupes.

Dans ces approches, la similarité de ressources se substitue en quelque sorte à la similarité des comportements stratégiques. La perspective des barrières à la mobilité s'inscrit dans une perspective théorique qui fait de la position dans l'espace concurrentiel l'élément structurant. La hauteur des barrières définit la taille et l'isolement des groupes stratégiques et le choix de la stratégie peut être ainsi défini comme le choix du groupe d'appartenance¹. Sur le même modèle, on peut concevoir que les compétences jouent le même rôle que les barrières mobiles : il faut choisir celles qui doivent être renforcées ou créées, en fonction des ressources contrôlées. Une question demeure : les compétences sont-elles une forme de barrières, ou contribuent-elles à leur constitution ?

Houthoofd & Heene (1997) proposent une catégorisation plus générale et ajoutent un niveau supplémentaire qu'ils nomment « groupes de champs stratégiques » dans lesquels les groupes stratégiques constituent un sous-ensemble. Ces groupes sont formés en fonction des champs stratégiques que définissent les groupes d'acheteurs, les types de produits, l'horizon géographique et le niveau d'intégration verticale. L'idée d'élargir le champ conduit ainsi, non seulement aux marchés en aval, mais aussi aux marchés en amont (Galbraith, Merrill & Morgan, 1994).

L'intérêt d'une approche par les ressources est de conduire à l'idée d'enactment. En effet, le simple fait d'une approche qui privilégie l'idée d'apprentissage, de combinaisons de ressources, conduit à penser les choix de stratégies en termes de stratégies primaires, de choix et d'auto-définition du marché. Les exemples ne manquent pas, celui de Microsoft sans doute, mais on peut aussi prendre l'exemple de 3M. La définition des marchés n'est pas seulement autocentrée, elle peut aussi être normative. L'approche par les ressources encourage à définir le marché de référence mais conduit aussi à définir des normes pour le marché.

De même que dans le cas des barrières à la mobilité, les compétences avantagent un groupe d'entreprises. Celles-ci n'utilisent pas forcément les mêmes armes stratégiques. Un bon exemple est celui des normes dans la micro-informatique. On peut dire que

1 à ce niveau, l'entreprise choisit de sortir ou non de son groupe. Lorsque l'option sortie est faisable, un choix parmi les groupes dans lesquels il y a des possibilités d'entrée est effectué.

Wintel constitue un groupe stratégique qui adopte une vision commune du marché, en disposant de compétences spécifiques et complémentaires. En face, les partisans de l'open-system cherchent une réponse qui passe par Java, Linux et un modèle économique différent. Notons que ce type de réseau peut se constituer sans alliance formelle.

Ainsi, si les deux approches permettent de défendre théoriquement l'existence des groupes stratégiques, elles n'aboutissent pas à la formation de groupes qui se correspondent parfaitement, mais qui se superposent plutôt, comme l'indique la Figure1.

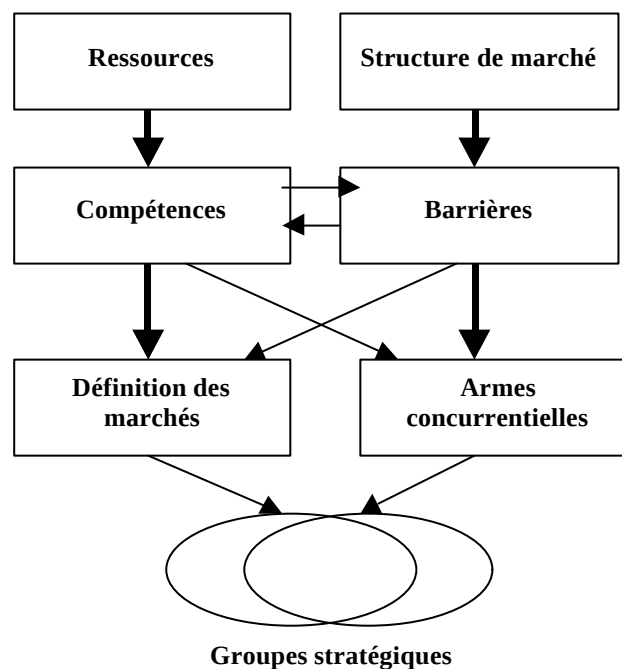


Figure 1 : Approches par les ressources et par le positionnement

- **Cognition, apprentissage et réseaux**

La perspective cognitive des groupes stratégiques s'appuie largement sur une idée proposée par Weick (1979). Le véritable environnement est celui que l'entreprise se reconnaît, et c'est en fonction de cette représentation que l'entreprise agit. Un rôle tout particulier est attribué à l'interprétation et à la représentation que l'entreprise se fait de la concurrence.

Les recherches empiriques récentes sur les communautés cognitives intra-industrie suggèrent que les structures de groupes existent dans les modèles cognitifs utilisés par les managers pour donner du sens à leur environnement (Porac, Thomas & Emme, 1987 – Porac, Thomas & Baden-Fuller, 1989 – Porac & Thomas, 1990 – Reger & Huff, 1993).

Trois idées clés ressortent de cette littérature. D'abord, celle que les groupes stratégiques servent de cadre de références aux dirigeants. Ensuite, celle de communauté cognitive et d'identité. Enfin, nous évoquerons quelques travaux récents qui introduisent la notion de réseaux dans la réflexion sur les groupes stratégiques.

La perspective cognitive développée par Fiegenbaum & Thomas (1995) insiste sur le rôle des groupes stratégiques comme points de référence, en rupture avec des études précédentes généralement centrées sur les caractéristiques de leurs structures de marché. Un des résultats intéressants qu'ils obtiennent est le rejet de l'explication utilisant les barrières mobiles, résultat qu'ils considèrent comme spécifique. Dans le cas étudié, le large nombre de positions différentes étant l'explication principale.

Fiegenbaum & Thomas (1995) examinent l'influence du groupe stratégique comme point de référence pour les décisions stratégiques concurrentielles au niveau de la firme. Ainsi, un groupe stratégique agit en tant que groupe de référence dans un certain nombre de cas : les membres du groupe stratégique, à travers les processus de signalisation (signaling) et d'imitation inter-organisationnelles (Porter, 1980), tendent à ajuster leur comportement stratégique vers un point approprié du groupe de référence ; d'autres groupes stratégiques peuvent agir comme des références pour des firmes qui repositionnent leurs stratégies (Kumar, Thomas & Fiegenbaum, 1990).

On notera que cette proposition est renforcée par certaines études empiriques (Clark & Montgomery, 1999) qui montrent que les managers identifient peu de concurrents et les identifient sur l'observation de l'offre plutôt que de la demande. L'expérience tend à diminuer ce nombre. L'observation empirique milite ainsi pour l'idée de la constitution de groupes de références comme économie cognitive.

Peteraf & Shanley (1997) proposent un concept d'identité de groupe stratégique s'appuyant sur la définition classique de l'identité organisationnelle (Albert & Whetten, 1985). L'identité dérive d'une compréhension mutuelle des caractéristiques centrales et pas forcément d'une compréhension partagée. Les auteurs mobilisent les théories de l'apprentissage social et de l'identification sociale et prennent en compte les forces économiques, institutionnelles et historiques. Sur ces bases, ils exposent un certain nombre de propositions relatives à la formation de l'identité de groupe et à ses conséquences.

La formation d'identité de groupe dépendrait ainsi du statut des entreprises, de la proximité géographique, de la densité d'association, de l'équivalence structurelle, de normes coopératives et du degré de diversification. Son maintien dans le temps serait le résultat de l'activité managériale, de la menace de la légitimité de l'industrie, de l'entrée et de la sortie de concurrents et des chocs exogènes.

Les conséquences peuvent être positives ou négatives. Les premières sont un plus haut niveau d'action collective, des gains d'efficacité obtenus par partage d'information et une réputation plus forte. Les secondes sont une diminution de la flexibilité, une vision myope de l'industrie et des comportements sous-optimaux.

Porac, Thomas & Baden-Fuller (1989) affirment qu'un des liens les plus importants entre les niveaux du groupe et de la firme du phénomène concurrentiel sont les modèles mentaux utilisés par des décideurs clés pour interpréter l'environnement des tâches et de leur organisation. La rivalité des activités apparaît au sein d'un réseau complexe de transactions parmi les producteurs, leurs fournisseurs et leurs clients. Ce réseau de transactions fonctionne à deux niveaux d'analyse : matériel ou technique (la concurrence portant sur les concepts optimalement recherchés –les barrières à la mobilité et/ou à l'entrée, l'élasticité croisée de la demande, la différenciation produit et le prix), cognitif (la concurrence étant les modèles mentaux et l'interprétation du milieu concurrentiel).

Lant & Baum (1995) s'intéressent à la question du rôle de la cognition dans la création d'un comportement institutionnalisé parmi des firmes concurrentes. Deux idées sont à la base de cette réflexion : 1) l'isomorphisme ou comment des groupes de firmes développent des croyances, structures, pratiques, stratégies et réseaux de relations partagés (DiMaggio & Powell, 1983 – Meyer & Rowan, 1977) ; 2) les cognitions et interactions des acteurs organisationnels seraient une importante source de cet isomorphisme. Des comportements institutionnalisés dépendent des acteurs individuels et collectifs au sein de contextes institutionnalisés, en partageant des croyances similaires sur le sens donné à leurs actions (Pfeffer, 1981 – Zucker, 1977). L'approche proposée analyse les catégories cognitives produites par les managers à propos de leur conception de la structure concurrentielle. Le terrain d'investigation est celui de l'industrie hôtelière de Manhattan.

La littérature cognitive est assez peu explicite quant au statut des groupes stratégiques et l'on hésite quant à choisir la bonne interprétation. L'interprétation la plus radicale est que pour l'approche cognitive, les groupes stratégiques comme entité objective n'existent simplement pas. Seules les représentations de ces groupes par les compétiteurs ont une signification dans la mesure où elles définissent le cadre de la décision. Dans ce cas, il faudrait nettement mettre en garde sur le fait qu'un même vocable désigne des concepts distincts : d'une part, des groupes formés par des mécanismes économiques objectifs ; d'autre part, des représentations particulières de la concurrence qui tiennent compte et tolèrent les limitations cognitives des acteurs.

Une interprétation moins radicale peut chercher à produire une explication de la formation de groupes d'entreprises, en reliant les représentations de la concurrence à une connaissance commune, au sens de l'économie des conventions (voir Dupuy, 1989 repris par Orléan, 1994).

Deux cas peuvent se produire : soit les représentations sont hétérogènes, peu communicables, ou alors elles se construisent de manière commune et peuvent définir un cadre commun d'analyse. La présence d'une connaissance commune peut avoir des effets quant à la capacité de prévoir et d'interpréter correctement le comportement stratégique des compétiteurs, a contrario, son absence peut conduire à l'inintelligibilité des stratégies et à l'incapacité de les prévoir. On peut ainsi raisonnablement penser que c'est la constitution d'une connaissance commune, même partielle, qui forme les groupes stratégiques. On peut naturellement aussi penser que les groupes existants, au sens des barrières à la mobilité, forment le cadre de constitution de cette connaissance commune.

On peut enfin penser que dans certains marchés, ceux qu'anime notamment un flux continu d'innovation, la notion de groupe stratégique perd sa pertinence. Nous reviendrons sur cette hypothèse importante : pour que les groupes existent, il faut un minimum de stabilité de comportements et un cadre commun de connaissances.

Une approche institutionnaliste ne peut se suffire d'un simple point de vue cognitif. Elle doit prendre en compte l'interaction des comportements, la constitution de réseaux, de collaborations, voire d'alliances.

Duysters & Hagedoorn (1995), s'appuyant sur un relevé des suggestions faites par la littérature, considèrent l'hypothèse selon laquelle la densité de partenariats est plus forte au sein des groupes stratégiques. Ils comparent la formation de groupes stratégiques, ou

la structure de concurrence, avec la structure de partenariat stratégique entre firmes. Introduisant des aspects comportementaux, les auteurs insistent sur l'hétérogénéité des stratégies comme source de formation des groupes stratégiques, qui n'émergent pas seulement de stratégies similaires (Fiegenbaum & al., 1987 – Pehrsson, 1990).

Assez récemment, un certain nombre de contributions ont clairement adopté ce point de vue. Ainsi, Thomas & Carroll (1994) insistent sur le fait qu'une définition « solide » des groupes stratégiques implique des réseaux de firmes en interaction. Ils critiquent la plupart des recherches actuelles pour avoir ignoré cet aspect des groupes stratégiques. Nohria & Garcia-Pont (1991) discutent l'analyse des groupes stratégiques dans le contexte de la structure de réseaux inter-firmes trouvés dans ce qu'ils appellent des « blocs stratégiques ». Pour définir les groupes stratégiques, Ketchen & al. (1993) signalent la pertinence des alliances stratégiques, en mettant en avant le réseau ou l'appartenance à une alliance comme critère pour définir une configuration. Hagedoorn (1993) estime que la complémentarité technologique et de marché est un motif majeur pour des partenariats inter-firmes. La complémentarité suggère que les entreprises d'un groupe stratégique ne sont pas nécessairement les partenaires les plus adéquats pour une dépendance mutuelle à travers les relations stratégiques.

Même si peu de travaux lient explicitement l'idée de réseau à celle de groupes stratégiques, la simple évocation de l'idée de réseau suggère une multitude de contributions potentielles à l'analyse des groupes. Pensons simplement à l'idée de communauté formulée par Astley (1985), ou encore aux réseaux à la Miles & Snow (1992). Même en restant elliptiques, remarquons qu'une vaste littérature suggère l'idée que les groupes peuvent se définir non par un principe de ressemblance, mais par un principe de complémentarité, nous ramenant à un développement de l'approche par les ressources.

2. Les questions de recherche

Cette partie présente les questions de recherche relatives, d'une part, au processus de formation des groupes stratégiques et leur dynamique, et d'autre part, à l'hypothèse d'un effet de groupe sur la performance qui pose les termes d'une réflexion sur la rivalité.

2.1. Le processus de formation et la dynamique des groupes stratégiques

L'examen de la littérature conduit à s'interroger sur les explications données au processus de formation des groupes, plus que sur l'existence de ces derniers.

En effet, si l'on suppose que ces explications sont distinctes, ceci implique que les groupes formés ne soient pas de même nature ou soient composés de manière différente. Les groupes empiriquement observés, soit sur la base de la similarité des comportements, des domaines ou des représentations peuvent être ainsi des composites. Prouver leur existence par un test d'effet de groupe au niveau des résultats comme le suggèrent Dranove, Peteraf & Shanley (1998) est insuffisant. L'approche de Nath & Gruca (1997) est, de ce point de vue, plus intéressante puisqu'elle tente de montrer qu'à partir de trois types d'explications et de définitions (barrières à l'entrée, perception et réseau) il y a convergence entre les groupes.

Plusieurs auteurs ont tenté d'intégrer ou de rendre complémentaires les principales propositions. Ainsi, Thomas & Carroll (1994) discutent la manière dont les interrelations entre les groupes stratégiques, les communautés cognitives et les réseaux d'interaction entre firmes forment la base de groupes concurrentiels au sein d'une industrie.

Par ailleurs, examinant les limites du cadre cognitif qu'ils proposent, Reger & Huff (1993) mettent en avant l'idée de complémentarité entre deux approches. En effet, ils affirment qu'il y a de solides arguments à dire que les structures cognitives des stratégies devraient avoir un effet matériel sur les choix stratégiques. Les choix conduits par les perceptions managériales participent à la structure économique d'une industrie, les stimuli externes pour les perceptions futures des similarités sont plus renforcés. En d'autres termes, les groupes cognitifs tendent à renforcer les groupes économiques.

Bogner & Thomas (1993) proposent un modèle analytique plus riche, s'inscrivant dans une démarche dite de « pluralisme théorique » inspirée de celle de Bowman (1990), pour étudier les groupes concurrentiels en relation avec la formulation de décisions stratégiques. Ils mobilisent deux conceptions à la base des groupes concurrentiels : les modèles « objectif » et « cognitif ».

En exposant les arguments principaux des deux premiers courants, on s'aperçoit que l'on n'obtiendra pas forcément les mêmes groupes. Une entreprise pourrait appartenir, par exemple, à un groupe stratégique qui privilégie l'innovation et coopère partiellement pour développer des technologies encore plus avancées, mais aussi appartenir à un autre groupe stratégique en participant par exemple à un processus de benchmarking. Cette idée s'oppose à la littérature qui établit plutôt une convergence. Ensuite, un élément commun apparaît : le « groupement » facilite l'apprentissage, permet de mieux prévoir les comportements et diminue ainsi la propension à la rivalité. Il y a sans doute là un point de convergence que nous développerons dans la seconde partie.

Les analyses traditionnelles des groupes stratégiques s'appuient sur une perspective statique et supposent implicitement que les groupes constituent un élément stable de la structure de marché. A cet égard, les questions fondamentales de la formation des groupes, leur évolution et les types de changement ne sont pas envisagés.

Certains travaux empiriques ont abordé ces questions en s'appuyant sur un cadre d'analyse dynamique (Mascarenhas, 1989 – Fiegenbaum & Thomas, 1990 – Fiegenbaum, Sudharshan & Thomas, 1990 – Fiegenbaum & Thomas, 1993) et tester la stabilité des groupes stratégiques sur longue période.

Deux perspectives sont mises en évidence. Pour les uns, il y a stabilité des groupes stratégiques dans le temps (Mascarenhas, 1989 – Fiegenbaum, Sudharshan & Thomas, 1990), pour les autres, ce résultat est nuancé (Fiegenbaum & Thomas, 1990 / 1993).

Mascarenhas (1989) part de l'idée qu'un changement initial de stratégie de certaines firmes au sein d'un groupe a des conséquences sur les changements de la stratégie du groupe, d'appartenance au groupe ou du nombre de groupes. Ces changements sont étudiés par rapport à des périodes marquées par la stabilité économique, la croissance et le déclin, à partir d'une analyse longitudinale dans le secteur du forage de pétrole offshore. Les résultats de l'étude montrent que certains changements au sein des groupes stratégiques se produisent dans les périodes de croissance économique et de déclin. Les taux de mobilité parmi les groupes s'avèrent plus hauts durant les périodes de déclin

économique que de stabilité ou de croissance. La mobilité est aussi élevée entre des groupes similaires qu'entre des groupes qui ne le sont pas. Le nombre de groupes est à peu près stable sur longue période, avec la formation d'un seul groupe supplémentaire sur la période étudiée.

Fiegenbaum, Sudharshan & Thomas (1990) s'intéressant à l'influence du temps sur le positionnement stratégique, partent d'approches précédentes (Hatten, 1974 – Cool, 1985 ou Fiegenbaum, 1987) et explorent les méthodologies permettant d'identifier des périodes stratégiques de temps stables, c'est-à-dire des périodes de temps marquées par une homogénéité stratégique au regard du comportement stratégique concurrentiel. L'identification de ces périodes de temps stables permet de donner du sens à l'analyse de groupes stratégiques similaires en tenant compte des changements apparaissant au fil du temps dans le comportement concurrentiel le long des dimensions stratégiques, mais aussi des interrelations entre ces dernières. Les méthodes permettant de procéder à l'identification de périodes stables de temps sont testées dans le contexte de l'industrie pharmaceutique, sur la base de variables stratégiques clés (champ stratégique et engagement de ressources financières, de production et marketing).

Les résultats vont dans le sens d'une certaine stabilité dans le temps du nombre de groupes dans le contexte étudié, qui n'est pas un artefact du fait de la procédure d'analyse de classification adoptée. Les changements d'appartenance au groupe coïncident avec les frontières des périodes stables de temps stratégiques. Il y a des affiliations de changement de groupe significatives sur la période étudiée. Cependant, les changements semblent nécessiter des mouvements autour de groupes et de positions concurrentielles existantes.

Par ailleurs, le cas de l'industrie des assurances américaines, entre 1970 et 1984, constitue le principal terrain permettant de nuancer l'hypothèse de stabilité des groupes stratégiques dans le temps. En effet, en partant du même cadre d'analyse, fondé sur les dimensions stratégiques des firmes (variables de champ stratégique, variables d'engagement de ressources et variables de performance), Fiegenbaum & Thomas (1990) montrent l'existence de certaines différences de performance entre groupes stratégiques et indiquent que la structure des groupes stratégiques (en termes de nombre et d'appartenance) change au fil du temps.

Un peu plus tard, Fiegenbaum & Thomas (1993) tentent d'examiner la structure longitudinale des groupes stratégiques industriels et d'identifier les schémas stratégiques adoptés par les groupes stratégiques dans le temps. Ils évaluent par ailleurs les taux de mobilité des firmes entre les groupes stratégiques. Leurs résultats font part de la présence de trois groupes stables, mais aussi de l'apparition et de la disparition d'autres positions de groupes pendant la période étudiée. En outre, un bas niveau de mobilité des firmes existe entre groupes stratégiques, compatible avec la présence d'inertie et de barrières à la mobilité.

Ces analyses et ces résultats doivent conduire à une attitude circonspecte qui considère l'hypothèse suivante : puisque la stabilité des groupes dépend de la stabilité des facteurs qui les fondent (position et compétence), il est possible que dans certaines industries, ou à certains moments de l'histoire des marchés, ces groupes n'existent simplement pas. L'hypothèse d'existence des groupes est ainsi étroitement associée à celle d'une relative stabilité de l'environnement.

2.2. L'hypothèse d'un effet de groupe sur la performance

Les premiers travaux théoriques se sont surtout attachés à relier les effets de la concurrence entre les groupes à la profitabilité (par exemple Hatten & Schendel, 1977 – Schendel & Patton, 1978 ou plus récemment Lewis & Thomas, 1990). L'hypothèse fondamentale des groupes stratégiques, et leur principal intérêt, est qu'une part de la performance peut être attribuée aux groupes stratégiques et pas seulement au caractère idiosyncrasique de la firme individuelle.

Cet effet se traduit par une diminution de la rivalité intra-groupe et parfois même par des pratiques coopératives. Il en résulte qu'au sein du groupe la profitabilité est accrue. La scène principale de la compétition réside alors entre les groupes stratégiques. Ce type d'hypothèse est à rapprocher des travaux de Dooley, Fowler & Miller (1996) sur le rôle de l'hétérogénéité et de l'homogénéité du secteur sur la stratégie.

Porter (1979) avance l'hypothèse selon laquelle la présence de groupes dans une industrie accroît la rivalité (cf. aussi Hunt, 1972 et Newman, 1978). L'extension de cet effet dépend, en retour, de trois facteurs : la distribution en nombre et en parts des groupes dans l'industrie, la distance stratégique qui les sépare et le niveau d'interdépendance du marché (Porter, 1979). Ces facteurs affectent indirectement la rentabilité des firmes en accroissant corrélativement l'intensité de la rivalité.

A l'intérieur d'un groupe, la hauteur des barrières à la mobilité a un effet sur la rivalité (Porter, 1979). Lorsque les barrières à la mobilité sont hautes, les membres du groupe ont une capacité plus importante à empêcher l'imitation et le potentiel pour le profit est plus grand. Par ailleurs, le degré de rivalité dans un groupe dépend de la structure du groupe. Des grands groupes, par exemple, dont les membres diffèrent significativement en échelle et en préférence pour le risque, ont probablement plus de rivalité que des groupes plus petits.

Si le concept de barrières à la mobilité justifie le fait que la position stratégique est le déterminant de la performance, de manière analogue, le choix des compétences, en fonction des ressources disponibles, peut affecter la profitabilité. Nous partageons ici un point de vue consensuel qui voit dans les deux perspectives les deux sources classiques de la rente. La rente différentielle qui résulte d'un avantage dans les facteurs de production (économies d'échelle, d'expérience et de champs) ou la rente monopolistique qui résulte d'un pouvoir de marché obtenu soit par différenciation soit par segmentation (Dickson & Ginter, 1987).

3. Les groupes stratégiques et la rivalité

Une des hypothèses les plus prometteuses est celle proposée par Cool & Dierickx (1993) qui émettent l'idée que le degré de rivalité est une variable intermédiaire de l'effet des groupes stratégiques sur la performance.

La recherche de positions concurrentielles incite les concurrents existants à adopter des comportements plus ou moins agressifs, en matière de prix, de publicité, d'introduction de nouveaux produits, d'amélioration des services ou des garanties consenties à la clientèle (Porter, 1980). Les actions entreprises par une firme contre ses

concurrents ont des effets sensibles sur ceux-ci, dans la mesure où elles les poussent à réagir plus ou moins violemment. Ce niveau d'analyse est cependant distinct de la compétition qui décrit à un niveau plus agrégé et statique la bataille pour l'accès aux ressources (Baum & Korn, 1996).

Nous examinerons ainsi dans un premier temps cette notion de rivalité et nous reviendrons ensuite sur l'hypothèse de Cool & Dierickx.

3.1. La notion de la rivalité

Porter (1980) explique l'intensité de la rivalité par l'interaction d'un certain nombre de facteurs structurels : le nombre et la taille des concurrents, le rythme de croissance du secteur, le niveau des coûts fixes ou des coûts de stockage, l'absence de différenciation ou de coûts de transfert, des augmentations de capacité par paliers importants, la diversité des concurrents, la hauteur des enjeux stratégiques et des obstacles à la sortie. Cette rivalité est évolutive dans la mesure où les facteurs qui déterminent son intensité peuvent changer. Ainsi, lorsque le secteur passe à sa phase de maturité industrielle, le taux de croissance tend à baisser et la rivalité s'intensifie. Ce phénomène survient aussi dans le cas où un acteur différent entre dans le secteur à la suite d'une acquisition ou lorsqu'une innovation technologique entraîne la hausse du niveau des coûts fixes dans le processus de production.

C'est sans doute la littérature sur la compétition multi-marchés qui, récemment, a développé le cadre d'analyse le plus pertinent. Dans une synthèse de la littérature, Jayachandran, Gimeno & Varadarajan (1999) montrent que le degré de contact à travers les marchés conduit à une hypothèse de réserve mutuelle. Cette plus grande réserve a pour conséquence une plus faible intensité d'interactions compétitives. Des entreprises en concurrence sur les mêmes marchés, auraient tendance à établir une collusion tacite et à ne pas engager d'actions concurrentielles trop agressives.

Deux mécanismes explicitent cet effet. Le premier est que l'accroissement des interactions conduit à prêter plus d'attention mais aussi à mieux comprendre les concurrents, et ainsi à créer une plus forte familiarité. Le second dissuade d'agir, en minorant l'espérance de gain de l'action compétitive : la plus grande fréquence de contact multi-marchés accroît la vulnérabilité et les possibilités de rétorsion.

Chen (1996) étend cette conception à l'analyse concurrentielle en ajoutant au degré de recouvrement des marchés, la similarité des stratégies concurrentielles. Il donne surtout une définition plus substantielle sous la forme d'un degré de vraisemblance d'attaque et de réponse aux attaques.

La rivalité est généralement conçue comme un rapport dyadique (Baum & Korn, 1999), mais des indicateurs plus agrégés sont employés : Cool & Dierickx (1993) utilisent ainsi comme index de rivalité un indice de concentration. Smith & al. (1997) opérationnalisent cette idée de rivalité en s'appuyant sur l'identification des actions compétitives et de leurs réponses (Gimeno, 1999). A partir de ces données élémentaires, ils définissent un degré d'activité compétitive, un degré de pro-activité, une inclinaison pour l'arme du prix, une vitesse de réponse, la réactivité (tit-for-tat).

Hormis son intérêt méthodologique, elle a des conséquences importantes d'un point de vue théorique. Les mesures précédentes de la rivalité décrivent essentiellement un

rapport de force, une potentialité de rivalité. Avec cette dernière approche, c'est l'action concurrentielle qui est mise en évidence. La rivalité décrit sur un plan tactique et opérationnel le rapport concurrentiel. Ceci induit naturellement d'analyser le phénomène concurrentiel à deux niveaux : le niveau des actions entreprises par les concurrents pour agresser, se défendre, neutraliser ; un niveau plus structurel de la compétition défini par les ressources et les positions stratégiques. C'est ainsi qu'il est concevable que deux entreprises soient fortement concurrentes (leurs produits sont substituables, les prix équivalents....) tout en évitant de s'attaquer directement.

3.2. L'intensité de la rivalité et les groupes stratégiques

Smith & al. (1997) s'intéressent aux effets de l'appartenance à un groupe stratégique sur les comportements de rivalité des firmes, dans le cadre de l'industrie américaine des transports aériens. Ils examinent les actions concurrentielles des firmes appartenant à différents groupes stratégiques afin de mesurer l'intensité de la rivalité inter et intra groupes stratégiques. Bien que l'approche n'indique pas de relation entre les réponses stratégiques des firmes et leur appartenance au groupe stratégique, elle fournit cependant des éléments de compréhension du processus concurrentiel (manière d'entreprendre les actions concurrentielles et leur fréquence, les réductions de prix...).

Concernant la rivalité intra et inter groupes, la littérature fournit peu d'indications sur la question. Derrière le concept de barrières à la mobilité, se profile de manière implicite l'idée que le niveau de rivalité diffère intra et inter groupes (Porter, 1976/1979 – Peteraf, 1993 – Cool & Dierickx, 1993). Cependant, la littérature diverge sur la nature de ces différences.

La rivalité intra-groupe est faible lorsque les firmes reconnaissent entre-elles une dépendance mutuelle et coopèrent, ou tacitement entrent en collusion avec les unes et les autres (Caves & Porter, 1977 – Porter, 1976/1979 – Peteraf, 1993). L'argument développé s'appuie sur les ressources des membres d'un même groupe qui disposent de dotations similaires, les conduisant à agir et réagir de la même manière aux perturbations concurrentielles. Ainsi, les firmes sont en mesure de prédire les actions et réactions des concurrents et reconnaître leur dépendance mutuelle. En plus, les membres du groupe doivent reconnaître que les barrières à la mobilité constituent un actif partagé (cf. Caves & Porter, 1977).

D'autre part, une forte rivalité entre les groupes se manifeste lorsque les différences entre les groupes impliquent des ressources hétérogènes et des schémas variés de comportements concurrentiels, qui rendent difficiles la prédiction et la coordination d'actions avec les rivaux à travers les groupes (Porter, 1980). Un accroissement de la distance stratégique devrait, toutes choses égales par ailleurs, conduire à plus de compétition entre les groupes stratégiques. Comme l'asymétrie de conduite augmente, la rivalité devrait s'intensifier. A l'inverse, lorsque l'asymétrie de conduite se réduit, la dépendance mutuelle est plus facilement reconnue ce qui tendrait à moins de rivalité (Caves & Porter, 1977). Ces arguments militent pour une plus forte rivalité entre les groupes qu'intra groupe. Dans le cas où ce raisonnement est mené sur la base de segments de clientèles plutôt que sur le marché dans son ensemble, il n'y a pas de conséquences importantes des différences de conduites sur la rivalité. Lorsque l'interdépendance des segments et la distance stratégique augmentent, la rivalité tend à s'intensifier (Porter, 1976/1979).

Cool & Dierickx (1993) étudient la question de l'existence de différences significatives entre les effets de la rivalité intra groupe et entre les groupes sur la performance des firmes, ainsi que les liens entre les conditions de rivalité et la structure des groupes stratégiques, dans le cadre de l'industrie pharmaceutique américaine. Ainsi, l'impact de la rivalité sur la profitabilité de la firme dépend de la localisation de ses divers rivaux dans un espace stratégique pertinent. Spécifiquement, les rivalités intra-groupe et inter-groupes affectent la profitabilité de manière différente.

D'autres arguments cependant peuvent être employés pour défendre cette hypothèse. Par exemple, l'approche cognitive, en retenant les principes de référence, d'identité et de communauté cognitive détermine différemment les groupes stratégiques, en les définissant comme une « common knowledge », qui facilite l'interprétation et l'apprentissage et qui conduit ainsi à une faible rivalité au sein du groupe.

Au contraire, une approche en termes de dynamique (Miles & Snow, 1992), s'appuyant sur des effets d'externalité et de complémentarité, peut conduire à l'hypothèse d'une faible rivalité entre les groupes stratégiques, et au contraire à une forte rivalité intra-groupe. Observons que cette réflexion rejoint celle de l'analyse par les ressources.

3.3. Un modèle d'analyse

Cette revue de littérature dégage quelques idées clés qui permettent de proposer un cadre d'analyse général des groupes stratégiques. Ce cadre est représenté dans la figure 2. Trois idées principales le caractérisent : la relation rivalité/résultat ; une détermination pluraliste de la structure des rapports de rivalité ; le caractère contingent de l'existence des groupes stratégiques.

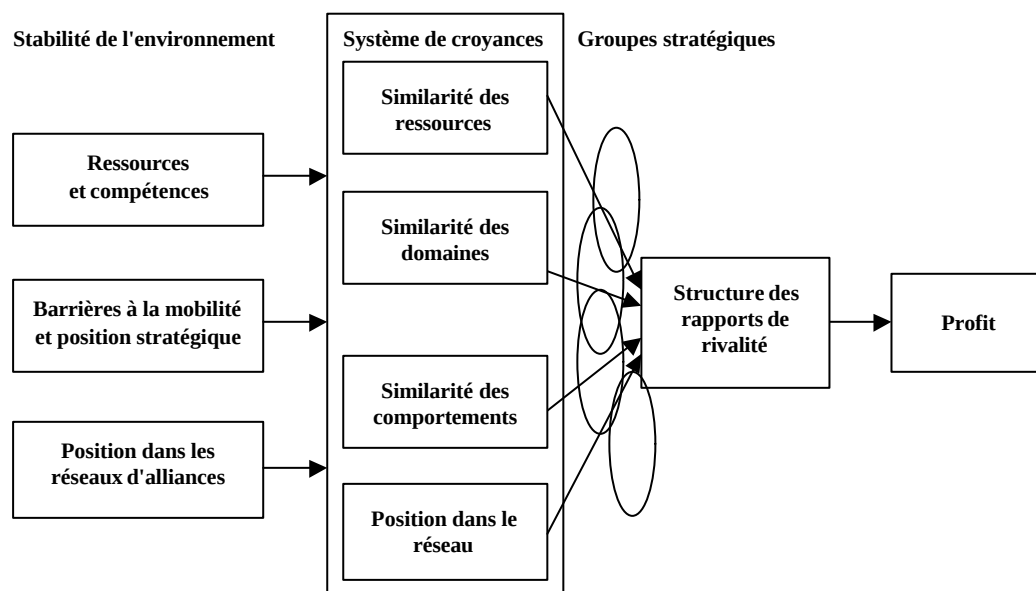


Figure 2 : Un cadre d'analyse

Reprenons chacune de ces idées principales, en examinant quelques-unes de leurs conséquences.

L'élément structurant des marchés et déterminant la profitabilité est la structure des rapports de rivalité et/ou de complémentarité existants entre les entreprises. L'hypothèse générale est que l'exposition à une forte rivalité conduit à des résultats faibles. Cette première idée est relative au rôle pivot du concept de rivalité. Il est défini comme la structure d'interaction entre deux compétiteurs résultant du flot d'actions et de réactions concurrentielles. Il se caractérise par un certain degré de vulnérabilité aux actions concurrentielles, mais aussi par un certain degré d'agressivité. La conséquence principale d'un degré élevé de rivalité est une pression à la hausse des coûts (le coût des actions) et à la baisse des prix, conduisant naturellement à une diminution des profits. Dans cette perspective, les comportements rivaux se manifestent à la fois dans le type d'armes concurrentielles et dans les domaines d'activités. Si dans certains cas les affrontements sont directs, arme contre arme, marché par marché, ils sont le plus souvent indirects. L'action concurrentielle sur un marché peut permettre de dissuader l'entrée sur un autre marché, le lancement d'un nouveau produit peut faire l'objet d'une réponse sous la forme d'une campagne publicitaire.

Comprendre la structure de la concurrence revient donc à identifier les facteurs qui influencent le degré de rivalité. L'hypothèse corollaire est que ces groupes d'entreprises peuvent bénéficier de profits plus élevés que dans l'ensemble du secteur.

La seconde idée est que ce degré de rivalité est une conséquence de la formation de groupes stratégiques multiples résultant de quatre grands facteurs : le degré de similarité des armes concurrentielles, le degré de recouvrement des domaines d'activités stratégiques, le degré de similarité des ressources clés et la position occupée au sein des réseaux d'alliances.

A ce stade, quelques précisions doivent être fournies. La première observation est que différentes typologies peuvent coexister, du fait de l'existence de mécanismes distincts de formation des groupes. Les groupes observés empiriquement seraient en fait des composites. Ainsi, deux entreprises pourraient appartenir au même groupe dans la mesure où toutes deux utilisent une politique de qualité, mais elles pourraient aussi appartenir à deux groupes distincts dans la mesure où elles s'appuieraient sur des technologies différentes. Cette observation tend ainsi à minimiser l'intérêt de la notion de groupe stratégique.

Le second point est relatif à l'aspect cognitif de ces processus. Les rapports de ressemblance, de complémentarité, de compétition sont décisifs dans la mesure où ils font l'objet d'une représentation commune, fruit d'un processus d'apprentissage. Le principal intérêt de l'approche cognitive se retrouve ici. L'état réel des similarités est sans incidence sur la rivalité, à moins d'être reconnu comme tel par les acteurs du marché. En d'autres termes, les systèmes de croyances et de représentations de la concurrence joueraient un rôle modérateur.

La dernière idée se rapporte au caractère contingent des groupes stratégiques. De nombreux arguments défendent l'existence d'hétérogénéité des structures concurrentielles, manifestée sous la forme de groupes stratégiques. Des conditions d'environnement particulières conduisent à la formation des groupes : la durabilité et la stabilité des positions stratégiques et des barrières mobiles ; la permanence des ressources ; la solidité des positions au sein des réseaux. Dans la mesure où les

entreprises ne partagent pas un cadre commun de connaissance, où aucune position ne peut être tenue très longtemps, où les compétences sont rapidement obsolètes, on ne voit pas comment une structuration du marché pourrait se déployer. La notion de groupes n'est plus pertinente. Même si l'on identifiait des groupes, il est très probable que l'on ne puisse pas distinguer si la rivalité inter-groupes est différente de la rivalité intra-groupe.

Conclusion

Trois grands éléments de conclusion peuvent être donnés. Le premier tient dans une évolution de la définition de la notion de groupe stratégique, le deuxième est relatif à la question de la définition des marchés, le troisième est une invitation à une approche plus contingente des groupes stratégiques.

La principale conclusion de cette revue de littérature est relative à la relation entre interaction compétitive et structuration de l'espace du marché. Celle-ci permet de proposer une définition supplémentaire des groupes stratégiques : « un groupe stratégique est un ensemble d'entreprises qui se considèrent comme concurrentes et conçoivent entre elles des rapports à faible rivalité ».

En allant dans ce sens, on peut adopter une approche alternative de la notion de concurrence qui soit constituée sur plusieurs niveaux tels que celui de l'action concurrentielle (Chen, 1996 – Baum & Korn, 1996), il s'agit d'un niveau opérationnel, tactique ; celui de la concurrence révélée par les degrés de préférence des clients ; la compétition généralisée à la lutte pour l'obtention de ressources. En développant ce point de vue, on obtient une perspective duale de l'analyse des groupes stratégiques : ils peuvent, d'une part, être définis comme des entreprises directement confrontées à la concurrence, ou au contraire, comme des ensembles d'entreprises complémentaires d'un point de vue stratégique.

Cette perspective incite fortement à s'intéresser plus à la constitution de cartes stratégiques, et à repérer dans l'espace concurrentiel les zones de concentration, les vides, les éléments singuliers, qu'à la stricte notion de groupe stratégique dont la valeur est essentiellement instrumentale. Les groupes sont un moyen parmi d'autres de caractériser les hétérogénéités du marché. Cette définition du groupe stratégique a l'avantage de souligner et de justifier l'intérêt des groupes stratégiques comme notion intermédiaire dans la définition des marchés.

Pour le chercheur, on comprendra parfaitement l'intérêt des groupes stratégiques en reprenant la réflexion de McKelvey & Aldrich (1983). En recommandant de limiter la généralisation des résultats aux populations étudiées, ils incitent à plus s'intéresser à la définition des populations et à entreprendre un travail de classification de ces populations. D'une certaine manière, la réflexion sur les groupes stratégiques est aussi une définition des populations étudiées.

Pour le praticien, il s'agit de mener des analyses stratégiques en établissant des cartes des marchés plus fidèles. Ces cartes sont duales, elles sont à la fois la représentation d'un état réel d'interactions mais aussi la représentation de leurs représentations.

La troisième conclusion est un retour à la question de l'existence des groupes. Dans ce travail nous avons montré que des mécanismes de formation distincts pouvaient former des structures de groupes superposés, même si l'observation tend à défendre

l'idée d'une convergence. Mais, plus important, en examinant les travaux relatifs à la dynamique des groupes, nous pouvons formuler une hypothèse de contingence relative à l'existence de la formation de tels groupes. La théorie ne prédit pas systématiquement l'existence de groupes mais l'associe à des conditions qui garantissent la pérennité de ceux-ci : la stabilité des ressources et des positions ainsi que le développement d'une connaissance commune. En radicalisant cette hypothèse, on serait amené à considérer deux types de situations.

D'abord, des marchés stabilisés, stationnaires, dans lesquels un apprentissage progressif peut se produire, se développer et donner naissance à des normes communes, voire à des conventions. Dans ce type d'environnement, il y a de grandes chances que se forment des groupes autour des ressources clés et des principales barrières à la mobilité.

Ensuite, des marchés en situation de transition, de révolution, dans lesquels les acteurs développent des visions différentes du marché et dans lesquels nulle innovation ne protège de l'imitation et de l'amélioration des produits et des process. Dans ce type d'environnement, la notion de groupe stratégique n'est plus pertinente. Ce ne serait plus la justesse de l'analyse concurrentielle qui serait déterminante, mais le contrôle du marché par la capacité à établir ses propres règles, ses propres normes, en les imposant aux clients et aux compétiteurs.

Références

1. Albert, Whetten D.A. (1985), Organizational Identity, in L.L. Cummings and B.M. Staw (Eds) : Research in Organizational Behavior, vol.7, JAI Press, Greenwich, CT
2. Astley, W.G. (1985), « The two ecologies : population and community perspectives on organizational evolution », Administrative Science Quarterly, vol.30, 224-241.
3. Barney J. B., Hoskisson R. E. (1990), « Strategic groups : untested assertions and research proposals », Managerial and Decisions Economics, vol.11, 187-198.
4. Baum J. A. C., Korn H. J. (1999), « Dynamics of dyadic competitive interaction », Strategic Management Journal, Chichester, March
5. Baum J. A. C., Korn H. J. (1996), « Competitive dynamics of interfirm rivalry », Academy of Management Journal, vol 39(2), 255-291
6. Bogner W. C., Thomas H. (1993), « The role of competitive groups in strategy formulation : a dynamic integration of two competing models », Journal of Management Studies, vol.30, 51-67
7. Bogner W. C., Thomas H., McGee J. (1996), « A longitudinal study of the competitive positions and entry path of european firms in the US pharmaceutical market », Strategic Management Journal, vol 17, 85-107
8. Bowman E. (1990), Strategy Changes : Possible Worlds and Actual Minds, in Fredrickson J. (ed.), Perspectives in Strategic Management, New York, Harper
9. Caves R., Porter M. E. (1977), « From entry barriers to mobility barriers : conjectural decisions and contrived deterrence to new competition », Quarterly Journal of Economics, vol.91, 241-261.
10. Chen M-J, (1996), « Competitor analysis and inter-firm rivalry : toward a theoretical integration », Academy of Management Review, vol 21(1), 100-134.
11. Clark B. H., Montgomery D. B. (1999), « Managerial identification of competitors », Journal of Marketing, vol.63, 67-83, July
12. Cool K., Dierickx I. (1993), « Rivalry, strategic groups and firm profitability », Strategic Management Journal, vol.14(1), 47-59
13. Cool K., Roller L. H., Leleux B. (1999), « The relative impact of actual and potential rivalry on firm profitability in the pharmaceutical industry », Strategic Management Journal, Chichester; January
14. D'Aveni R. (1994), Hypercompetition : Managing the Dynamics of Strategic Manoeuvring, NY, The Free Press.
15. Di Maggio P. J., Powell W. W. (1983), « The iron cage revisited : institutional isomorphism and collective rationality in organisation fields », American Sociological Review, vol.48, 147-160.
16. Dickson, P.R., Ginter. J.L. (1987), « Market segmentation, product differentiation and marketing strategy », Journal of Marketing, vol.51, 1-10.

17. Dooley, R. S., Fowler D. M., Miller A. (1996), « The benefit of strategic homogeneity and strategic heterogeneity : theoretical and empirical evidence resolving past differences », *Strategic Management Journal*, vol.17, 293-305.
18. Dosi G. (1984), « Technical paradigms and technical trajectories, the determinants and directions of technical change and the transformation of the economy », *Research Policy*, March
19. Dosi G. (1991), « Perspectives on evolutionary theory », *Science and Public Policy*, vol.18, 353-361, December
20. Dosi G., Freeman C., Nelson R., Silverberg G., Soetes (1988), *Technical Change and Economic Theory* », Pinter Publishers
21. Dosi G., Marengo L. (1993), Some Elements of an Evolutionary Theory of Organizational Competences, in England R. W. (ed.) : *Evolutionary Concepts in Contemporary Economics*, Forthcoming
22. Dranove D., Peteraf M., Shanley M. (1998), « Do strategic groups exist ? An economic framework for analysis », *Strategic Management Journal*, vol.19, 1029-1044
23. Dupuy J.P. (1989), « Convention et Common Knowledge », *Revue Economique*, vol.40(2), 361-400, Mars
24. Duysters G., Hagedoorn J. (1995), « Strategic groups and inter-firm networks in international high-tech industries », *Journal of Management Studies*, vol.32(3), 359-381
25. Fiegenbaum A., McGee J., Thomas H. (1987), « Exploring the linkage between strategic groups and competitive strategy », *International Studies of Management and Organization*, vol.18(1), 6-25
26. Fiegenbaum A., Thomas H. (1993), « Industry and strategic group dynamics : competitive strategy in the insurance industry, 1970-1984 », *Journal of Management Studies*, vol.30(1), January
27. Fiegenbaum A., Thomas H. (1995), « Strategic groups as reference groups : theory, modeling and empirical examination of industry and competitive strategy », *Strategic Management Journal*, vol.16(6), 461-477, September
28. Fombrun C. J., Zajac E. J. (1987), « Structural and perceptual influences on intraindustry stratification », *Academy of Management journal*, vol.30, 33-50
29. Galbraith C.S, Merrill G.B., Morgan G. (1994), « Bilateral strategic groups : the market for non-tactical navy information systems », *Strategic Management Journal*, vol.15, 613-626
30. Gimeno J. (1999), « Reciprocal threats in multimarket rivalry: staking out spheres of influence' in the U.S. airline industry », *Strategic Management Journal*, Chichester, February
31. Grant R. M. (1991), « The resource-based theory of competitive advantage : implications for strategy formulation », *California Management Review*, 114-135, Spring

32. Harrigan K. R. (1985), « An application of clustering for strategic group analysis », *Strategic Management Journal*, vol.6(1), 55-73
33. Hatten K. J., Hatten M. L. (1987), « Strategic groups, asymmetrical mobility barriers and constestability », *Strategic Management Journal*, vol.8(4), 329-342
34. Hatten K. J., Schendel D. E. (1977), « Heterogeneity within an industry : firm conduct in the U.S. brewing industry, 1952-71 », *Journal of Industrial Economics*, vol.26(2), 97-113
35. Houthoofd N., Heene A. (1997) « Strategic groups as subsets of strategic scope groups in the belgian brewing industry », *Strategic Management Journal*, vol.18(8), 653-666.
36. Hunt M. S. (1972), *Competition in the Major Home Appliance Industry, 1960-70*, unpublished doctoral dissertation, Harvard University.
37. Jayachandran S., Gimeno J., Varadarajan P. R. (1999), « The theory of multimarket competition : a synthesis and implications for marketing strategy », *Journal of Marketing*, vol.63, 49-66, July
38. Ketchen D. J. Jr, Shook C. L. (1996), « The application of cluster analysis in strategic management research : an analyse and critique », *Strategic Management Journal*, vol.17, 441-258 .
39. Kotha S., Vadlamani B. L. (1995), « Assessing generic strategies : an empirical investigation of two competing typologies in discrete manufacturing industries », *Strategic Management Journal*, vol.16, 75-83
40. Kumar K. R., Thomas H., Fiegenbaum A. (1990), « Strategic groupings as competitive benchmarks for formulating future competitive strategy : a modelling approach », *Managerial and Decision Economics*, vol.11, 99-109
41. Lawless, M. W., Tegarden L. F. (1991), « A test of performance similarity among strategic group members in conforming and non-conforming industry structures », *Journal of Management Studies*, 28(6), November
42. Lewis P., Thomas H. (1990), « The linkage between strategy, strategic Groups and performance in the UK retail grocery industry », *Strategic Management Journal*, vol.11, 285-397.
43. Mascarenhas B., Aaker D. (1989), « Mobility barriers and strategic groups », *Strategic Management Journal*, vol.10(5), 475-485
44. McGee J., Thomas H. (1986), « Strategic groups : theory, research and taxonomy », *Strategic Management Journal*, vol.7(2), 141-160
45. McKelvey, B. et Aldrich, H. (1984), « Population, natural selection, and applied organizational science », *Administrative Science Quaterly*, vol.28, 101-128.
46. Mehra A. (1996), « Resource and market based determinants of performance in the US banking industry », *Strategic Mangement Journal*, vol.17, 307-322.
47. Miles R. E., Snow C. C. (1992), « Causes of failure in network organizations », *California Management Review*, vol.4(34), 53-72

48. Nath D., Gruca T. S. (1997), « Convergence across alternative method for forming strategic groups », *Strategic Management Journal*, vol.18(9), 745-760
49. Newman H. H. (1978), « Strategic groups and the structure-performance relationship », *Review of Economics and Statistics*, vol.60, 417-427
50. Orléan, A (1994), *Analyse Economique des Conventions*, Puf, Paris
51. Pehrsson A. (1990), « Strategic groups in international competition », *Scandinavian Journal of Management*, vol.6, 109-124
52. Peteraf M., Shanley M. (1997), « Getting to know you : a theory of strategic group identity », *Strategic Management Journal*, vol.18 (summer special issue), 165-186
53. Porac J. F., Thomas H. (1990), « Taxonomic mental models in competitors definition », *Academy of Management Review*, vol.15, 224-240
54. Porac J. F., Thomas H., Baden-Fuller C. (1989), « Competitive groups as cognitive communities : the case of scottish knitwear manufacturers », *Journal of Management Studies*, vol.26(4), 397-416
55. Porac J., Thomas H., Emme B. (1987), *Knowing the Competition : The Mental Models of Retailing Strategists*, In Johnson G. (ed.), *Strategy in Retailing*, Wiley, New York, 59-79
56. Porter M. E. (1976), *Interband Choice, Strategy and Bilateral Market Power*, Harvard University Press, New York
57. Porter M. E. (1980), *Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, New York
58. Porter M. E. (1979), « The structure within industries and companies' performance », *Review of Economics and Statistics*, vol.61, 214-227
59. Prahalad C.K., Hamel G. (1990), « The core Business of the corporation », *Harvard Business Review*, 77-91.
60. Quinn J. B. (1980), *Strategies for Change*, Homewood, Ill. : Irwin.
61. Quinn J.B., Doorley T.L., Paquette P.C. (1990), « Beyond products : services-based strategy », *Harvard Business Review*, 58-67
62. Reger R. K., Huff A. S. (1993), « Strategic groups : a cognitive perspective », *Strategic Management Journal*, vol.14(2), 103-123
63. Rumelt R. (1995), *Inertia and Transformation*, in C. A. Montgomery (Ed.): *Resourced-Based and Evolutionary Theories of the Firm*, Harvard Business School
64. Schendel D., Patton G. R. (1978), « A simultaneous equation model of corporate strategy », *Management Science*, vol.24(15), 1611-1621
65. Smith K. G., Grimm C. M., Wally S., Young G. (1997), « Strategic groups and rivalrous firm behavior : towards a reconciliation », *Strategic Management Journal*, vol.18(2), 149-157
66. Snow C. C., Hambrick D. C. (1980), « Measuring organizational strategies », *Academy of Management Review*, vol.15, 527-538.

67. Sudharshan D., Thomas H., Fiegenbaum A. (1991), « Assessing mobility barriers in dynamic strategic groups analysis », *Journal of Management Studies*, vol.28(5), 429-439, September
68. Tang M., Thomas H. (1992), « The concept of strategic groups : theoretical construct or analytical convenience », *Managerial and Decision Economics*, vol.13, 323-329
69. Thomas H., Carroll C. (1994), Theoretical and Empirical Links between Strategic Groups, Cognitive Communities and Networks of Interacting Firms, In Daems H. & Thomas H (eds.), *Strategic Groups, Strategic Moves and Performance*, Pergamon, Tarrytown, NY, 7-29
70. Thomas H., Pollock T. (1999) « From I-O economics' S-C-P paradigm through strategic groups to competence-based competition : reflections on the puzzle of competitive strategy », *British Journal of Management*, Chichester, June
71. Thomas H., Venkatraman (1988), « Research in strategic groups : progress and prognosis », *Journal of Management Studies*, vol.6, 357-556
72. Weick K. E. (1979), *The Social Psychology of Organizing*, Reading, MA : Addison-Westley
73. Wernerfelt B. (1984), « A resource-based view of the firm », *Strategic Management Journal*, vol.5, 171-180.