

**Communication à la IX^{ème} Conférence Internationale de
Management Stratégique**

Montpellier : 24, 25 et 26 mai 2000

**Structure et dynamique de la concurrence :
une analyse perceptuelle
du secteur des télécommunications en France**

**Lotfi KAROUI & Raphaël DORNIER
CREPA
Université Paris Dauphine
Place du Maréchal de Lattre de Tassigny
75676 - Paris Cedex 16**

Tél. : 01.44.05.47.39

Fax : 01.44.05.40.84

Mots clés : Stratégie, Dynamiques concurrentielles, Cognition,
Télécommunications

| | |
|--|---|
| Lotfi KAROUI lotfi.karoui@dauphine.fr Tél. 01.53.63.78.93 | Raphaël DORNIER raphadornier@hotmail.com Tél. 01.44.16.66.44 |
|--|---|

Structure et dynamique de la concurrence : une analyse perceptuelle du secteur des télécommunications en France

1. Introduction et objectifs de la recherche

1.1 Introduction

La recherche sur la concurrence s'est principalement focalisée sur deux questions. D'un côté, avec l'objectif majeur d'expliquer pour quelles raisons quelques formes génériques organisationnelles survivent alors que d'autres disparaissent, les économistes industriels (ex : Scherer, 1980) et les théoriciens de l'écologie des populations (ex : Hannan & Freeman, 1977) ont étudié l'évolution et la structure de groupes concurrentiels tels que les « industries » et les « espèces organisationnelles ». D'un autre côté, les chercheurs en stratégie (ex : Porter, 1980) se sont intéressés, de manière caractéristique, aux firmes considérées individuellement, cherchant notamment à déterminer pourquoi les stratégies de certaines organisations leur procurent une performance supérieure.

Ces chercheurs étudiant la stratégie concurrentielle font l'hypothèse que les managers sont rationnels et prennent des décisions sur des bases objectives (Daniels & al., 1994).

La plupart des travaux sur les processus concurrentiels issus de ces deux courants sont ainsi théoriques et analytiques dans leur nature et ignorent largement, du fait même de leurs hypothèses initiales, la nature sociale de la concurrence.

Or, si les études consacrées à la dynamique concurrentielle étaient largement marquées dans un premier temps par le paradigme de l'économie industrielle, elles se sont ces dernières années davantage intéressées à la perception des dirigeants de leurs concurrents comme facteur explicatif des décisions stratégiques. Il est en effet de plus en plus admis que les perceptions managériales de l'environnement concurrentiel devraient influencer l'évolution de l'industrie (Reger & Huff, 1993).

L'objectif principal de notre recherche a dès lors été non pas de chercher à remplacer les modèles économiques et stratégiques alternatifs de la concurrence mais au contraire de les enrichir en adoptant une perspective différente, s'inspirant notamment des travaux de Calori et al. (1994, 1995). Nous entendons atteindre cet objectif au travers d'une étude empirique des représentations des dirigeants au regard de la dynamique concurrentielle de l'industrie des télécommunications en France, leurs discours étant considérés comme des expressions de schémas cognitifs susceptibles d'expliquer les décisions et les comportements individuels et collectifs (Huff, 1990).

Après avoir exposé les objectifs de notre étude, nous présenterons les deux grands courants de littérature ayant porté sur la concurrence ainsi que la méthodologie employée.

Nous confronterons dès lors les variables concurrentielles principales identifiées dans ces deux courants de littérature avec les dimensions concurrentielles privilégiées par les dirigeants interrogés pour analyser le cas particulier de l'industrie des télécommunications en France. Nous caractériserons alors, tant dans son contenu que dans son articulation, la perception que les dirigeants ont de la dynamique concurrentielle de leur secteur, et dégagerons des scénarios d'évolution de la structure

de l'industrie. Nous concluons en suggérant des perspectives de recherches à mêmes d'enrichir voire de compléter les résultats de notre étude.

1.2. Objectifs de la recherche

Notre étude entend atteindre trois objectifs principaux quant à la recherche sur les dynamiques concurrentielles et structurelles.

Notre premier objectif est de mettre en lumière les représentations des principaux dirigeants de la dynamique concurrentielle du secteur des télécommunications. Ce secteur se caractérise par un changement des règles du jeu institutionnelles, par l'arrivée récente de nouveaux entrants, par un changement continu des technologies mobilisées, par une globalisation accrue des réseaux et des marchés... Quels effets un tel dynamisme peut-il avoir sur la perception des dirigeants de la structure de leur industrie ? Comment les dirigeants parviennent-ils à simplifier et rendre intelligible un environnement caractérisé par sa complexité et son extrême turbulence ? Nous entendons ainsi nous démarquer de la plupart des études ayant porté sur la perception des acteurs de leur système concurrentiel, celles-ci s'étant en effet principalement focalisées sur des secteurs en maturité voire en déclin.

Notre deuxième objectif vise à déterminer le degré d'homogénéité des représentations de la dynamique concurrentielle. Si un certain nombre d'études semblent indiquer que la perception des dirigeants de la dynamique concurrentielle de leur industrie est homogène (ex : Spender, 1989 ; Porac et al., 1989 ; Reger & Huff, 1993), d'autres paraissent au contraire démontrer que cette perception est largement hétérogène (ex : Calori & al., 1992 ; Calori & Sarnin, 1995 ; Daniels & al., 1993, 1994 ; Hodgkinson & Johnson, 1994 ; Reger, 1990). Nous entendons ainsi contribuer à ce débat, en adoptant une méthodologie suffisamment neutre pour ne pas biaiser nos résultats dans le sens de l'homogénéité ou de l'hétérogénéité. Nous essaierons notamment, dans le cadre de la discussion de nos résultats, de déterminer sur quelles dimensions concurrentielles un certain « consensus cognitif » pourrait se faire jour.

Enfin, un dernier objectif est de tenter de dégager un ou plusieurs scénarios d'évolution de l'industrie des télécommunications en France à l'horizon 2003, en nous basant uniquement sur les prospectives émises par les dirigeants eux-mêmes.

2. Présentation des deux grands courants de littérature sur la structure de l'industrie et la concurrence

2.1. La littérature objective sur la structure de l'industrie et la concurrence

Le concept d'industrie est un des plus délicats à définir dans le lexique de l'analyse économique et de l'économie industrielle. Dans l'usage commun, le terme industrie est un concept composite socio-économique. Il décrit les firmes, personnes et institutions « soudés ensemble » par des normes de comportement, des habitudes et un sens d'appartenance. La racine de l'appartenance n'est généralement pas entièrement claire exceptée peut-être par le biais d'un consensus entre les participants ou entre les observateurs extérieurs (Easton & al., 1993).

La concurrence peut être définie comme la recherche d'un contrôle ou d'un accès à différents types de ressources. Une vue large de la concurrence suggérerait que les firmes sont en concurrence sur un certain nombre de fronts ou dans un certain nombre de marchés comme ceux du travail, des matières premières et des fournitures, du capital,

de la technologie, de l'information, des consommateurs... Cependant, en pratique, peu d'analystes étudiant la concurrence semblent s'intéresser à des aspects autres que ceux relatifs à la compétition entre produits sur les marchés, où les ressources sont les consommateurs.

Si nous acceptons la définition d'une industrie comme un groupe de concurrents produisant le même type de produits pour un même marché, soit des firmes produisant des biens que les consommateurs considèrent comme globalement équivalents, nous en venons à explorer les dimensions que la littérature "objective" a examinées pour caractériser la structure d'une industrie. Par structure de l'industrie nous entendons dès lors les caractéristiques des firmes étant en concurrence dans cette industrie et non ce que les stratèges appelleraient les facteurs environnementaux et les économistes les conditions de base. Clairement, il existe un nombre infini de telles variables. Le choix de certaines d'entre elles doit donc dépendre du but de l'analyse et du cadre théorique adopté. Cependant, on estime généralement que ces variables doivent mettre en lumière les caractéristiques permanentes et distinctives des industries, qui devraient être des déterminants importants du comportement des firmes individuelles.

Les économistes industriels, pour leur part, opèrent une distinction entre les conditions de base, la structure, la conduite et la performance (Scherer, 1980). La formulation originale de Bain (1956) était que les conditions déterminent la structure qui détermine la conduite qui, en retour, détermine la performance. Les économistes industriels ont identifié les dimensions qui, selon eux, résument l'essentiel de la structure d'une industrie. Ces dimensions incluent généralement le nombre de concurrents dans une industrie et la distribution de leur taille, le degré d'intégration verticale et si les firmes concernées sont des conglomérats, le degré de différenciation des produits, les structures de coûts et les barrières à l'entrée et à la mobilité.

Dans les études menées en économie industrielle, les organisations intervenant dans un marché conventionnellement défini tendent à être considérés comme des concurrents potentiels. Les limites du marché sont définies par les données statistiques disponibles et les tests empiriques sur les relations entre structure et stratégie sont basées sur des mesures objectives de la structure du marché.

Dans le domaine du management stratégique, les études de la structure de l'industrie se sont déplacées de la notion de concurrents largement homogènes ayant une structure uniforme vers le concept de groupes stratégiques identifiables (ex : Caves, 1980 ; Porter, 1980 ; McGee & Thomas, 1986).

Ce courant dit « objectif » de l'analyse de la stratégie concurrentielle a cependant donné lieu à de nombreuses critiques, certaines émanant du courant cognitif de la recherche en stratégie.

Thomas et Venkatraman (1988) ont souligné dans leurs recommandations sur les directions futures de la recherche sur les processus concurrentiels que les frontières de ce qui constitue une industrie peuvent être extrêmement fluides. Avec la globalisation des marchés et la diversification des firmes, se reposer sur des définitions liées au produit, comme la classification SIC par exemple, pour définir l'industrie d'une entreprise, peut significativement mal représenter la dynamique concurrentielle à laquelle l'organisation fait réellement face, du fait notamment de ses biais d'agrégation (Schmalensee, 1989). Dans la lignée des travaux de Weick (1979) sur l'environnement construit ou mis en acte, Porac et Thomas (1987), estiment que les groupes

concurrentiels définis par les stratèges eux-mêmes peuvent se révéler plus significatifs pour comprendre la concurrence et la performance que ceux formés par les chercheurs, cela dans le sens où la manière dont l'entreprise se perçoit et perçoit ses concurrents est supposée avoir une influence sur la formulation de sa stratégie et ainsi sur la structuration de l'industrie.

2.2. La littérature subjective sur la structure de l'industrie et la concurrence

Un grand nombre d'auteurs, s'inspirant notamment des travaux de Berger et Luckman (1967) et de Weick (1979), ont souligné l'importance de la perception des acteurs dans la recherche en management stratégique (ex : Bartunek, 1984 ; Daft & Weick, 1984 ; Dutton & Jackson, 1987 ; Kiesler & Sproull, 1982 ; Ranson, Hinings & Greenwood, 1980 ; Sims & Gioia, 1986, Smircich & Stubbart, 1985 ; Weick, 1979). Selon Weick (1979), les organisations créent généralement leur environnement par le biais de processus collectifs d'interprétation [Daft & Weick, 1984], et agissent alors comme si leurs constructions mentales étaient vraies. L'activité humaine, dans cette perspective, dépend des interprétations subjectives de situations extérieurement situées qui deviennent elles-mêmes objectivées via le comportement (ex : Berger & Luckmann, 1967 ; Weick, 1979).

Un certain nombre d'études se sont ainsi à présent accumulées, suggérant qu'une variété de concepts et de techniques empruntés aux sciences cognitives offrent des promesses considérables en tant que moyens d'apporter des éclairages riches sur les problèmes et les processus se situant au centre du management stratégique (Hodgkinson, 1997).

Grisrud et Gronhaug (1985), par exemple, ont montré que c'est la structure concurrentielle perçue qui est instrumentale dans la détermination de la stratégie choisie par les grossistes dans un marché géographiquement défini.

Pour Porac et al. (1989) et Fiegenbaum (1987), la concurrence doit dès lors être analysée au niveau des modèles mentaux des stratèges. D'autres auteurs ont préconisé que la décomposition en groupes concurrentiels d'une industrie se base sur les modèles cognitifs des managers, plutôt que sur une analyse statistique des variables supposées représenter les dimensions économiques clefs de l'industrie (Walton, 1986 ; Dutton & Jackson, 1987). Désormais, il est largement admis que les perceptions de l'environnement, plutôt que ses caractéristiques "objectives", constituent les véritables déterminants du processus de formulation stratégique (Mbengué, 1992).

Selon cette théorie en émergence, les structures concurrentielles déterminent et sont déterminées par la perception des stratèges de leur environnement concurrentiel. Ces structures émergent car progressivement les stratèges de firmes rivales développent des modèles mentaux très similaires (ou « partagés ») du champ concurrentiel. Pour reprendre les termes de Huff (1982) et Spender (1989), un creuset de croyances sur l'industrie se développe, informant les rivaux des frontières du champ concurrentiel et des causes du succès et de l'échec concurrentiels (Stubbart & Ramaprasad, 1987) et favorisant des interprétations et attentes communes (Huff, 1982 ; Porac & al., 1989).

Quelques recherches empiriques ont ainsi révélé une certaine homogénéité des schémas cognitifs des dirigeants au sein d'une même industrie (Spender, 1989; Porac & al., 1989; Reger & Huff, 1993). Cette homogénéité cognitive résulterait principalement du fait que dans une industrie donnée les acteurs interagissent au sein d'associations professionnelles (le phénomène d'interaction), partagent les mêmes sources

d'informations, et parfois les mêmes consultants et les mêmes cadres (Calori & Sarnin, 1995). Ce processus d'interaction (Eden & Radford, 1990), qualifié de socio-cognitif (Ginsberg, 1990), favorise la combinaison des schémas cognitifs individuels.

D'autres auteurs, s'inscrivant également dans une perspective cognitive de l'étude de la structure concurrentielle, ont au contraire constaté une grande diversité de la perception de la concurrence.

Dans une perspective cognitive globale, Calori et Sarnin (1995) soulignent ainsi que les chercheurs et consultants qui pratiquent la consultation d'experts avec pour seul cadre théorique l'analyse des systèmes (Godet, 1985; Wack, 1985) constatent généralement la diversité des représentations mentales que les individus, interrogés séparément, ont d'un même phénomène.

Etant donné que les modèles mentaux sont déterminés, au moins en partie, par l'expérience (Schoenfeld & Herrman, 1982), il peut paraître légitime d'envisager l'existence de divergences entre les modèles mentaux de la concurrence de chaque individu (Daniels & al., 1994). Certaines études des cartes cognitives des managers relativement à des problèmes opérationnels ont ainsi démontré une certaine variabilité dans les modèles mentaux (Day & Lord, 1992; Langfield-Smith, 1992), bien que ces études n'aient pas systématiquement évalué les influences de cette variabilité (Daniels & al., 1994).

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. De même, Hodgkinson et Johnson (1994) et Daniels et al. (1994) constatent une diversité des schémas cognitifs individuels au sein d'une même industrie, tout comme Calori et Sarnin (1995) dans le cadre d'une étude révélant les représentations concurrentielles de dirigeants de différentes nationalités opérant dans l'industrie automobile.

En nous inscrivant dans ce courant de recherche, nous nous intéresserons dans le cadre de cet article à l'analyse des représentations des managers de la structure concurrentielle d'un secteur en phase de restructuration. Nous nous concentrerons sur l'étude du degré d'homogénéité des représentations mentales de dirigeants du secteur des télécommunications en France.

Cette étude devrait être poursuivie, dans le cadre d'un nouveau projet de recherche, par la mise en évidence des relations existant entre les perceptions et les décisions stratégiques effectivement prises. La nature processuelle de cette relation (ex : Weick, 1995 ; Orton et al., 1996) nécessite la conduite d'études longitudinales (ex : Pettigrew, 1990 & 1992 ; Van de Ven, 1992, Langley, 1999) et dépasse ainsi les objectifs de la présente recherche.

3. Méthodologie

Notre stratégie de recherche repose sur les principes suivants : collecter des données largement perceptuelles en utilisant des méthodes de recherche qualitatives et en considérant l'industrie comme unité centrale d'analyse.

3.1. Choix du type de données

En nous intéressant à la perception de la réalité de chaque manager et en décrivant la nature de la concurrence avec les termes mêmes que ces managers utilisent, nous nous rattachons à une position nominaliste et anti-positiviste (Bogner & Thomas, 1993).

Cette position laisse ouverte la possibilité d'une interprétation plus riche des données que nous avons choisies de collecter. En effet, les connaissances des managers sont contextuelles. Or, la connaissance contextuelle possède plusieurs caractéristiques selon Tsoukas (1994), qui sont adaptées à l'étude d'un secteur particulièrement turbulent : elle privilégie les événements historiques et les processus dynamiques, elle est synthétique (elle considère l'objet d'étude dans sa totalité), mais elle est dispersée (elle manque de structure générale), et elle ne permet pas une généralisation sur des régularités empiriques (Calori, 1999). En outre, les récits des managers sont construits le long de la dimension du temps et exprime de multiples connections entre événements, et ainsi fournissent une vision dynamique du monde (Chia, 1997).

3.2. Choix du niveau d'analyse

La concurrence comme phénomène économique et comme phénomène stratégique ayant été étudiée au niveau de l'industrie, nous avons décidé de baser notre étude sur cette même unité d'analyse.

3.3. Choix de l'industrie et d'un contexte

La structure de l'industrie des télécommunications française mais aussi mondiale est, selon les analystes, au début d'une phase de restructuration. Il convient donc de noter que nombre d'entreprises modifient progressivement leurs stratégies et leurs positionnements. Nous estimons donc qu'en cette période d'incertitude les managers devraient « naturellement » surveiller tout particulièrement leur environnement concurrentiel, les positions de chaque entreprise pouvant être remises en cause rapidement. Le contexte de notre étude se rapproche ainsi de celui choisi par Reger et Huff (1993).

3.4. Echantillon

Pour des raisons de commodité, et du fait que la grande majorité des entreprises de télécommunications présentes sur le marché français est localisée dans la région parisienne, nous avons décidé de limiter la population mère de notre échantillon à ces entreprises. Nous n'avons en outre pas souhaité constituer un échantillon représentatif, mais plutôt parvenir à interroger une grande diversité d'opérateurs de télécommunications, tant au niveau de leur taille que du périmètre de leurs activités.

3.5. Personnes interrogées

Nous avons choisi de n'interroger que des dirigeants et cadres du service commercial ou marketing, disposant d'une expérience significative dans le secteur des télécommunications.

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. Ils sont à l'origine de l'interprétation des événements environnementaux et communiquent leurs perceptions de la structure de l'environnement aux travers de leurs discours.

3.6. Guide d'entretien

Dans le débat portant sur le degré d'homogénéité de la perception de la concurrence, l'influence du protocole d'analyse utilisé par le chercheur est probablement déterminante. Hodgkinson et Johnson (1994) et Daniels et al. (1994) soutiennent ainsi que le mode de questionnement et la méthode d'agrégation des réponses ont biaisé les résultats des recherches passées sur les groupes concurrentiels perçus dans le sens de l'homogénéité.

Nous avons choisi d'utiliser dans le cadre de notre étude un guide d'entretien dont les questions se focalisaient sur trois grands thèmes : décrire les caractéristiques de la structure de l'industrie actuellement et dans trois ans, décrire les stratégies des concurrents actuellement et dans trois ans, décrire la stratégie de l'entreprise. Ce guide incorporait la « visual card sorting technique », plus spécialement destinée à alimenter les discussions sur la perception de la concurrence en termes de groupes d'entreprises rivales.

Les objectifs du guide étaient premièrement de donner une structure à l'entretien de manière à ce que le répondant se sente en confiance et soit prêt à contribuer d'une manière systématique à notre étude. Deuxièmement, le guide était destiné à assurer que l'univers des questions de recherche était abordé. Finalement, il était nécessaire, étant donné le nombre de firmes et d'entretiens, qu'une structure soit présente pour que les comparaisons puissent être faites.

Cependant, alors que la forme générale des questions d'ouverture était suggérée, les chercheurs pouvaient suivre le flot de la conversation aussi longtemps qu'ils le jugeaient nécessaire. Il y avait un effort conscient pour ne pas être directif dans chaque domaine et permettre au répondants d'émettre des jugements, de développer des thèmes et de poursuivre l'entretien de la manière qui lui convenait (Calori, 1999).

La « Visual Card sorting technique », quant à elle, 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 les 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).

Cette méthode de représentation cognitive est issue d'outils bien établis utilisés dans la recherche en sciences cognitives (Gammack, 1987), et validée comme méthode destinée à mettre en lumière la structure et le contenu des modèles mentaux des managers (Daniels & al., 1993).

Les avantages de cette méthode sont nombreux. Elle évite le biais provenant de listes pré-établies de concurrents. L'identification des concurrents dépend en effet surtout de l'intuition et du sens commun des managers (Mbengué, 1992 ; Porac & al., 1989). Cela réduit également le biais introduit par notre définition a priori du système concurrentiel pertinent, à savoir celui des télécommunications. Il est tout à fait envisageable, en effet,

que les dirigeants interrogés considèrent comme concurrents des entreprises n'étant pas répertoriées officiellement comme opérateurs de télécommunications. Cette méthode réduit ainsi l'intervention du chercheur au strict minimum, afin de mettre en évidence les règles de raisonnement propres aux managers (Calori & Sarnin, 1995).

3.7. Entretiens

Les entretiens étaient conduits dans la firme dans le bureau du répondant après qu'une brève description (délibérément vague) des objectifs de la recherche ait été donnée. Tous les entretiens étaient enregistrés puis retranscrits. Les répondants ne se sont jamais opposés à l'enregistrement et l'anonymat leur a été assuré. Les entretiens étaient d'une durée moyenne de 45 minutes, les plus courts durant approximativement 30 minutes et les plus longs près de 90 minutes.

3.8. Protocole de recherche et analyse des données

La méthode d'analyse de données mobilisée trouvait un écho dans les prescriptions de Miles et Huberman (1991) mais était conduite avec davantage de flexibilité.

La technique de réduction principale a été de post-coder les retranscriptions selon trois niveaux. Nous avons commencé par une première immersion dans les transcriptions qui nous a permis de relever l'ensemble des concepts employés par chacun des interviewés.

Cette phase de premier codage nous a permis de constituer un ensemble de matériaux semi-traités et nécessitant un deuxième niveau de réduction. La lecture simultanée de ces matériaux couplée à un retour à la littérature sur le secteur, nous a permis d'identifier quatre grands thèmes génériques permettant de structurer l'ensemble des concepts mobilisés par les managers de notre échantillon.

La structure ainsi construite, nous sommes revenus sur les matériaux de la première phase et nous y avons relevé les concepts afférents à chacun des thèmes génériques. Cette troisième phase de traitement des données nous a permis de faire émerger un certain nombre de concepts centraux pour chacune des personnes interrogées.

Nous avons enfin procédé à la cartographie des entretiens en reproduisant les concepts identifiés lors de la première phase. Cette technique nous garantissait la reproduction la plus fidèle des propos des managers interrogés.

Une fois les cartes construites, nous y avons porté les concepts identifiés comme étant centraux pour les interviewés selon le critère de "fréquence d'apparition". Ces nouvelles cartes ont été analysées et nous avons pu repérer une deuxième vague de concepts centraux selon un deuxième critère : "nombre de relation avec les autres concepts".

Ce travail itératif nous a permis de construire les cartes cognitives définitives reproduisant les concepts centraux, les concepts secondaires et les relations qui apparaissent entre ces différents concepts.

4. Présentation des résultats de la recherche :

La plupart des données discutées ci-dessous ont été obtenues lorsque l'on demandait aux répondants d'identifier et de décrire leurs concurrents. En faisant cela, nous usions de manière explicite notre définition de l'industrie comme un groupe de concurrents mais en laissant les répondants caractériser sa composition et sa structure dans leurs propres termes perceptuels. Il est également vrai que des considérations générales sur la nature de l'industrie ont été émises à tout moment au cours de l'entretien.

La structure des entretiens (chronologie actuel-futur) et leur durée (une moyenne de 45mn) nous ont permis, après une application rigoureuse du protocole de recherche décrit plus haut, de cartographier les discours des dirigeants interrogés.

La première analyse des entretiens a permis de dégager les résultats suivants (OTi pour Opérateur Télécom N° i):

Tableau 1 : Nombre de concept et des relations par entreprise

| Entreprises | Nombre de concepts | Nombre de relations entre concepts | Nombre de concepts centraux | Moyenne des concepts | Moyenne des relations |
|-------------|--------------------|------------------------------------|-----------------------------|----------------------|-----------------------|
| OT 1 | 19 | 16 | 4 | 21,75 | 22,86 |
| OT 2 | 25 | 29 | 4 | | |
| OT 3 | 17 | 18 | 3 | | |
| OT 4 | 25 | 31 | 4 | | |
| OT 5 | 26 | 25 | 3 | | |
| OT 6 | 24 | 24 | 4 | | |
| OT 7 | 16 | 17 | 3 | | |
| Total | 152 | 160 | | | |

Il est à noter que nous avons procédé a une différenciation des concepts centraux des autres concepts afin de mieux cerner toute l'ampleur du discours des dirigeants rencontrés. Ainsi, deux critères ont été retenus pour définir la centralité des concepts :

1. Un concept est considéré comme central s'il revient d'une manière conséquente dans le discours de la personne interrogée (réurrence) ;
2. Un concept est jugé central s'il apparaît avec un grand nombre de relations avec les autres concepts.

4.1. Quatre grands axes thématiques

Quatre grands axes thématiques (thèmes génériques) ressortent de manière récurrente des différents discours : (Cf. Tableau 2)

Tableau 2 : Exemples des concepts utilisés par les managers regroupés par thème générique

| <u>Déréglementation et contexte institutionnel</u> | <u>Progrès technologique</u> | <u>La mondialisation des réseaux</u> | <u>Structure industrielle et stratégies des acteurs</u> |
|---|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Libéralisation récente • Insuffisance de la libéralisation • Boucle locale et le problème de dégroupage • Domination de l'opérateur historique • Confusion opérateur historique - pouvoirs publics • ... | <ul style="list-style-type: none"> • Frontières floues • Convergence des secteurs de transports, fabrication d'équipement et production de contenu • Explosion de la demande de contenu • Explosion d'Internet • Incertitude • Emergence de la Net Economie • Réduction du segment « voix sur réseau fixe » • Accroissement du segment « Données et Internet » • Forte augmentation du segment « voix sur réseau mobile » • Services à valeur ajoutées • Restructuration du point de vue des activités... | <ul style="list-style-type: none"> • Recherche de réseaux mondiaux • Redémarrage des grands projets d'infrastructure aux Etats-Unis et en Europe • Grands projets d'infrastructures • Elargissement de l'environnement concurrentiel • Degré de concentration de l'offre globale • Développement d'alliances européennes robustes • Forte dimension internationale • ... | <ul style="list-style-type: none"> • Secteur en forte croissance • Marché de taille modeste • Opérateur historique • Nouveaux entrants • Spécialistes / Généralistes • Changement de stratégie • Marché immature • Interférences avec les secteurs connexes • Frontières floues • Intensification de la concurrence • Dégradation des marges • Croissance de la taille des acteurs • Restructuration / concentration • Accroissement des capacités de transmission • Services à valeur ajoutée vs Services de base • Simplification des offres • Réduction des coûts de transport • Nouvelles sources de revenus dans le secteur... |

- **Déréglementation, libéralisation et domination de l'opérateur historique**

Dans leur processus de caractérisation du secteur, tous les managers interviewés accordent une place importante à l'effet de la modification des règles institutionnelles sur la transformation du secteur. Il ressort très clairement de leurs discours que la date du 01 janvier 1998 a marqué le véritable début de la concurrence même si le processus a été déclenché beaucoup plus tôt. En effet, mis à part l'opérateur historique, l'ensemble des acteurs considère que le démarrage effectif de la compétition n'a commencé qu'à la date de la déréglementation totale.

"Je crois que le secteur des télécommunications en France, mais j'appliquerais ça à toute la communauté européenne, a une particularité très spécifique c'est le fait qu'il y a eu une date de libéralisation au 01 janvier 1998 (...) on a un acteur principal qui est l'opérateur historique et pour les autres le point de départ était la même date pour tout le monde (aujourd'hui en France il y a une soixantaine de licences attribuées sans parler des opérateurs qui ont un chiffre)."

Par ailleurs, l'accent a été mis sur la forte domination du secteur par l'opérateur historique. FT qui représente une part de marché supérieure à 85 % de la téléphonie fixe, a été souvent évoquée en ces termes : « FT domine toujours outrageusement le marché » ou encore « ... FT a une stratégie de sanctuaire, (...) »...

Sur un autre plan, tous les managers interrogés, qu'ils soient opérateurs alternatifs plus ou moins spécialisés ou opérateurs d'opérateurs ou même principalement fournisseurs de contenu, citent l'opérateur historique comme étant leur premier concurrent. Cette focalisation qui peut paraître au premier abord injustifié trouve tout son sens dans le contexte historique du secteur. Comme l'explique l'un des dirigeants rencontré, "au départ tout le monde est client d'une manière ou d'une autre de FT", opérateur historique ayant bénéficié longtemps d'un statut de monopoleur. L'apparition de la concurrence et l'entrée en jeu de nouveaux acteurs les amène, même si tous les utilisateurs n'ont pas systématiquement recours à FT pour l'ensemble des services dont ils auraient besoin, à se trouver en situation de concurrence avec FT.

- **Progrès technologiques et émergence des nouveaux usages des télécommunications : Mobile et Internet**

Selon l'avis de nombreux experts, le secteur des télécommunications est l'un de ceux qui ont été révolutionnés par le progrès technologique. L'avènement de l'ère numérique a permis aux opérateurs de traiter et de transporter indifféremment des flux d'informations qui autrefois nécessitaient des infrastructures différentes. Aussi, qu'il s'agisse de voix, de données ou d'images fixes ou animées, la technique numérique permet un traitement standard et un transport sur les mêmes réseaux.

Cette première révolution a été relayée par l'arrivée massive de la fibre optique. La transformation des réseaux en tout optique ainsi que l'avènement des radiocommunications, du câble et du satellite ont permis une augmentation massive des capacités de transmission et par conséquent une forte baisse de ses coûts.

L'impact de ces révolutions techniques a été des plus importants sur le secteur des télécoms. Aussi bien l'offre de services que le profil des opérateurs ont été radicalement bouleversés, modifiant par la même la structure concurrentielle et la stratégie des acteurs.

Les dirigeants interrogés semblent très sensibles à ces transformations et placent la technologie au centre de leurs discours. Le progrès technologique et son impact sur la structure et la dynamique du secteur ressortent très nettement comme le second axe des préoccupations des dirigeants du secteur.

- **Globalisation économique et mondialisation des réseaux : la restructuration à l'échelle européenne et mondiale**

Le troisième thème générique, qui ressort de l'analyse de ces discours, est relatif à la transformation même des frontières du marché. En effet, le progrès technique, la déréglementation et la globalisation des échanges commerciaux ont totalement bouleversé les frontières d'une industrie qui avait toujours été nationales.

On assiste, en effet, depuis le milieu des années 90 à un véritable élargissement de l'environnement concurrentiel avec notamment l'internationalisation des réseaux et des marchés. Les vagues d'alliances, de fusions et d'acquisitions qui ont marqué les cinq dernières années, et qui se sont accentuées plus récemment, révèlent toute l'ampleur de ce phénomène pour les entreprises du secteur.

Ainsi, et comme nous aurons l'occasion d'y revenir lors de la discussion des résultats de cette recherche, le thème de la mondialisation du secteur est l'un des 4 thèmes génériques sur lesquels insistent les managers lors de la discussion sur les dynamiques actuelles et futures du secteur.

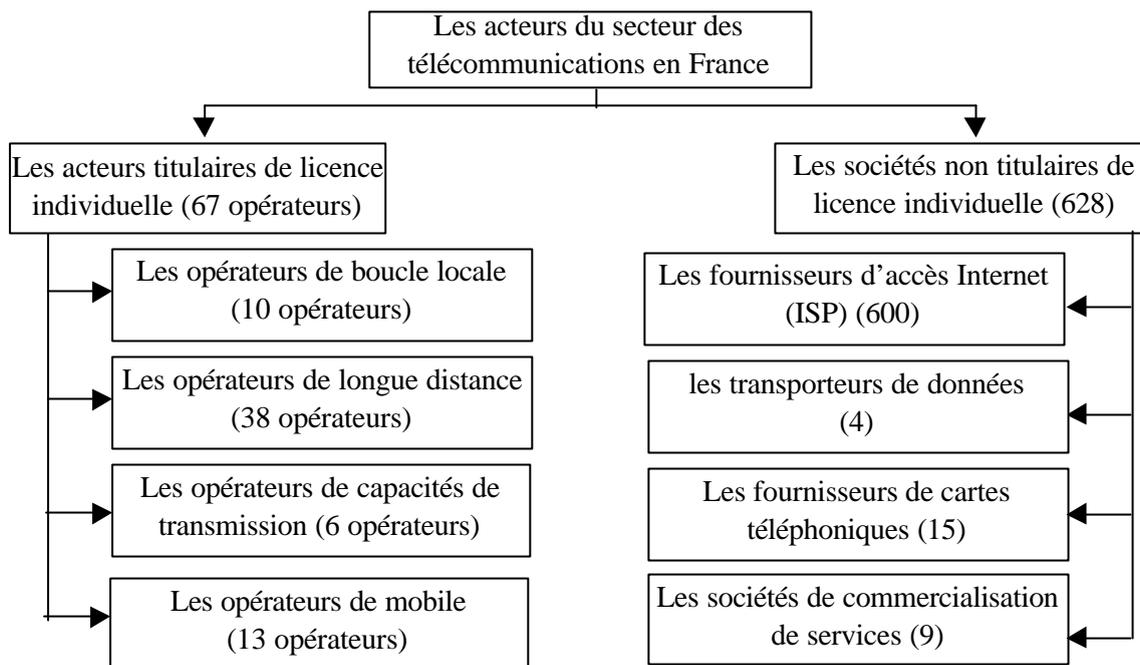
- **Structure industrielle et stratégie des acteurs**

L'analyse de la concurrence dans le secteur par les managers interrogés fait apparaître la modification de la structure industrielle sur au moins deux dimensions essentielles.

Tout d'abord, tous les managers interrogés soulignent l'accroissement phénoménal du nombre d'acteurs dans le secteur entraînant par la même une intensification de la concurrence. Il est à noter que depuis le début de la déréglementation, on compte 67 opérateurs titulaires de licences (selon les statistiques de l'autorité de régulation des télécommunications (ART)) et pouvant intervenir sur le marché soit en qualité d'opérateur de réseaux (Licence L.33-1) soit en qualité de fournisseur de service téléphonique au public (licence L.34-1) soit enfin en qualité d'opérateur global (licence complète L.33-1 et L.34-1).

En plus des opérateurs titulaires de licences, de nombreux acteurs sont présents dans le secteur sans disposer de licence mais en fournissant divers services de télécommunication et en concurrençant les opérateurs établis sur certains de leurs services.

Selon les définitions de l'ART, il existe aujourd'hui en France divers profils d'acteurs qui peuvent être représentés comme suit :



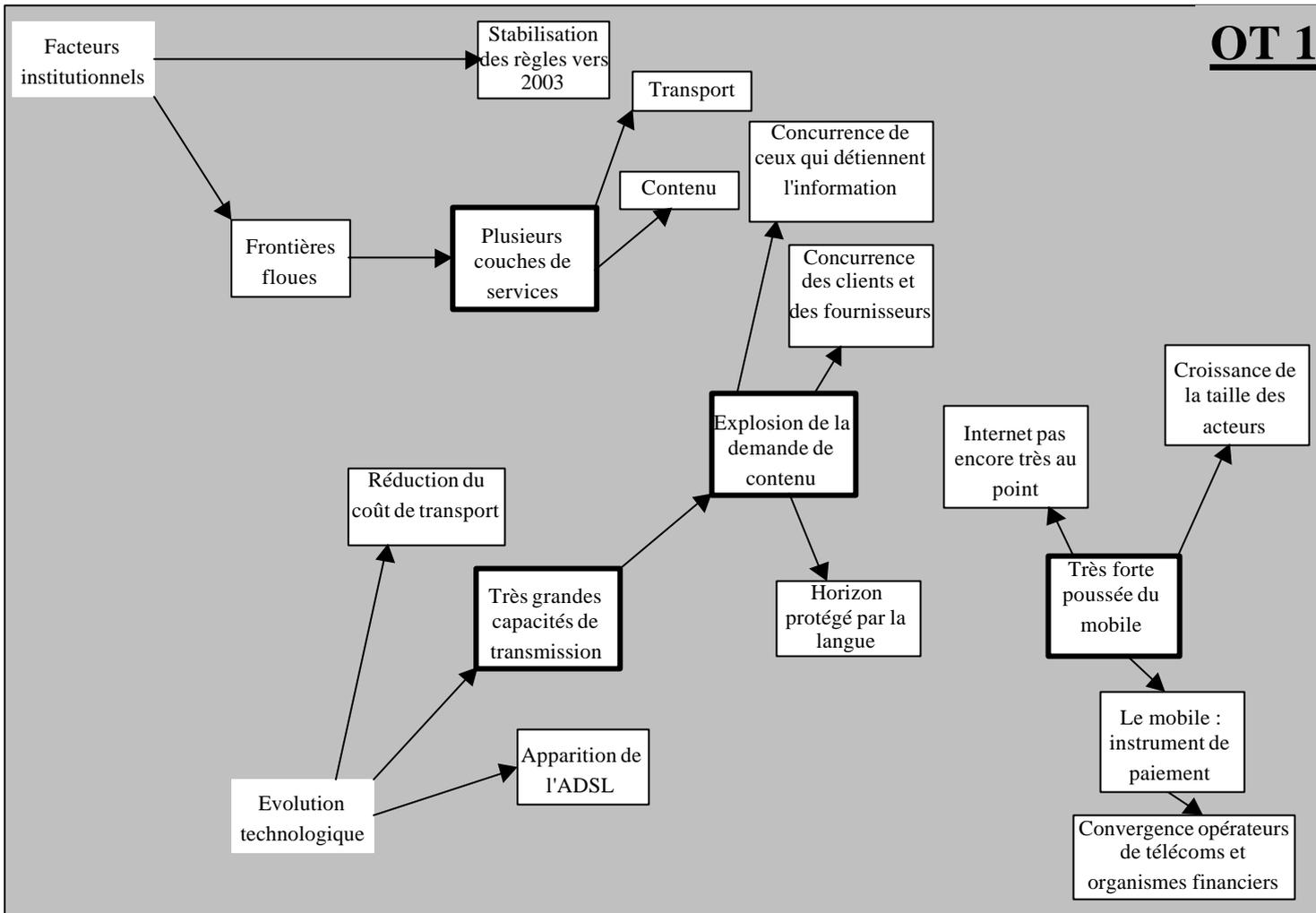
La deuxième dimension se rapportant à la structure industrielle et fortement soulignée par les managers du secteur tient à la restructuration de l'offre de services. En effet, en moins de cinq ans, la voix sur réseau fixe qui représentait l'essentiel du chiffre d'affaire de l'opérateur historique ne constitue plus que 55 % du CA du secteur (même si elle continue à représenter l'essentiel du trafic généré avec plus de 87,5%). Face à cette baisse, les segments Internet et Mobile semblent constituer les nouveaux moteurs de la croissance du secteur.

Sur un autre plan, il apparaît très nettement que le secteur s'oriente de plus en plus vers des services à plus forte valeur ajoutée. Avec la baisse des tarifs sur les prestations de base (principalement téléphonie et transfert de données) provoquée par l'apparition de grandes capacités de transmission et surtout à la guerre des prix entre opérateurs, l'ensemble des managers interrogés semblent fortement sensibles à cette transformation et la place très souvent comme l'un des éléments clés du secteur.

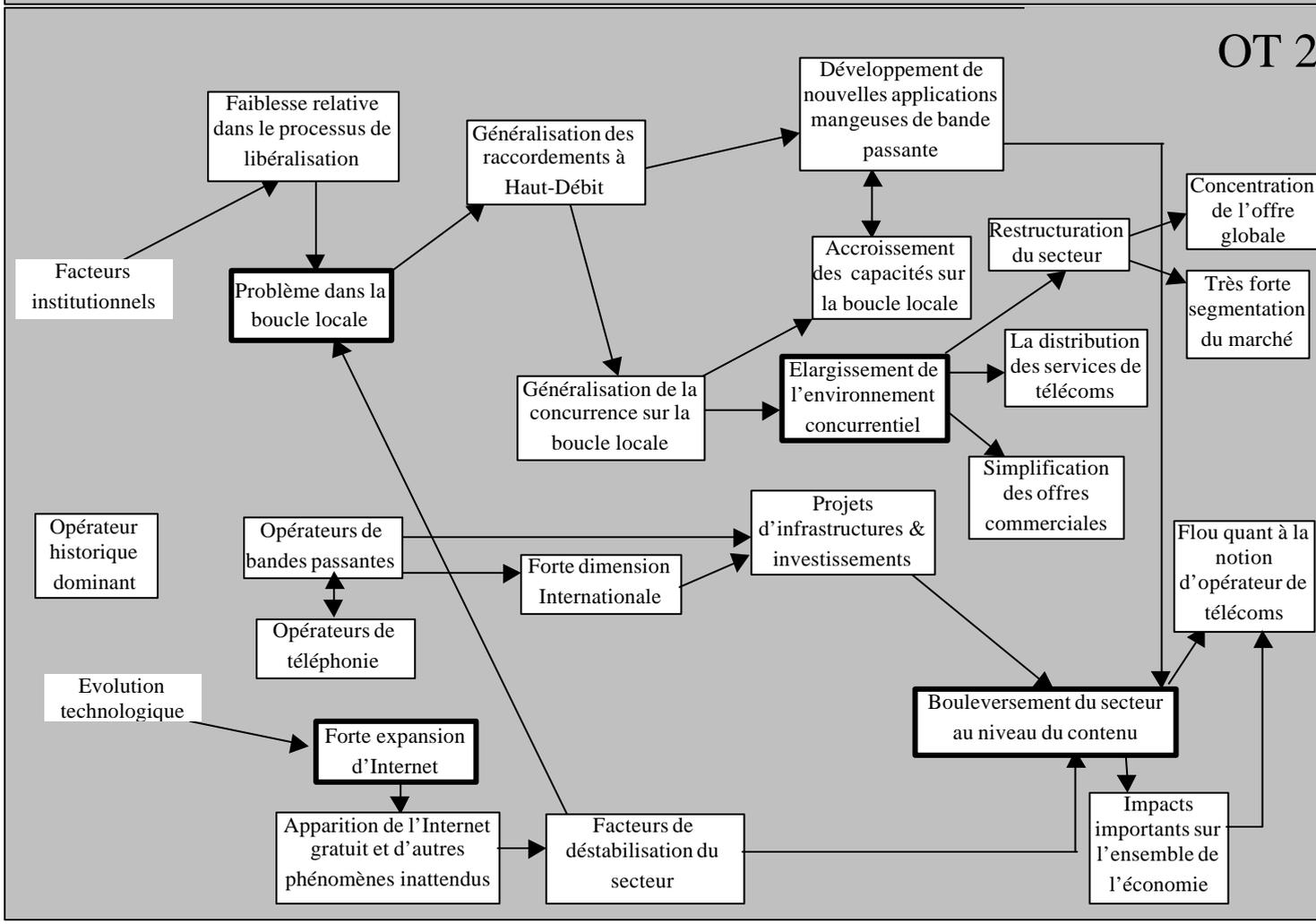
4.2. Cartographie des discours :

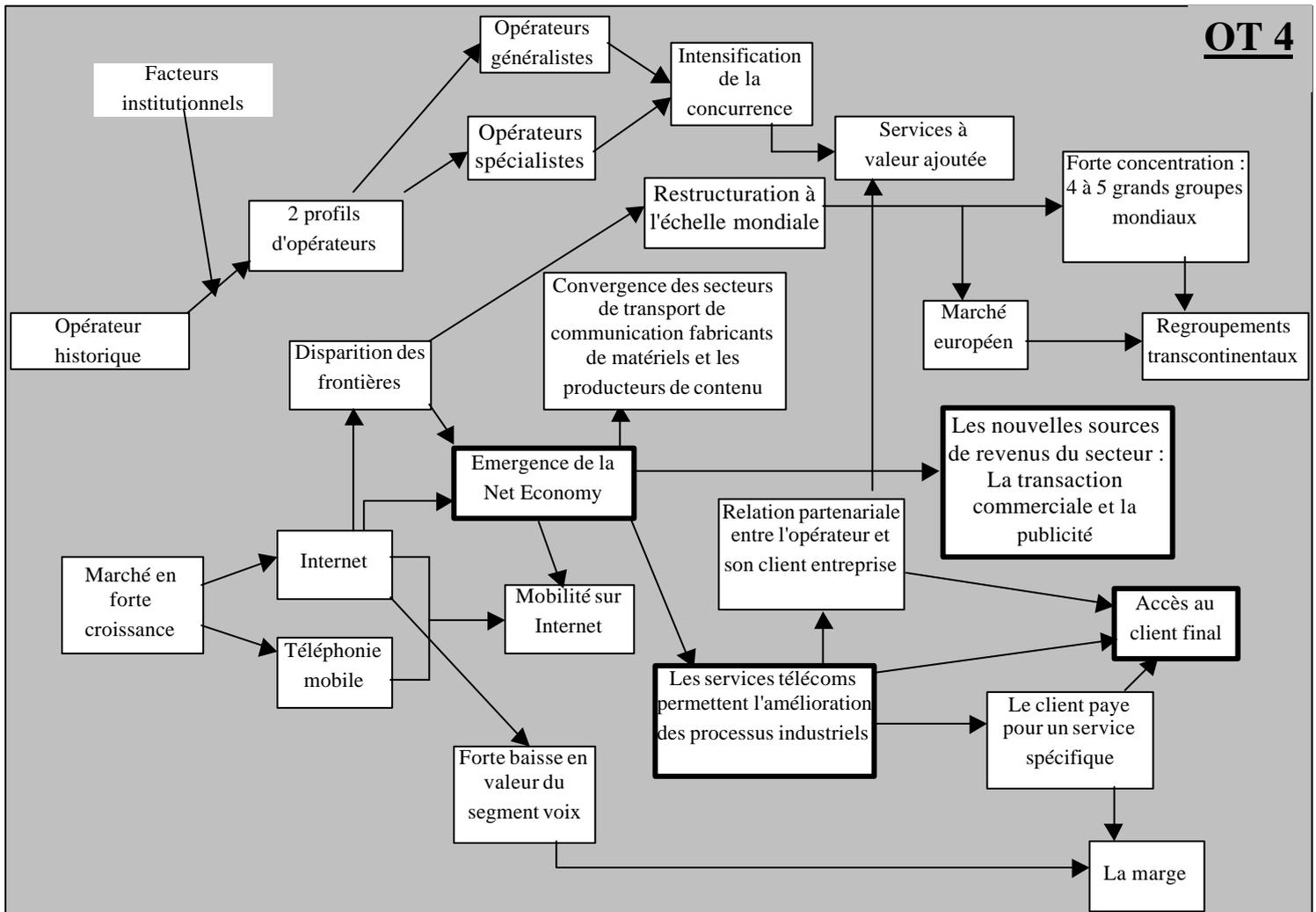
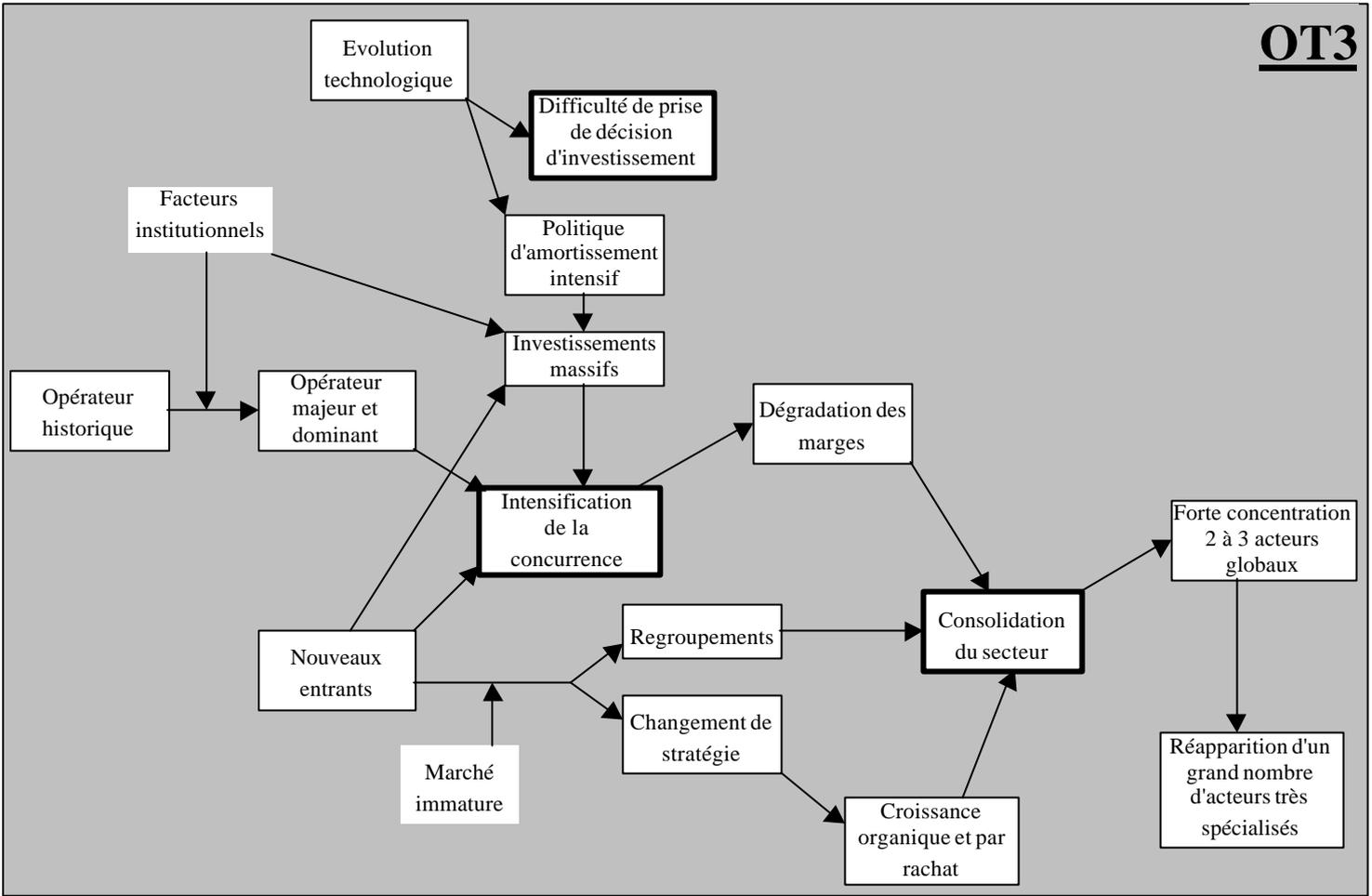
Après la première phase d'analyse qui nous a permis de faire émerger les grandes questions auxquelles les managers du secteur semblent accorder le plus d'importance lors de leur description de la structure et des dynamiques concurrentielles, nous revenons sur les concepts utilisés par les managers au travers de la présentation de leurs cartes cognitives respectives.

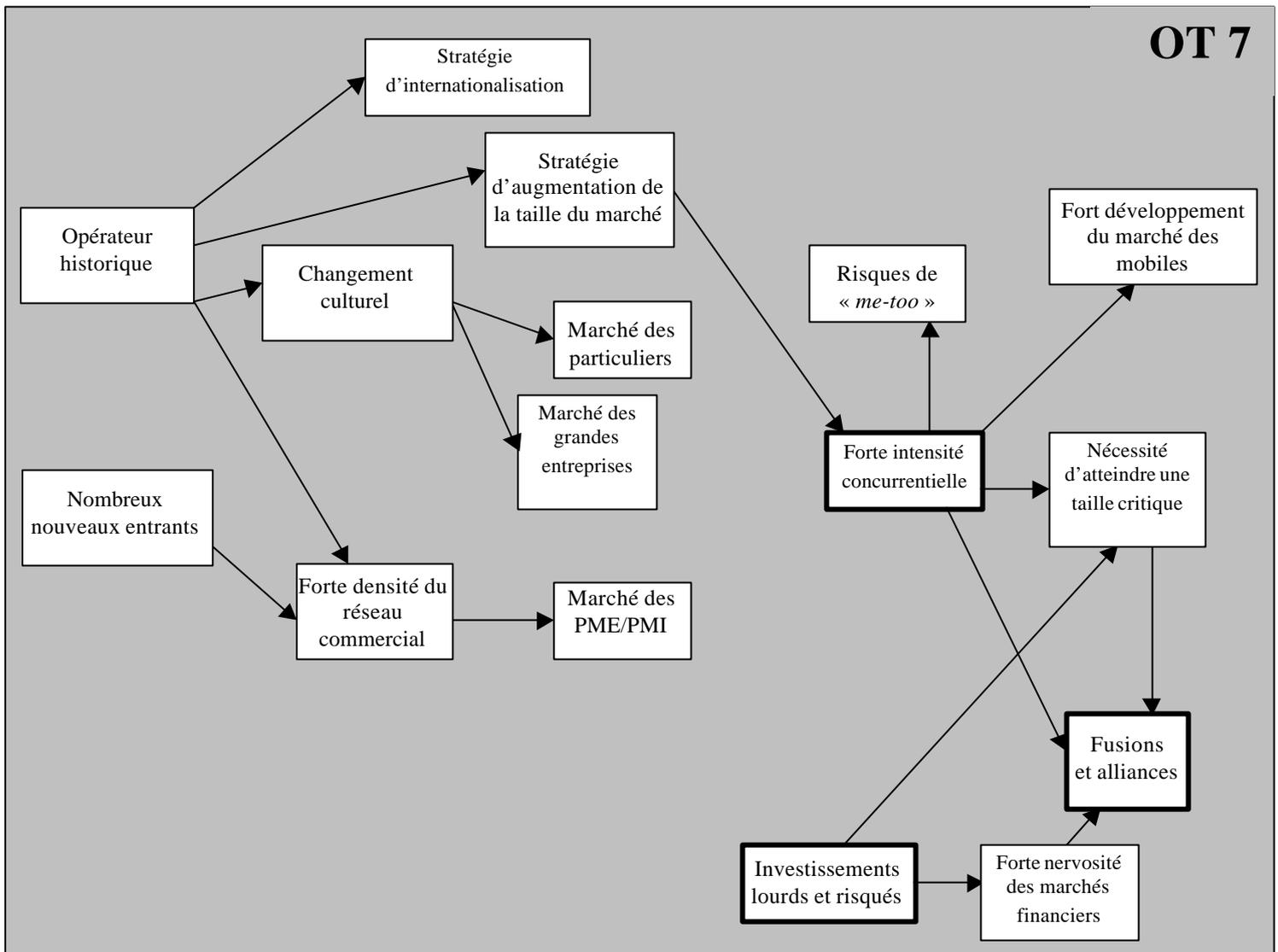
OT 1



OT 2







5. DISCUSSION DES RESULTATS

Après avoir présenté les grands thèmes qui ressortent de l'analyse des discours des managers du secteur ainsi que leurs cartes cognitives, nous entamons la discussion de ces résultats. Nous analyserons ainsi en premier lieu l'interdépendance des phénomènes caractéristiques du secteur et leur impact sur la structure industrielle en terme de frontières du secteur et d'identification de la concurrence. Nous évoquerons leurs effets sur les dynamiques futures du secteur.

Nous consacrerons la seconde partie de cette discussion à la question de l'homogénéité / hétérogénéité des représentations des managers de la structure et de la dynamique du secteur. Nous nous intéresserons ensuite au phénomène de focalisation cognitive sur un nombre restreint de concurrents, constaté dans le cas des industries relativement stables. Nous évaluerons ainsi dans quelle mesure les managers, intervenant dans un secteur en forte restructuration et dont les frontières concurrentielles sont donc changeantes, parviennent ou non à identifier et caractériser un nombre important de concurrents actuels ou potentiels. Nous concluons cette discussion par une présentation des tendances, les plus partagées, qui semblent régir l'évolution future du secteur.

5.1. Effets de l'environnement sur la structure et la dynamique du secteur

• Déréglementation, évolution techniques et frontières du secteur :

Il ressort très nettement des entretiens menés que les transformations structurelles observées dans le secteur, tant en France qu'au niveau mondial, posent de sérieuses difficultés aux praticiens et managers de ce secteur. En effet, même si d'un point de vue réglementaire l'autorité de régulation définit avec une grande précision les notions d'opérateur de réseaux (titulaire d'une licence L.33-1), de fournisseur de service téléphonique au public (titulaire d'une licence L.34-1) et d'opérateur global (titulaire d'une licence complète : L.33-1 et L.34-1), la réalité du secteur montre que cette précision n'est qu'apparente. La taille des opérateurs, leur secteur d'origine, la nature des services fournis ainsi que leur positionnement sur les différents segments de marchés montrent que les frontières de ce secteur sont loin d'être conventionnellement établies. Pour reprendre les expressions des managers interrogés :

"C'est un secteur dont les frontières commencent à changer. Avant, le secteur avait une définition extrêmement claire. En gros c'était les services de transport d'informations sans beaucoup d'interférences avec les secteurs connexes. (...) de plus en plus il y a beaucoup d'interférence avec les secteurs connexes dans la mouvance de ce qu'on appelle le e-business et Internet. (...) ces choses là rendent perméable les frontières avec beaucoup soit des fournisseurs traditionnels d'équipements qui ont envie (...) de faire du service, soit des fournisseurs que ça soit les SSII voire des banques et des distributeurs qui ont envie de modifier le positionnement de leurs propres activités..."

Ou encore :

"(la définition du secteur) c'est à la fois simple et compliqué, (...) le secteur des télécoms n'est pas un secteur parfaitement défini, heureusement d'ailleurs (...) la notion d'opérateur de télécoms n'existe que depuis le 1^{er} janvier 1998."

Et enfin :

"On assiste depuis quelques années à la disparition des frontières traditionnelles du secteur. Avec l'émergence de la "Net Economy", il y a de plus en plus convergence entre le secteur des transporteurs de communications et celui des fabricants de matériels et enfin celui des producteurs de contenu."

Cette porosité des frontières, dont se réjouit un certain nombre de managers du secteur, semble trouver ses origines dans trois éléments fondamentaux.

La première est naturellement les progrès voir révolutions technologiques qui ont caractérisé le secteur durant les quinze dernières années. En effet, et comme le soulignent la quasi-totalité des managers interrogés, le métier d'opérateur de télécommunications consistait, il y a encore peu de temps, à transporter essentiellement des communications téléphoniques à travers un réseau public commuté. Grâce à la maîtrise technique de la transmission, l'intégration du numérique et l'apparition de la fibre optique, la nature même des flux transportés a changé. La part de la voix ne représentera plus qu'une faible partie du volume de trafic et encore moins en terme de valeur. L'accroissement des capacités et la réduction des coûts de transmission a fait pencher la balance du côté des données qui avec l'explosion des trafics générés par Internet deviennent avec la téléphonie mobile les deux véritables moteurs du secteurs.

Ensuite, le processus de déréglementation a contribué également à cette perméabilité des frontières du secteur. En effet, depuis la publication du premier livre vert sur les télécoms en 1987, la communauté européenne a fixé le calendrier de libéralisation du

secteur. Ce processus de libéralisation par segment (Téléphonie mobile, puis transmission de donnée pour atteindre enfin l'ouverture quasi-totale), comme le souligne l'un des managers du secteur, a permis d'organiser la concurrence dans le temps. Ainsi, contrairement à d'autres secteurs qui se sont construits dans le temps par le jeu de marché, celui des télécommunications n'a pas bénéficié de cette maturation. Nous dirons même que ce processus annoncé bien à l'avance a permis aux nouveaux entrants, et notamment ceux dont le métier de départ était différent, d'apporter leurs ressources et compétences de leur métier d'origine vers le secteur d'accueil. Ceci est notamment vrai pour les entreprises informatiques converties dans les télécoms mais également pour les fabricants d'équipements de télécommunication et les producteurs de contenu (Edition & multimédia).

Enfin, le troisième facteur, et qui n'est pas le moindre, tient à l'explosion du e-business et le commerce électronique. En effet, cette nouvelle donne transforme profondément le fonctionnement de l'économie à l'échelle planétaire et de ce fait met le secteur au centre des échanges commerciaux. Cette nouvelle position du secteur induit naturellement l'arrivée de nouveaux entrants d'origines très diverses mais surtout met fin à de longues périodes d'hésitations dans les secteurs connexes.

- **Porosité des frontières et identification des concurrents :**

Dans des industries plus traditionnelles, le jeu concurrentiel a permis aux managers du secteur de bien identifier qui sont leurs concurrents et pour les plus outillés en matière de techniques d'analyse concurrentielle de disposer d'une cartographie du jeu concurrentiel dans le secteur (identification claire des groupes stratégiques). Ils ont pu, du moins pour certains d'entre eux, mesurer la proximité entre groupes stratégiques ainsi que les barrières à la mobilité.

Dans le secteur des télécoms, et du fait même de la récente libéralisation du secteur et de la grande diversité des profils des acteurs, cette identification n'est pas aussi évidente pour la majorité des concurrents. Il ressort très nettement de cette étude que les managers du secteur se focalisent sur un nombre extrêmement réduit de leurs concurrents potentiels.

Ce processus d'identification de la concurrence passe d'abord par le repérage de l'opérateur historique comme premier concurrent. Cet acteur étant, jusqu'à une date encore récente, quasiment le seul acteur, tous les nouveaux entrants, quel que soit leur positionnement, le considèrent comme la première cible au niveau de la rivalité pour l'accroissement des parts de marché.

Outre l'opérateur historique perçu par tous les managers interrogés comme un concurrent direct, le plus souvent les managers du secteur se focalisent sur seulement 3 à 4 acteurs parmi la soixantaine de licenciés de l'ART. Leurs discours mettent ainsi en évidence une simplification extrême du jeu concurrentiel ce qui confirme la thèse de l'école cognitive selon laquelle face un environnement complexe et dynamique, les managers réduisent leur représentation à un nombre limité de concepts, mais aussi d'acteurs, de référence (Calori & Sarnin, 1994 ; Grisprud & Gronhaug, 1985). On pourrait, cependant, s'attendre à ce que ces représentations deviennent plus complètes (« more comprehensive » au sens de Calori & al., 1994) au fur et à mesure de l'avancement du secteur dans son cycle de vie.

- **Les changements structurels du secteur des télécommunications**

Conformément à l'avis des experts et des analystes du secteur, tous les managers interviewés perçoivent d'une manière relativement homogène la double dynamique de transformation du secteur. En effet, les 7 entretiens mettent en évidence aussi bien la dynamique de consolidation du secteur à l'échelle européenne que la transformation radicale de la nature même des flux transportés. Alors qu'il y a encore quelques années, le transport de voix sur réseau fixe était la principale source de revenu pour un opérateur, aujourd'hui, les données et le transport de voix sur réseau mobile prennent la relève pour devenir de fait les deux moteurs de la croissance du secteur.

Mais cette homogénéité des perceptions pose problème dès qu'il a fallu analyser l'ampleur de ces transformations.

Nous pouvons ainsi dire que même si le sens des transformations est collectivement partagé par les managers du secteur, l'ampleur et la vitesse de ces transformations présentent un axe de divergence.

Ainsi, si l'on prend en considération le degré de concentration de l'industrie à l'horizon 2003, on remarque que malgré l'accord unanime sur le fait que le secteur sera fortement concentré, certains envisagent la présence de deux à trois acteurs globaux sur le marché français, d'autres estiment qu'il y aura plutôt une dizaine d'opérateurs pan-européens, d'autres enfin se centrent sur l'hypothèse de la mondialisation du secteur pour parler de 4 à 5 acteurs globaux à l'échelle mondiale. Entre ces deux extrêmes, un véritable continuum existe quant leurs perceptions.

"Il y aura 3 à 5 acteurs mondiaux globaux."

" (...) le marché sera un marché européen et non plus français, avec 5 à 6 opérateurs : BT/Cegetel, FT, DT/Siris ; T.I. & Vodaphone. (...) l'apparition d'opérateurs US & Japonais en Europe me paraît peu probable mais des alliances transcontinentales peuvent se constituer."

"En 2003, il y aura un acteur dominant qui s'appellera FT qui aura 85% du marché fixe, 50 % du marché mobile. Ce sera une entreprise privée en perte de vitesse et cible de grands prédateurs avec beaucoup de difficultés à l'international. (...) Le second acteur n'existe pas aujourd'hui. Ce sera probablement lié à la restructuration et de Cegetel et de Siris. On peut imaginer que ce sera BT d'un côté pour Cegetel, Deutsch Télécom pour Siris ou l'inverse. Ca c'est donc un deuxième acteur à inventer. En poids ce sera l'acteur numéro 2. (...) Le numéro trois ce sera clairement Worldcom MCI et il n'y aura de place que pour 3 acteurs. Idem pour le téléphone mobile. Il restera Itinériss, SFR et puis un troisième qui n'est pas connu et qui ne sera pas Bouygues qui aura déjà été racheté."

"Vraisemblablement il y aura quelques acteurs qui suivront une stratégie globale qui adresseront l'ensemble des cibles. Il y a un autre type d'entreprises qui adressera une partie du marché. Je pense que sur ce segment il y aura énormément d'acteurs de plus en plus spécialisés. Avec, je pense une intégration du contenu quelque part, je ne sais pas très bien comment."

5.2. Le débat Homogénéité / Hétérogénéité de la représentation des managers

Nous pouvons de prime abord affirmer que dans le secteur étudié, il existe bien une certaine homogénéité de la structure globale des cartes cognitives, même si les concepts retenus sont légèrement différents dans leur contenu et dans leur nombre. Grâce aux multiples occasions d'interactions entre les dirigeants des différents opérateurs ainsi

qu'à l'explosion des études et des analyses sur ce secteur, cette homogénéité semble bien fondée. Cette affirmation doit cependant être nuancée à divers égards.

- Homogénéité sur la dynamique actuelle du secteur mais hétérogénéité des points de vue sur le poids des deux moteurs de croissance du secteur : Internet et Mobile. En effet, deux représentations extrêmes peuvent être dégagées assez nettement.

La première, certes faiblement représentée dans notre échantillon, considère qu'Internet n'étant pas encore au point, c'est le mobile qui assurera le développement du secteur dans les années à venir.

La deuxième représentation considère que l'émergence de la « Net Economy » étant une réalité bien tangible, le développement du secteur sera plutôt porté par le développement de l'Internet. Les managers qui partagent cette deuxième vision accordent aussi une part importante au développement des télécommunications mobiles en privilégiant la thèse de la « mobilité sur Internet ».

Entre ces deux représentations extrêmes, la majorité des managers semblent partager une vision intermédiaire selon laquelle la croissance du secteur sera assurée par le développement concomitant de ces deux moteurs : Mobile et Internet.

- Homogénéité sur les grandes tendances d'évolution du secteur : Concentration des acteurs & transformation de la nature des flux.
- Homogénéité dans la perception des transformations des frontières géographique du secteur mais grande hétérogénéité dans l'analyse de la structure à venir du secteur. En effet, même si tous les dirigeants rencontrés s'accordent autour de la forte restructuration du secteur sinon à l'échelle mondiale du moins à l'échelle européenne, tous ne s'accordent pas dans la description du secteur dans un horizon à moyen et long terme.

Ces constats nous amènent à suggérer que dans le cas de l'étude des structures cognitives de dirigeants par rapport à la dynamique concurrentielle de leur industrie, il est important de distinguer au moins deux dimensions par rapport à la discussion portant sur les questions de "homogénéité – hétérogénéité" de la perception. Tout d'abord, la discussion doit porter sur la perception du « sens » de ces dynamiques mais aussi la « vitesse d'occurrence » perçue de ces dynamiques. En effet, si l'on prend en compte notre secteur d'étude, il ressort que les managers partagent fortement une même vision du sens de l'évolution du secteur alors qu'on peut distinguer une nette divergence quant à leur perception de la vitesse d'occurrence des transformations qu'ils partagent.

5.3. Evolution future du secteur

Un certain nombre de grandes tendances semblent être plus ou moins partagés par les managers du secteur quant à la structuration future de leur secteur.

1. D'un point de vue réglementaire, le dégroupage de la boucle locale, dernier bastion du monopole de France Télécom, sera réalisé d'ici deux ans (Horizon 2001 selon les managers interrogés). Par ailleurs, à l'horizon 2003, on verra pour la première fois une véritable stabilisation du cadre institutionnel avec entre temps l'apparition de nouvelles règles encourageant l'instauration d'une concurrence effective dans le secteur.

2. La restructuration engagée se terminera par une forte concentration à l'échelle européenne voir mondiale. On verrait ainsi, à l'horizon 2003 – 2005, 3 à 4 opérateurs européens (ou mondiaux) maîtrisant toute la chaîne de valeur et disposant de réseaux géographiquement très étendus. Ces opérateurs généralistes coexisteraient avec un très grand nombre d'acteurs qui eux, ne maîtriseraient qu'une voire deux couches de la chaîne de valeur et seraient en conséquence très focalisés (aussi bien en termes de clientèle desservie que de services proposés).
3. La tendance actuelle quant à la baisse de la part de la téléphonie fixe dans le chiffre d'affaire du secteur se poursuivra selon les managers interrogés. Cette tendance structurelle devrait orienter les acteurs vers des stratégies d'offres de services de plus en plus axées sur les services à valeur ajoutée avec le développement de relations commerciales assurant aux opérateurs une collaboration de plus en plus étroite avec leurs clients et notamment avec les grandes entreprises.
4. L'apparition de capacités excédentaires de plus en plus importantes et la baisse des coûts des infrastructures devrait favoriser l'émergence de services et d'applications de plus en plus consommateurs de capacités. La production de contenu ainsi que l'accès à ce contenu devrait ainsi jouer dans les années avenir un rôle important dans le processus concurrentiel.
5. La cinquième tendance qui semble régner au sein du secteur tient à une nouvelle vague de convergence qui cette fois devrait rapprocher les opérateurs télécoms des industriels fabricants de matériels de télécommunications. En effet, la montée en puissance de l'économie d'Internet devrait intéresser de plus en plus les fabricants de matériels et nous assisterions dans les années avenir à un rapprochement de ces deux niveaux de la filière.
6. Toujours dans le même sens de la montée d'Internet nous devrions assister dans les années à venir à une réelle transformation du modèle économique du secteur. En effet, à un modèle fondé sur la facturation d'un service au client utilisateur de ce service, nous passerions, selon un certain nombre de managers, vers un modèle où la publicité et la transaction commerciale remplaceraient l'abonnement. Les revenus de l'opérateur proviendraient pour une part de plus en plus importante de la facturation aux annonceurs et aux entreprises bénéficiant d'une infrastructure de télécommunication pour commercialiser leurs produits et services. Le modèle économique des télécommunications se rapprocherait ainsi très fortement de celui de la télévision où, du moins pour les chaînes commerciales privées, la redevance payée par les téléspectateurs ne finance quasiment plus l'offre télévisuelle, celle-ci étant intégralement financée par les annonceurs.

Nous assisterions alors à une simplification des offres commerciales, principalement pour les particuliers, avec la montée en puissance de forfaits répondant à l'ensemble des besoins des consommateurs en terme de services de télécommunication (au sens le plus large). La facturation des communications sera de moins en moins élevée provoquant ainsi un véritable engouement des consommateurs.

6. APPORTS ET PERSPECTIVES DE RECHERCHES

6.1. Apports principaux de la recherche

Nous estimons être parvenus à répondre de manière satisfaisante aux trois objectifs majeurs de notre recherche.

Premièrement, notre étude nous a permis de mettre en relief la perception des dirigeants du secteur des télécommunications de la dynamique concurrentielle de leur industrie.

Deuxièmement, de par notre recours à une méthodologie de recueil de données perceptuelles suffisamment neutre, notre focalisation sur une industrie extrêmement dynamique et la mise en lumière d'un facteur essentiel qui est celui de la perception de la « vitesse d'occurrence » des événements, nous pensons avoir contribué au débat relatif au degré d'homogénéité de la perception de la dynamique concurrentielle.

Enfin, troisièmement, au travers du repérage de concepts clés largement partagés, et au regard de notre propre connaissance du secteur des télécommunications, nous avons été en mesure de dégager de grandes tendances de son évolution à moyen et long terme.

6.2. Perspectives de recherche

Outre la mise en relation de la perception des managers et des décisions et actions mises en œuvre par leur entreprise, notre étude nous semble ouvrir diverses perspectives de recherche.

Tout d'abord, au niveau de notre méthodologie proprement dite, il paraîtrait pertinent d'interroger au sein d'une même entreprise plusieurs managers occupant des postes différents. En effet, il est tout à fait envisageable que la perception du directeur général de son environnement concurrentiel ne soit pas partagée par l'ensemble des managers de son organisation. Dans une perspective proche, il serait intéressant de déterminer dans quelle mesure les managers sont capables de reconnaître et de comprendre les schémas mentaux de leurs concurrents. En outre, un tel exercice pourrait se révéler extrêmement formateur en amenant les dirigeants à enrichir leurs représentations concurrentielles (Calori et Sarnin, 1995).

De plus, il paraîtrait souhaitable d'élargir notre échantillon au-delà des frontières nationales, pour déterminer dans quelle mesure il existe une certaine homogénéité au niveau européen voire mondial dans la perception de la dynamique du secteur des télécommunications. Quels seraient ainsi les facteurs les plus explicatifs de l'éventuelle hétérogénéité cognitive constatée : la nationalité, le type d'entreprises ou la fonction occupée par les managers interrogés notamment ? Nous nous intéresserions dès lors, dans la lignée des travaux de Johnson et al. (1998), Daniels et al. (1994), **Hodgkinson et Johnson (1994)** et Calori et al. (1992) notamment, à l'impact des contingences organisationnelles et environnementales sur le développement de la diversité des structures de connaissance des managers.

Une autre perspective envisageable serait d'analyser de manière plus systématique le degré de complexité des cartes cognitives des dirigeants en ayant recours notamment à la théorie des systèmes (Calori & al., 1994). Nous serions dès lors en mesure de déterminer s'il existe une certaine homogénéité cognitive au niveau même de la structure des représentations de la concurrence individuelles.

Il paraîtrait également riche d'enseignements de déterminer la nature du lien susceptible d'exister entre la perception de la dynamique concurrentielle et l'innovation. Ainsi, les entreprises de télécommunications les plus innovantes sont-elles celles dont la perception de la concurrence se distingue le plus de la perception moyenne des acteurs du secteur ?

En outre, il serait très fructueux, en nous inspirant du travail de Starbuck et Mezias (1996) notamment, de procéder à une comparaison systématique des cartes cognitives des dirigeants avec les diverses études de secteur proposées par des experts. Dans quelle mesure existe-t-il des divergences, et comment les expliquer ?

Enfin, en nous situant dans la perspective de Grisprud et Gronhaug (1985), il serait certainement riche d'évaluer dans quelle mesure la perception d'un dirigeant de la stratégie de sa propre firme diffère de la perception que porte sur elle l'un de ses concurrents ? Si une telle analyse révèle des écarts perceptuels, sont-ils dus à une intention délibérée de dissimuler sa véritable stratégie, ou à un positionnement stratégique insuffisamment clair ?

Références bibliographiques

- Aldrich H.E., 1979, *Organizations and Environment*, Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall.
- ART, 1999, « *L'année 1998* »
- Bain J.S., 1956, *Barriers to new competition : their character and consequences in manufacturing industries*, Harvard University Press, Cambridge.
- Bartunek J.M., 1984, *Changing interpretative schemes and organizational restructuring : the example of a religious order*, *Administrative Science Quarterly*, 29, 355-372.
- Berger P.L. & Luckman T., 1967, *The social construction of reality*, Harmondsworth : Penguin.
- Calori R., Atamer T. & Nunes P., 1999, *Listening to practitioners, collective knowledge and theory*, Cahiers de recherche de l'EM Lyon
- 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., 1994, *CEO's cognitive maps and the scope of the organization*, *Strategic Management Journal*, 15, 437-457.
- 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, 61-78.
- Caves R.E., 1980, *Industrial organization, corporate strategy and structure : a survey*, *Journal of Economic Literature*, 18(1), 64-92.
- De Chernatony L., 1993, *A cognitive perspective on managers' perceptions of competitors*, *Journal of Marketing Management*, 9, 373-381.
- Chia R., 1997, *Thirty years on : From organizational structures to the organization of thought*, *Organization Studies*, 18/4, 685-707.
- Daft R.L. & Weick K.E., 1984, *Towards a model of organizations as interpretation systems*, *Academy of Management Review*, 9/2 ; pp. 284-295
- 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.

- 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.
- Day D.V. & Lord R.G., 1992, *Expertise and Problem Categorisation : The Role of Expert Processing in Organizational Sense Making*, *Journal of Management Studies*, 29, 35-47.
- DiMaggio P.J. & Powell W.W., 1983, *The iron cage revisited : institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields*, *American Sociological Review*, 48, 147-160.
- 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., Rotschild R. & Shearman C., 1993, *Managers and Competition*, Oxford : Blackwell.
- Eden C. & Radford J., 1990, *Tackling Strategic Problems, The Role of Group Decision Support*, London : Sage.
- Fiengenbaum A., 1987, *Dynamic aspects of strategic groups and competitive strategy : concepts and empirical examination in the insurance industry*, PhD Dissertation, University of Illinois at Urbana-Champaign.
- 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, 514-535.
- Godet M., 1985, *Prospective et Planification Stratégique*, Paris : Economica.
- Grisprud G. & Gronhaug K., 1985, *Structure and strategy in grocery retailing : A sociometric approach*, *Journal of Industrial Economics*, 33, 339-347.
- Goulvestre J.P., 1997, *Economie des Télécommunications*, Hermes.
- 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 M.T. & Freeman J.H., 1977, *The population ecology of organizations*, *American Journal of Sociology*, 82, 929-964.
- Miles M.B. & Huberman A.M., 1996, *Qualitative Data Analysis : A Source-book of New Methods*, Beverly Hills : Sage.
- INSEE, 1998, *Les opérateurs de télécommunications*.
- Hodgkinson G. & Johnson G., 1994, *Exploring the Mental Models of Competitive Strategists : The case for a processual approach*, *Journal of Management Studies*, 1995.
- Hodgkinson G.P., 1997, *The Cognitive Analysis of Competitive Structure : A Review and Critique*, *Human Relations*, Vol.50, N°6.
- Huff A.S., 1990, *Mapping Strategic Thought*, New York and Chichester : Wiley.
- Johnson P., Daniels K. et Asch R., 1998, *Mental Models of Competition*, in Eden C. et Spender J.C. (Ed.), *Managerial and organizational cognition*, pp.130-146.
- 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, 548-570.
- Langley A., 1999, *Strategies for theorizing from process data*, *Academy of Management Review*, 24 (4), 691-710
- Langfield-Smith K., 1992, *Exploring the Need for a Shared cognitive Map*, *Journal of Management Studies*, 29, pp.349-367.
- Lyles M.A. & Schwenk C., 1992, *Top Management, Strategy and Organizational Knowledge Structure*, *Journal of Management Studies*, 29:2, pp.155-174, mars.

- Mbengué A., 1992, *Les Groupes Stratégiques réexaminés : Une approche perceptuelle*, Thèse de Sciences de Gestion, Université Paris-Dauphine.
- Mc Gee J. & Thomas H., 1986, *Strategic Groups : theory, research, and taxonomy*, Strategic Management Journal, 7, 141-160.
- Orton D. J ; Vial F., Cyrino A. & Austin J., 1996, *Organizations as strategy-making systems*, Cahier de Recherche N° CR 592/1996, Groupe HEC
- Pettigrew A. M., 1992, *The character and significance of strategy process research*, Strategic management Journal, 13, 5-16
- Pettigrew A. M., 1990, *Longitudinal field research on change : Theory and practice*, Organization Science, 1(3), 267-292
- 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, 397-416.
- Porter M.E., 1980, *Competitive strategy*, New York : Free Press.
- Ranson S., Hinings B. & greenwood R., 1980, *The structuring of organizational Structures*, Administrative Science Quaterly, Vol.25, 1-17.
- Reger R.K. & Huff A.N., 1993, *Strategic Groups : A cognitive perspective*, Strategic Management Journal, Vol.14, 103-124.
- Reger R.K., 1990, *Managerial thought structures and competitive positioning*, in Huff A.S. (Ed.), Mapping strategic thought, Chichester : John Wiley & Sons, 71-88.
- Rumelt R.P., 1987, *Theory, strategy, and entrepreneurship*, in Teece D.J. (Ed.), The competitive challenge (137-158), Cambridge, MA : Ballinger.
- Scherer F.M., 1980, *Industrial market structure and economic performance*, Boston : Houghton Mifflin.
- 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, 484-494.
- Sims H. & Gioia D., 1986, *The thinking organization*, San Francisco : Jossey-Bass.
- Smircich L. & Stubbart C., 1985, *Strategic management in an enacted world*, Academy of Management Review, 10, 724-736.
- Spender J.C., 1989, *Industry Recipes : An Enquiry into the Nature and Sources of Managerial Judgement*, Blackwell, Oxford.
- Starbuck W. & Mezas J.M., 1996, *Opening Pandora's box : Studying the accuracy of managers' perceptions*, Journal of Organizational Behavior, 17 : 2, 99-117.
- Stubbart C. & Ramaprasad A., 1988, *Probing chief executives' beliefs about the steel industry using cognitive maps*, Advances in Strategic Management, 7,
- Thomas H. & Venkatraman N., 1988, *Research on strategic groups : progress and prognosis*, Journal of Management Studies, 25:6, 537-555.
- Tsoukas H., 1994, *Refining common sense : types of knowledge in management studies*, Journal of Management Studies, 31(6), 761-780.
- Van de Ven A. H., 1992, *Suggestion for studying strategy process : a research note*, Strategic Management Journal, 13, 169-188, Summer special issue
- Walton E., 1986, *Managers' prototypes of financial firms*, Journal of Management Studies, 23, 679-98.
- Wack P., 1985, *Scenarios : Unchartered waters ahead*, Harvard Business Review, 63 (5), 73-89.
- Weick K. E., 1995, *Sensemaking in organizations*, Sage publication
- Weick K.E., 1979, *The Social Psychology of Organizing*, Reading MA : Addison Wesley.

Annexe 1 : Liste des entreprises de l'échantillon

- 9 Telecom
- Facicom
- France Télécom
- GTS – Omnicom
- Prosodie
- Net's
- Siris

Annexe 2 : Fonctions des managers rencontrés

| Fonction | Nombre |
|---|---------------|
| Président | 2 |
| Directeur Général | 2 |
| Directeur de la stratégie | 1 |
| Directeur Commercial | 1 |
| Chef de département Marketing stratégique et développement international | 1 |