

Ababacar MBENGUE
Professeur au Groupe ESSEC
Département Stratégie et Management
Avenue Bernard Hirsch - B.P. 105
95021 Cergy Pontoise Cedex France
Tel: 33(1) 34.43.30.00
Fax: 33(1) 34.43.30.01
e-mail : mbengue@edu.essec.fr

Validité du concept de «groupes stratégiques»

(statut de la proposition : recherche aboutie)

Validité du concept de «groupes stratégiques»

1. INTRODUCTION

Le concept de «groupes stratégiques» occupe désormais une place centrale dans le domaine de la stratégie concurrentielle (Porter 1980; McGee et Thomas, 1986; Hatten et Hatten, 1987; Thomas et Venkatraman, 1988). Les «groupes stratégiques» représentent des sous-groupes d'entreprises qui, au sein d'un secteur d'activité donné, suivent des stratégies proches ou similaires. Depuis son invention par Hunt (1972), ce concept a été développé et enrichi par de nombreux travaux aussi bien théoriques qu'empiriques. Les meilleures revues de cette littérature sont proposées par Cool (1985), McGee et Thomas (1986), Hatten et Hatten (1987) et Thomas et Venkatraman (1988).^(*)

On trouve dans la littérature existante de nombreuses méthodologies et procédures très fines d'identification des groupes stratégiques (Cool, 1985; Fiegenbaum et Thomas, 1990; Mascarenhas et Aaker, 1989; Thomas et Venkatraman, 1988). Malheureusement, il apparaît que peu d'attention a été porté aux propriétés des mesures utilisées pour opérationnaliser les groupes stratégiques. Ainsi, les auteurs ont toujours considéré que les groupes stratégiques constituaient un concept unidimensionnel. En conséquence, ils ont continué de proposer et d'utiliser des mesures des groupes stratégiques sans recourir aux tests qui permettraient d'évaluer la dimensionalité, la fiabilité et la validité de ces mesures. Or, il est certain que l'absence d'une évaluation systématique de l'adéquation des mesures réduit considérablement la crédibilité des résultats obtenus, ce qui a pour conséquence de rendre discutable toute considération normative -par exemple des implications managériales- qui serait dérivée de tels résultats.

La présente recherche veut aller plus loin que les travaux antérieurs en examinant la validité du concept de groupe stratégique. Elle comprend quatre grandes parties. La première partie contient une discussion de la base théorique qui peut conforter l'idée selon laquelle les groupes stratégiques sont un concept multidimensionnel. La deuxième partie présente la méthodologie de collecte et d'analyse des données. Les résultats empiriques figurent dans la troisième partie alors que la quatrième partie contient une discussion des implications de la recherche et indique des axes de recherche future.

2. CADRE THEORIQUE

La pertinence du concept de groupe stratégique dépend fondamentalement de la qualité du schéma d'opérationnalisation de la notion de «stratégie». A la suite de Schwab (1980),

^(*) Comme le souligne un relecteur, « aborder le sujet de la validité des groupes stratégiques ne peut dispenser de citer (au moins) le débat actuel sur la validité de ce concept portérien, alimenté notamment en France par H. Desmoutier et les auteurs cités dans sa bibliographie (« les groupes stratégiques : barrières à la mobilité ou aux connaissances ? »). La thèse de Haidara, soutenue récemment (juillet 95) à Montpellier (« Analyse critique du concept portérien de groupes stratégiques ») aurait également pu être exploitée avec son utilisation des groupes stratégiques dans le domaine des services. Comment ne pas évoquer également les travaux de Calori et Bernasconi et même ceux de Mejean sur « Stratégies et concurrence dans la Radio » en s'appuyant sur une carte des ensembles stratégiques élaborée par le groupe Precepta. Des chercheurs Canadiens ont, de leur côté, proposé une façon de déterminer les groupes stratégiques assez intéressante, il y a quelques années. »

Venkatraman et Grant (1986) affirment que la recherche peut être perçue en termes de deux courants de base qui sont liés : le courant substantif et le courant de la validation des construits (ou de leur mesure). La recherche substantive étudie les relations entre les construits théoriques -les concepts- alors que la recherche de validation des construits se focalise sur l'examen des relations entre les construits théoriques et leurs mesures empiriques. En particulier, cette dernière s'intéresse aux relations entre les mesures censées refléter un même concept donné. La validité d'un concept représente la mesure dans laquelle une opérationnalisation reflète le concept qu'elle est censée mesurer. La validité est d'autant plus forte que l'erreur de mesure est faible.

Il est généralement admis par les chercheurs que la recherche substantive a été relativement privilégiée au détriment de la recherche de validation des construits et qu'il convient de rééquilibrer la balance (Hoskisson *et al.*, 1993; Venkatraman et Grant, 1986). Comme le note Venkatraman (1989:945) «puisque les relations substantives dépendent fondamentalement des relations de mesure, il est nécessaire de reconnaître que la mesure des construits est au moins aussi importante que l'examen des relations substantives».

2.1 La stratégie comme concept multidimensionnel

De nos jours encore, la question générale de l'opérationnalisation de la stratégie continue d'être l'objet de nombreux travaux (Ginsberg, 1984; Hambrick, 1980; Hoskisson *et al.*, 1993; Snow et Hambrick, 1980; Venkatraman, 1989; Venkatraman et Grant, 1986; Thomas et Venkatraman, 1988). Certains auteurs ont opérationnalisé la stratégie en termes étroits, en se focalisant sur une seule fonction ou une seule dimension. Par exemple, de nombreux auteurs ont utilisé la taille comme succédané pour mesurer la stratégie (Hunt, 1972; Newman, 1978; Porter, 1979). D'autres auteurs ont représenté la stratégie en des termes beaucoup plus larges, en tenant compte de multiples fonctions ou dimensions reflétant un large et complexe spectre de décisions de choix de domaines d'activité et d'allocation de ressources. En fait, les chercheurs s'accordent à présent sur l'idée que la stratégie est un concept intégrateur qui s'étend au-delà d'une unique fonction. En conséquence, il est indispensable de développer des opérationnalisations qui soient suffisamment riches pour refléter la complexité du concept de stratégie. Du fait de cette complexité, il est raisonnable de s'attendre à ce que le concept de stratégie soit multidimensionnel. Du reste, Venkatraman (1989) a déjà prouvé ce caractère multidimensionnel du concept de stratégie.

2.2 Les groupes stratégiques comme concept multidimensionnel

Les groupes stratégiques ont été définis comme étant des groupes d'entreprises qui, au sein d'un secteur, suivent des stratégies proches ou identiques. Dans ce contexte, la «stratégie» représente ce que font les entreprises et la manière dont elles le font. Cela a trait à des décisions de choix des domaines d'activité et d'allocation de ressources et inclut les politiques de positionnement stratégique (essentiellement le choix des produits ou services offerts et des marchés servis), de recherche-développement, d'approvisionnement, de production, de distribution, de prix, etc.

Alors même que, depuis le début des années quatre-vingts, des méthodologies et procédures très fines ont été développées pour l'identification des variables et des groupes stratégiques (Cool, 1985; Fiegenbaum et Thomas, 1990; Mascarenhas et Aaker, 1989), aucune étude n'a à notre connaissance examiné de manière directe, systématique et empirique le problème central de la dimensionalité, de la fiabilité et de la validité du concept de groupe stratégique.

Pourtant, puisque la stratégie est un concept multidimensionnel (Venkatraman, 1989), il est fort possible que des entreprises qui auraient des stratégies proches ou similaires sur certaines dimensions stratégiques aient néanmoins des stratégies très dissemblables sur d'autres dimensions stratégiques. En d'autres termes, des entreprises qui seraient similaires sur une dimension stratégique donnée n'ont aucune raison de l'être *nécessairement* sur les autres dimensions stratégiques. En conséquence, il est raisonnable de s'attendre à ce que les groupes stratégiques soient un concept multidimensionnel. C'est pourquoi cette recherche est fondée sur la proposition suivante :

P₁: "Les groupes stratégiques sont un concept multidimensionnel."

Si jamais les groupes stratégiques sont un concept multidimensionnel, alors l'ignorance de cette multidimensionalité peut limiter de manière substantielle l'utilité desdits groupes stratégiques aussi bien dans une optique de compréhension et de description que dans une optique de prédiction. Les paragraphes suivant décrivent la méthodologie adoptée dans la conduite de l'étude empirique. Cela inclut la présentation du secteur et de l'échantillon, la sélection des variables, la mesure des similarités, l'évaluation de la validité des construits et les procédures d'analyse.

3. METHODOLOGIE

3.1 Le secteur et l'échantillon

Les données utilisées dans cette recherche sont issues du secteur français des parfums et cosmétiques. Ce secteur est en forte croissance et comprend près de 300 entreprises. Celles-ci se caractérisent par une grande diversité dans leur taille, dans leurs stratégies actuelles et dans leurs performances. Cependant plusieurs entreprises présentent de grandes ressemblances, ce qui laisse ainsi présager l'existence de groupes stratégiques au sein de ce secteur. L'innovation et le lancement de produits nouveaux sont cruciaux et fréquents dans ce secteur qui permet par ailleurs à de nombreuses petites entreprises de survivre et de se développer. Ainsi, ce secteur regroupe aussi bien de grandes multinationales que de petites entreprises familiales ou artisanales. Toutefois, il est relativement concentré dans la mesure où les 20 plus grandes firmes totalisent plus de 70 % des ventes globales. Deux types de données ont été utilisés : des données d'archives concernant la rentabilité des entreprises et des données issues d'un questionnaire postal pour ce qui concerne les variables stratégiques. Le questionnaire a été envoyé aux dirigeants de 165 firmes du secteur dont les comptes, publiés, étaient disponibles. 42 réponses utilisables nous furent retournées entre juin et octobre 1991, ce qui représentait un taux de retour de 25%. Il nous est impossible de préciser si l'échantillon que nous avons obtenu est représentatif du secteur dans son ensemble ou

pas. Cependant, la comparaison de l'un à l'autre selon le critère de la taille conduit à penser que l'échantillon n'est pas trop biaisé. En effet, bien que les moyennes et grandes entreprises semblent quelque peu sur-représentées dans l'échantillon, on constate que les petites entreprises constituent nettement le plus grand nombre, en totale conformité avec ce qu'on observe à l'échelle du secteur tout entier. De plus, les entreprises de l'échantillon présentent une grande diversité dans leurs caractéristiques et tous les types d'entreprises que l'on rencontre dans le secteur sont représentés dans l'échantillon. Dans ces conditions, on peut penser qu'il n'y a pas de biais important dans l'échantillonnage au regard des objectifs poursuivis dans cette recherche. La composition de l'échantillon final est fournie en **annexe**. Le **tableau 1** trace le profil de cet échantillon final.

TABLEAU 1

Caractéristiques des entreprises de l'échantillon

Variables	Mesures	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-Type
Chiffre d'affaires total	Kilofrancs (KF)	71	3.916.640	238.840	633.085
Effectif total	comptage	4	3500	221	553
Types de produits					
Parfums	%	0	100	36.90	39.43
Produits cosmétiques	%	0	100	35.36	32.17
Produits capillaires	%	0	60	11.07	17.06
Produits de beauté	%	0	80	13.45	19.95
Autres produits	%	0	35	3.21	7.14
Niveau de gamme des produits					
Luxe	%	0	100	19.17	35.44
Haut de gamme	%	0	95	24.76	27.18
Moyenne gamme	%	0	100	40.71	32.60
Bas de gamme	%	0	90	15.36	24.35
Circuits de distribution					
Sélectif	%	0	100	52.15	49.73
Food	%	0	100	40.72	37.18
Autres circuits	%	0	100	7.13	10.42
Dépenses de R&D	%	1	20	7.24	4.54
Dépenses de communication	%	2	25	9.02	5.60
Performance					
Rentabilité des actifs	%	-91.45	83.86	19.04	29.79

3.2 La sélection des variables

Les chercheurs qui ont étudié les groupes stratégiques s'accordent généralement sur l'idée que les variables stratégiques sont celles qui sont associées aux décisions de choix des domaines d'action et d'allocation de ressources (Hofer et Schendel, 1978 ; Cool, 1985 ; Cool et Schendel, 1987). Le choix du domaine d'action à l'intérieur du secteur français des parfums et cosmétiques peut être exprimé par rapport à quatre dimensions : la *largeur* de la gamme de produits exprimée par le nombre de lignes de produits (parfumerie alcoolique, produits cosmétiques, produits capillaires, produits de beauté...), la *profondeur* de cette même gamme de produits allant du bas de gamme au luxe, le mode de *distribution* choisi (diffusion sélective ou grande diffusion) et *l'envergure* géographique (importance de la présence en France et degré d'internationalisation).

Il existe principalement deux sources de déploiement de ressources qui permettent d'atteindre un avantage concurrentiel dans le secteur français des parfums et cosmétiques : la recherche-développement et la communication. Parce que l'innovation et le lancement de produits nouveaux jouent un rôle central dans ce secteur, la fonction de recherche-développement y présente une importance cruciale. La fonction marketing occupe également une place très importante dans ce secteur. Les dépenses de publicité et de communication atteignent souvent des niveaux très élevés pour cause de lancement de produits nouveaux, de constitution ou de maintien d'une image de marque, etc.

Il convient de distinguer les ressources dont dispose une entreprise de la façon dont celles-ci sont allouées. Cool (1985:310) a déjà mentionné que «lorsque des ratios de dépenses de Recherche-Développement rapportées aux ventes ou de dépenses de communication rapportées aux ventes sont utilisés sans prendre en compte le facteur taille, alors cette dimension échelle est ignorée». Par conséquent, le montant total des ventes a été retenu comme variable d'approximation de la taille des entreprises, laquelle est elle-même une bonne approximation de la disponibilité de ressources pour les entreprises.

Dans le but d'étudier la validité nomologique du concept de groupe stratégique, nous avons souhaité examiner la relation entre les groupes stratégiques et la rentabilité des entreprises. Par conséquent, il était nécessaire de mesurer la rentabilité des entreprises de l'échantillon. Nous avons sélectionné trois indicateurs comptables qui ont souvent été employés en économie industrielle aussi bien que dans les travaux sur les groupes stratégiques. Il s'agit du taux de marge, de la rentabilité des actifs et de la rentabilité des capitaux propres.

Finalement, nous disposons de huit variables pour l'opérationnalisation des groupes stratégiques et de trois variables pour celle de la performance (i.e. rentabilité) des entreprises. L'ensemble des variables sélectionnées ainsi que le détail de leurs mesures sont présentés dans le **tableau 2**.

3.3 La mesure des similarités

Un groupe stratégique regroupe des entreprises qui présentent un fort degré de similarité dans leurs stratégies. Partant du fait que l'appartenance à un groupe stratégique donné est affaire de degré (Porter, 1980; Reger et Huff, 1993), nous remplaçons dans le cadre de cette recherche la notion de «groupe stratégique d'appartenance» *stricto sensu* par cette celle, plus large, de «similarité stratégique».

TABLEAU 2

Mesure des variables

Concepts	Variables	Mesures
A. Groupes Stratégiques	A1. Lignes de produits	Degré d'engagement de la firme dans les 4 différents domaines d'action du secteur (parfumerie alcoolique, cosmétiques, produits capillaires, produits de beauté) mesuré en % des ventes totales de la firme
	A2. Niveaux de gamme	Degré d'engagement de la firme dans les 2 différents segments de marché du secteur (luxe / non luxe) mesuré par les ventes dans chacun des segments en % des ventes totales de la firme
	A3. Distribution	Degré d'engagement de la firme dans les 2 principaux circuits de distribution du secteur (sélectif / non sélectif) mesuré par les ventes dans chacun des circuits en % des ventes totales de la firme
	A4. Présence nationale	Auto-estimation par la firme de l'importance de sa présence géographique sur le marché national sur une échelle à six points
	A5. Présence internationale	Auto-estimation par la firme de l'importance de sa présence géographique sur le marché international sur une échelle à six points
	A6. R&D	Dépenses de R&D de la firme en % de ses ventes totales
	A7. Communication	Dépenses de communication de la firme en % de ses ventes totales
	A8. Taille	Ventes totales de la firme
B. Performances	B1. Taux de marge	Ratio Bénéfices / Ventes totales
	B2. Rentabilité des actifs	Ratio Bénéfices / Total des actifs
	B3. Rentabilité des capitaux	Ratio Bénéfices / Capitaux propres

A ce titre, pour chacune des 8 variables stratégiques de base, nous avons conduit une classification hiérarchique ascendante suivant la méthode de Ward afin de répartir les 42 entreprises dans différents groupes stratégiques. Au début de la procédure, chaque

entreprise constitue un groupe à elle toute seule. Les deux entreprises les plus proches sont fusionnées et remplacent les deux groupes initiaux (étape 1). Le processus de fusion des deux plus proches groupes est répété jusqu'à ce qu'il reste uniquement un seul groupe (étapes 2 à N-1), où N est le nombre d'entreprises à classer.

Soit $S(i,j)^{(k)}$ l'étape à laquelle, dans le processus de classification concernant la variable stratégique de base X^k , les firmes i et j se retrouvent pour la première fois au sein d'un même groupe. A chaque étape du processus de classification, les algorithmes doivent identifier les paires de groupes présentant la distance la plus faible. Il est important de souligner qu'il peut arriver, et particulièrement lorsque les données de base sont discrètes, que deux ou plusieurs paires d'entreprises ou de groupes, par exemple (i,j) et (i',j') , présentent la même distance minimale. Le cas échéant, $S(i,j)^{(k)} = S(i',j')^{(k)}$. Ainsi, $S(i,j)^{(k)}$ peut varier entre 1 et N-1, bien que la borne supérieure atteignable puisse être inférieure à N-1, en fonction du nombre d'ex aequo. Dans cette recherche, nous avons adopté $S(i,j)^{(k)}$ comme la mesure du degré de similarité stratégique entre toute paire d'entreprises i et j . De fait, $S(i,j)^{(k)}$ présente de nombreux avantages : (1) il est facile à calculer ; (2) il est directement lié aux groupes stratégiques ; (3) il considère l'appartenance aux groupes stratégiques comme étant une affaire de degré ; (4) il évite la tâche délicate de l'affectation à un groupe.

La même procédure a été appliquée à chacune des trois variables de rentabilité, ce qui a permis d'obtenir trois mesures de similarités des performances pour toutes les paires de firmes. Tous les traitements statistiques ultérieurs sont effectués sur les onze mesures de similarité $S(i,j)^{(k)}$ finalement obtenues.

3.4 Evaluation de la validité des mesures

Selon de nombreux chercheurs (Bagozzi, 1980; Bagozzi et Phillips, 1982; Venkatraman et Grant, 1986; Venkatraman, 1989; Hoskisson *et al.*, 1993), la validité des mesures est liée à cinq propriétés de base : (1) la validité de contenu ou validité faciale ; (2) la cohérence interne (unidimensionalité et fiabilité) ; (3) la validité convergente ; (4) la validité discriminante et (5) la validité nomologique ou prédictive. La présentation détaillée de ces cinq propriétés dépasse le cadre de cette recherche. Le lecteur intéressé pourra utilement se reporter aux travaux de Bagozzi (1980), Carmines et Zeller (1979) et Schwab (1980). Nous allons toutefois décrire un peu plus longuement chacune de ces cinq propriétés de base.

La *validité de contenu* ou validité faciale n'est pas véritablement susceptible d'être évaluée à travers des tests empiriques. Elle est totalement de nature qualitative et caractérise la qualité de la correspondance entre des mesures opérationnelles et le contenu d'une notion spécifique. Un bon moyen d'évaluer la validité de contenu consiste très souvent à recourir à des juges ou à des «experts» et à analyser le degré de convergence de leurs opinions.

La *cohérence interne de l'opérationnalisation* d'un concept est liée à deux propriétés particulières: l'unidimensionalité et la fiabilité (ou fidélité). L'unidimensionalité signifie

que différents items reflètent un unique facteur sous-jacent. Venkatraman (1989:951) souligne que «c'est une question de nécessité empirique et logique qu'un ensemble d'indicateurs censés mesurer un même construit latent soit unidimensionnel car un ensemble d'indicateurs qui serait multidimensionnel ne saurait être traité comme une unique valeur». L'analyse factorielle constitue un moyen pratique d'évaluer l'unidimensionalité d'un concept. Quant à la fiabilité, elle a trait à l'absence d'erreur de mesure aléatoire. Elle peut être définie et évaluée par le pourcentage de variance expliquée par le construit sous-jacent. Les modèles d'analyse des structures de covariances proposent une mesure de la fiabilité qui est l'analogue du coefficient alpha (Cronbach, 1951). En règle générale, seuls sont jugés acceptables des niveaux de fiabilité supérieurs à 70%. Il faut enfin noter qu'il n'est ni nécessaire ni suffisant qu'un jeu de mesures soit fiable pour être unidimensionnel (Anderson et Gerbing, 1982:454).

La *validité convergente* est une évaluation de la cohérence des mesures à travers différents modes d'opérationnalisation. Elle représente le degré de convergence entre de multiples tentatives de mesurer le même concept avec des méthodes différentes. Elle correspond au rapport entre la variance des indicateurs de mesure (ou variables manifestes) expliquée par le concept latent et la variance totale incluant les erreurs de mesure (erreur aléatoire et erreur systématique). On appelle ce ratio la «variance extraite moyenne». S'il est inférieur à 50%, cela signifie que la variance due aux erreurs de mesure est supérieure à celle expliquée par le concept lui-même. Dans ce cas, la validité dudit concept est jugée insuffisante.

La *validité discriminante* fait référence à la mesure dans laquelle un concept est différent d'un autre concept. Elle est satisfaisante lorsque les carrés des corrélations entre deux concepts quelconques sont inférieurs à chacune des «variances extraites moyennes», autrement dit lorsque la variance partagée par deux quelconques concepts différents est inférieure à la variance partagée par ces concepts et leurs indicateurs (variables manifestes). La validité discriminante est également satisfaisante lorsque les corrélations entre concepts diffèrent significativement de l'unité.

La *validité nomologique* ou validité prédictive concerne la capacité d'un construit à prédire un autre construit communément appelé «critère». Ce type de validité fait référence à la mesure dans laquelle des prédictions issues d'une structure de relations théoriques sont confirmées. La validité nomologique est satisfaisante lorsque les paramètres statistiques correspondant aux relations théoriques entre construits sont statistiquement significatifs et les coefficients de détermination (R^2) suffisamment élevés.

Les procédures d'analyse employées dans cette recherche mettront spécifiquement l'accent sur les propriétés de cohérence interne (unidimensionalité et fiabilité), de validité convergente, de validité discriminante et de validité prédictive du concept de groupe stratégique.

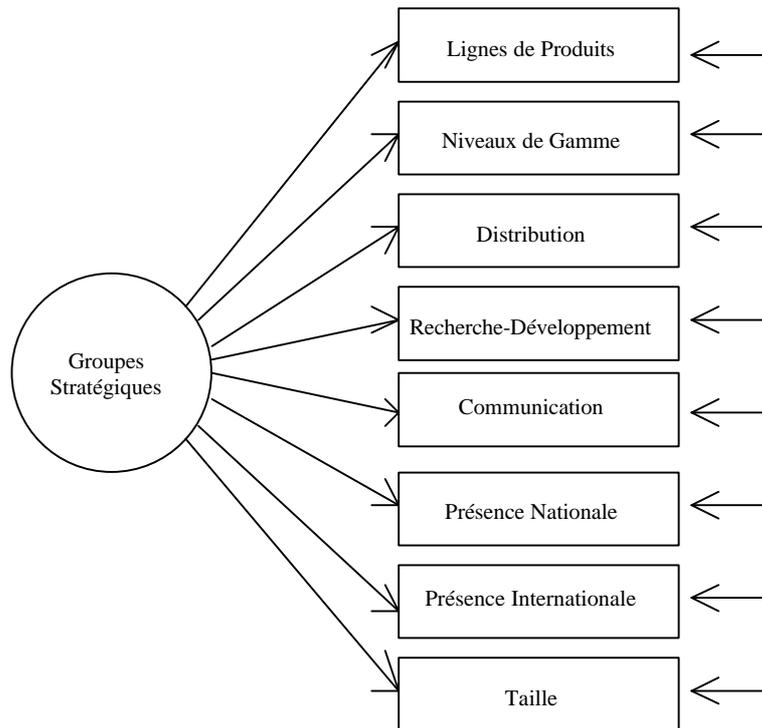
3.5 Procédures d'analyse

Afin d'évaluer la validité du concept de «groupes stratégiques», nous avons choisi l'analyse factorielle confirmatoire conduite dans le cadre d'une analyse des structures de covariances (équations structurelles). Cette démarche permet d'éviter les nombreuses limites des approches traditionnellement adoptées pour étudier la validité des concepts (cf. Hoskisson *et al.*, 1993:217). Ainsi, comme le font remarquer Bagozzi *et al.* (1991:429), elle nécessite moins d'hypothèses contraignantes et fournit davantage d'information pour l'analyse de la fiabilité et de la validité de concepts, en comparaison avec la fameuse matrice MTMM de Campbell et Fiske (1959).

L'analyse factorielle a évolué dans deux directions différentes. Les premiers travaux dans ce domaine ont eu pour objet d'extraire un petit nombre de facteurs d'un grand nombre de variables, sans spécification *a priori* du nombre de facteurs. Il s'agissait en somme de résumer l'information. Ce type d'analyse factorielle est appelé «analyse factorielle exploratoire». Un second type d'analyse factorielle appelé «analyse factorielle confirmatoire» s'est développé plus tard, permettant de vérifier si la structure sous-jacente d'un jeu de données correspond à une forme donnée *a priori*.

FIGURE 1

Les groupes stratégiques comme construits unidimensionnels

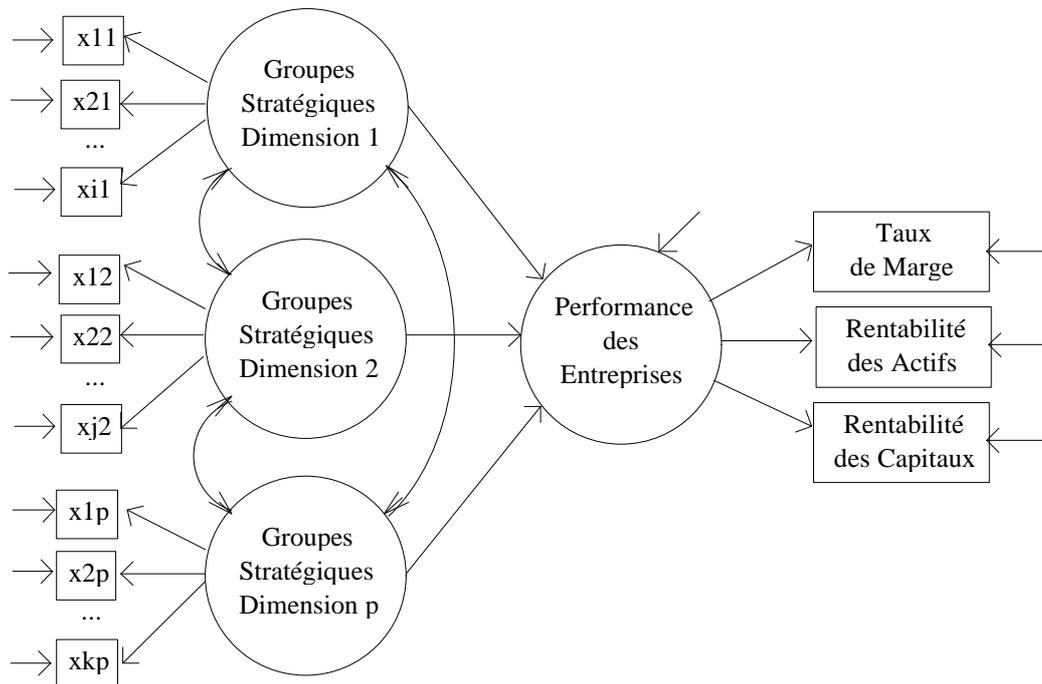


La procédure de tests adoptée dans cette recherche est itérative. Dans un premier temps, une analyse factorielle confirmatoire est menée pour évaluer la cohérence interne et la validité convergente du concept de groupes stratégiques. Le modèle «complètement saturé» illustré par la **figure 1** représente l'hypothèse alternative selon laquelle les groupes stratégiques seraient des construits *unidimensionnels*. En d'autres termes, les huit mesures de similarité $S(i,j)^{(k)}$ devraient converger pour former un construit général

unidimensionnel de similarité stratégique. Naturellement, on s'attend à ce que ce modèle soit inadéquat puisque la proposition centrale P₁ qui sous-tend cette recherche est, au contraire, que les groupes stratégiques sont des construits multidimensionnels. Si l'hypothèse selon laquelle les groupes stratégiques sont un concept unidimensionnel est rejetée, autrement dit si le modèle initial d'analyse factorielle confirmatoire n'est pas satisfaisant, alors une analyse factorielle exploratoire sera conduite pour identifier le nombre réel de dimensions. De nouvelles analyses factorielles confirmatoires seront alors effectuées sur chacune des dimensions pour évaluer la cohérence interne et la validité convergente. La même procédure sera appliquée au concept de rentabilité des entreprises. Après que les problèmes éventuels de cohérence interne et de validité convergente auront été résolus aussi bien pour les groupes stratégiques que pour la rentabilité des entreprises, les questions de la validité discriminante et de la validité prédictive seront abordées à l'aide d'un modèle d'équations structurelles. La forme générale de ce modèle est décrite par la **figure 2**. Par convention, les cercles représentent des concepts, les rectangles correspondent à des mesures, les flèches entre cercles et rectangles sont des relations de mesures et des flèches sans origine représentent des erreurs de mesures. Les modèles satisfaisants sont ceux dont la

FIGURE 2

Evaluation de la validité des groupes stratégiques en tant que construits multidimensionnels



probabilité du Khi² est au moins égale à 0.10. En plus du test du Khi², il existe de nombreuses mesures descriptives de l'adéquation du modèle qui varient approximativement entre 0 et 1. En règle générale, ces mesures sont jugées satisfaisantes lorsqu'elles sont supérieures à 0.95. En outre, tous les paramètres doivent être statistiquement significatifs ($p < 0.05$). Nous avons utilisé la librairie SAS (SAS,

1989) pour l'ensemble des tests statistiques («Cluster» pour les analyses hiérarchiques ascendantes, «Factor» pour les analyses factorielles exploratoires, «Calis» pour les analyses factorielles confirmatoires et les équations structurelles). En ce qui concerne les équations structurelles, nous avons choisi la méthode des moindres carrés pondérés (WLS). Cette méthode fut préférée à la méthode classique du maximum de vraisemblance car elle n'exige pas de contraintes de distribution. A titre de vérification, l'analyse fut également conduite selon la méthode du maximum de vraisemblance. Les résultats obtenus furent inchangés.

4 RESULTATS

Le **tableau 3** contient la matrice des corrélations, les moyennes et les écart-types des variables de l'étude. Certaines variables de mesure des groupes stratégiques sont fortement corrélées. C'est le cas entre la taille et l'envergure géographique (nationale et internationale) ainsi qu'entre la politique de R&D et la politique de communication. Les corrélations sont également relativement fortes entre les lignes de produits, les niveaux de gamme et la politique de distribution. C'est également le cas entre les trois variables de mesure de la performance des entreprises. A l'inverse, plusieurs autres corrélations sont très faibles et parfois même non significatives. C'est le cas des corrélations entre d'une part les lignes de produits, les niveaux de gamme ou la politique de distribution et, d'autre part la politique de R&D, la politique de communication, l'envergure géographique (nationale et internationale) ou la taille. De tels résultats suggèrent que les huit variables de mesure des groupes stratégiques ne sont pas «congénériques», c'est-à-dire qu'elles ne reflètent un unique facteur commun. Ces résultats suggèrent également que les groupes stratégiques sont un concept multidimensionnel.

TABLEAU 3

Moyennes, écart-types et corrélations des variables

Variables	Corrélations												
	Moyennes	Ecart-Types	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Lignes de produits	19.89	8.53	1.00										
2. Niveaux de gamme	19.21	8.59	0.45*	1.00									
3. Distribution	19.76	8.79	0.56*	0.48*	1.00								
4. Présence nationale	1.92	1.04	-0.01	0.06	0.04	1.00							
5. Présence internationale	4.60	2.06	0.02	0.06	0.06	0.64*	1.00						
6. R&D	16.38	7.10	0.05	0.06	0.06	0.36*	0.38*	1.00					
7. Communication	15.35	6.42	0.00	0.04	0.06	0.35*	0.40*	0.73*	1.00				
8. Taille	15.29	7.00	-0.01	0.04	0.03	0.68*	0.72*	0.38*	0.40*	1.00			
9. Taux de marge	14.12	7.09	0.03	0.02	0.06	0.22*	0.22*	0.20*	0.23*	0.24*	1.00		
10. Rentabilité des actifs	15.49	7.54	0.06	0.04	0.05	0.30*	0.27*	0.25*	0.26*	0.27*	0.33*	1.00	
11. Rentabilité des capitaux	14.92	7.15	-0.07	0.03	-0.02	0.27*	0.27*	0.21*	0.23*	0.27*	0.33*	0.36*	1.00

N=861, * p=0.001

Le **tableau 4** résume les résultats de l'estimation du modèle unidimensionnel des groupes stratégiques. Le Khi2 est de 879.00 pour 20 degrés de liberté (p=0.00). Ainsi,

selon ce critère, le modèle n'est pas satisfaisant. En outre, toutes les autres mesures d'adéquation sont inférieures à 0.95, ce qui confirme que le modèle n'est pas bon. Autrement dit, l'hypothèse selon laquelle les groupes stratégiques sont un concept unidimensionnel doit être rejetée. Dans le même temps, les coefficients de fiabilité et de validité convergente (variance extraite moyenne) sont, respectivement, 0.91 et 0.56, ce qui montre que les conditions de fiabilité et de validité convergente sont respectées.

TABLEAU 4

Adéquation du modèle unidimensionnel des groupes stratégiques

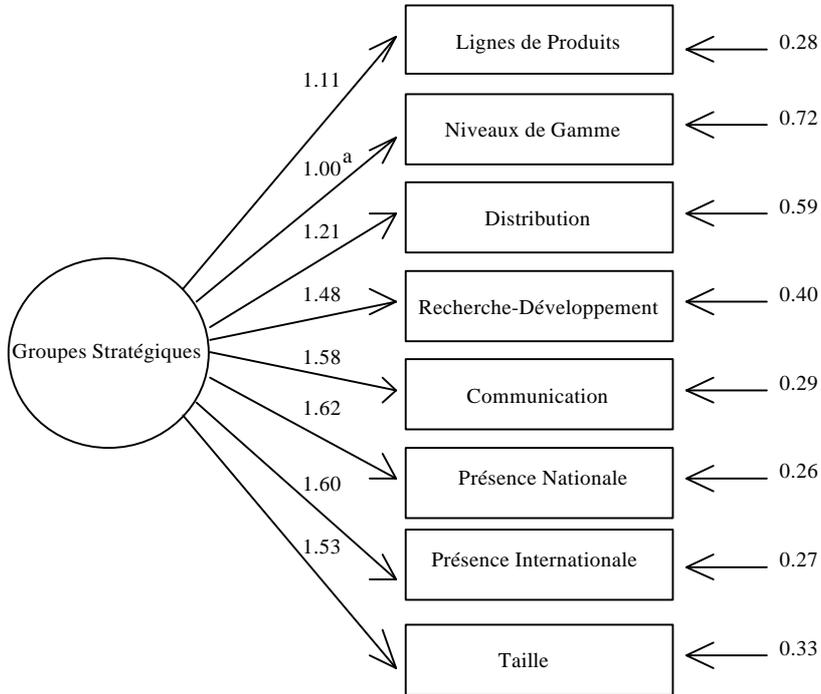
Critères	Valeurs	Intervalle	Pour un "bon" modèle, doit être...
Khi2	879.00		
Degrés de liberté	20		
Prob>Khi2	0.00	[0 , 1]	supérieur à 0.10
Indice comparatif d'adéquation de Bentler	0.85	[0 , 1]	supérieur à 0.95
Critère de centralité de McDonald's	0.61	[0 , 1]	supérieur à 0.95
Indice non normé de Bentler & Bonett	0.79	[0 , 1]	supérieur à 0.95
Indice normé de Bentler & Bonett	0.85	[0 , 1]	supérieur à 0.95
Indice normé de Bollen Rho1	0.78	[0 , 1]	supérieur à 0.95
Indice non normé de Bollen Delta2	0.85	[0 , 1]	supérieur à 0.95
Coefficient de Fiabilité	0.91	[0 , 1]	supérieur à 0.70
Validité Convergente (Variance Extraite Moyenne)	0.56	[0 , 1]	supérieur à 0.50

La **figure 3** montre les résultats de l'estimation des paramètres individuels du modèle unidimensionnel des groupes stratégiques. Bien que les coefficients de détermination (R^2) pour les mesures des groupes stratégiques varient fortement de 28% (1-0.72) pour le niveau de gamme de produits à 74% (1-0.26) pour la politique de R&D, tous les coefficients de charge sont significatifs, ce qui confirme l'existence de la propriété de validité convergente. En résumé, la structure de covariance des huit mesures des groupes stratégiques satisfait aux conditions de fiabilité et de validité convergente mais non à celle et d'unidimensionnalité.

Le modèle unidimensionnel des groupes stratégiques étant inadéquat, l'hypothèse selon laquelle les groupes stratégiques sont un construit unidimensionnel doit être rejetée. Une analyse factorielle exploratoire sur les huit mesures des groupes stratégiques met en évidence trois dimensions sur la base du critère des valeurs propres supérieures à 1. Le **tableau 5** résume les résultats de l'estimation du modèle multidimensionnel des groupes stratégiques. Le Khi2 est de 16.05 pour 17 degrés de liberté ($p=0.52$). Ainsi, selon ce critère, le modèle est satisfaisant. En outre, toutes les autres mesures d'adéquation sont supérieures à 0.95, ce qui confirme que le modèle est adéquat. Autrement dit, l'hypothèse selon laquelle les groupes stratégiques sont un concept multidimensionnel ne peut pas être rejetée dans le contexte du secteur français de la parfumerie-cosmétologie. Pour les trois dimensions qui ont été trouvées dans ce contexte empirique, les coefficients de fiabilité et de validité convergente (variance

FIGURE 3

Estimation du modèle unidimensionnel des groupes stratégiques



^a Paramètre fixé pour définir l'échelle

TABLEAU 5

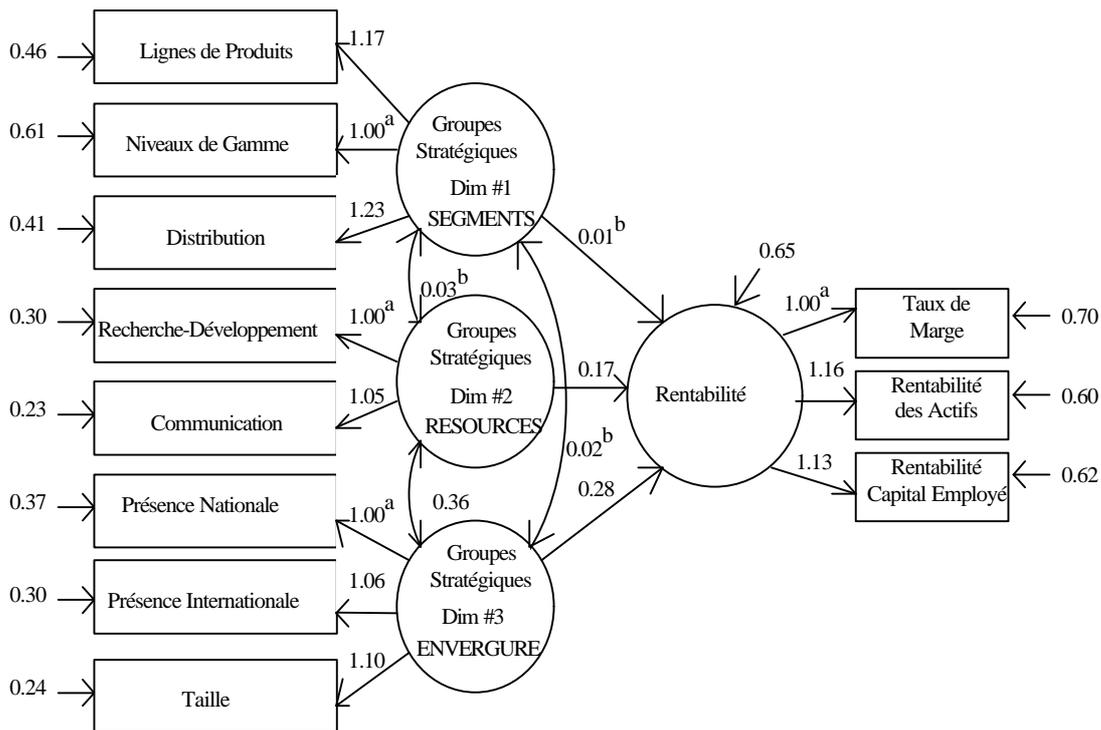
Adéquation du modèle multidimensionnel des groupes stratégiques

Critères	Valeurs	Intervalle	Pour un "bon" modèle, doit être...
Khi2	16.05		
Degrés de liberté	17		
Prob>Khi2	0.52	[0 , 1]	supérieur à 0.10
Indice comparatif d'adéquation de Bentler	1.00	[0 , 1]	supérieur à 0.95
Critère de centralité de McDonald's	1.00	[0 , 1]	supérieur à 0.95
Indice non normé de Bentler & Bonett	1.00	[0 , 1]	supérieur à 0.95
Indice normé de Bentler & Bonett	1.00	[0 , 1]	supérieur à 0.95
Indice normé de Bollen Rho1	1.00	[0 , 1]	supérieur à 0.95
Indice non normé de Bollen Delta2	1.00	[0 , 1]	supérieur à 0.95
Coefficient de Fiabilité			
Groupes Stratégiques -Dimension #1	0.75	[0 , 1]	supérieur à 0.70
Groupes Stratégiques -Dimension #2	0.85	[0 , 1]	supérieur à 0.70
Groupes Stratégiques -Dimension #3	0.87	[0 , 1]	supérieur à 0.70
Validité Convergente (Variance Extraite Moyenne)			
Groupes Stratégiques -Dimension #1	0.50	[0 , 1]	supérieur à 0.50
Groupes Stratégiques -Dimension #2	0.74	[0 , 1]	supérieur à 0.50
Groupes Stratégiques -Dimension #3	0.69	[0 , 1]	supérieur à 0.50

extraite moyenne) sont, respectivement, 0,75, 0,85 et 0,87, et 0,50, 0,74 et 0,69, ce qui montre que les conditions de fiabilité et de validité convergente sont remplies. Afin d'évaluer la validité discriminante du modèle multidimensionnel, nous avons estimé une version du modèle pour laquelle les corrélations entre les trois dimensions ont été contraintes à éгалer l'unité. Le Khi2 de ce modèle contraint est de 1892,04 pour 20 degrés de liberté ($p=0,00$), ce qui montre que ce modèle contraint n'est pas satisfaisant. En outre, toutes les autres mesures d'adéquation sont inférieures à 0,95, ce qui confirme que le modèle est inadéquat. Autrement dit, la condition de validité discriminante est remplie. En outre, les carrés des corrélations entre les trois dimensions des groupes stratégiques (0,00, 0,00 et 0,30) sont largement inférieurs à n'importe lequel des trois coefficients de validité convergente (0,50, 0,69 et 0,74), ce qui confirme l'existence de la propriété de validité discriminante. Quant à la validité nomologique (ou validité prédictive) du modèle multidimensionnel, nous l'avons évaluée en examinant les relations entre chacune des trois dimensions des groupes stratégiques et le niveau de rentabilité.

FIGURE 4

Estimation du modèle multidimensionnel des groupes stratégiques



^a Paramètre fixé pour définir l'échelle

^b Non significatif

La **figure 4** présente les résultats de l'évaluation de la validité des groupes stratégiques en tant que construit multidimensionnel. Le Khi2 du modèle correspondant est de 44,14 pour 38 degrés de liberté ($p=0,23$), ce qui montre qu'il s'agit d'un modèle satisfaisant. En outre, toutes les autres mesures d'adéquation sont supérieures à 0,95, ce qui confirme que le modèle est adéquat. Deux des relations entre les différentes dimensions des groupes stratégiques et la performance sont statistiquement significatives ($T=7,18$,

T=4.82 et T=0.19, respectivement). En outre, le coefficient de détermination (R^2) pour la rentabilité des entreprises est de 35% (1-0.65), ce qui est acceptable. Par conséquent, la condition de validité discriminante est remplie.

5 DISCUSSION ET CONCLUSIONS

Dans les paragraphes qui suivent, nous commentons les principaux résultats de cette étude en les recadrant dans le contexte du secteur français des Parfums et Cosmétiques, présentons un certain nombre d'implications théoriques, méthodologiques et managériales desdits résultats et exposons quelques axes de recherches futures.

5.1 Les groupes stratégiques : la cohérence interne du construit (dimensionnalité et fiabilité)

Les résultats empiriques de notre recherche montrent très nettement que les groupes stratégiques sont un concept multidimensionnel. Dans le cas du secteur français des Parfums et Cosmétiques, nous avons identifié trois dimensions qui peuvent être dénommées comme suit : (1) la dimension «segments» qui inclut les lignes de produits, les niveaux de gamme et la politique de distribution, (2) la dimension «ressources» qui inclut la politique de R&D et la politique de communication, et (3) la dimension «envergure» qui inclut l'importance de la présence nationale, l'importance de la présence internationale et la taille. Les résultats empiriques montrent également que chacune des dimensions satisfait aux conditions d'unidimensionalité et de fiabilité. Toutefois, il convient de souligner que le coefficient de fiabilité de la dimension «segments» (0.75) est très proche de la valeur-limite (0.70), ce qui fait penser que le mode de mesure de cette dimension devrait être amélioré.

5.2 Les relations entre les différentes dimensions des groupes stratégiques : la validité convergente et la validité discriminante du construit

Chacun des trois construits correspondant aux trois dimensions des groupes stratégiques remplit les conditions de validité convergente. Toutefois, le coefficient de validité convergente de la dimension «segments» atteint tout juste la valeur-limite (0.50), ce qui conduit à nouveau à conclure que le mode de mesure de cette dimension «segments» devrait être amélioré. L'examen des relations entre les trois dimensions des groupes stratégiques («segments», «ressources», «envergure») permet de constater que la propriété de validité discriminante est remplie. En effet, toutes les corrélations entre ces trois dimensions sont significativement différentes de l'unité. Par ailleurs, elles sont toutes largement inférieures à chacun des trois coefficients de validité convergente associés aux trois dimensions. Il est intéressant de noter que les dimensions «ressources» et «envergure» sont significativement corrélées alors qu'il n'existe aucune corrélation significative entre la dimension «segments» et les deux autres dimensions («ressources» et «envergure»). Ce résultat semble indiquer que, dans le secteur français des Parfums et Cosmétiques, les décisions d'allocation de ressources sont fortement associées à l'envergure des entreprises. À l'inverse, il n'y a apparemment aucune association entre les allocations de ressources et les segments servis et ou entre l'envergure et les segments servis.

5.3 Les relations entre les différentes dimensions des groupes stratégiques et la performance : la validité nomologique du construit

Les questions de dimensionalité, de fiabilité, de validité convergente et de validité discriminante concernent les relations entre de multiples mesures censées refléter un même concept et il est possible de les traiter *a posteriori* à travers des procédures empiriques d'analyse des données. Par contre, la validité nomologique doit toujours être examinée en relation avec une base théorique solide. La relation groupes stratégiques/performances des entreprises a été étudiée de manière approfondie par les chercheurs en management stratégique (Caves et Porter, 1977; Cool et Schendel, 1987; Lewis et Thomas, 1990; McGee et Thomas, 1986; Porter, 1979). Dans cette recherche, nous avons examiné la relation entre les groupes stratégiques et la rentabilité des entreprises. Comme nous l'avons déjà mentionné, nos résultats empiriques ont montré que la propriété de validité nomologique est établie dans le cadre du secteur français des Parfums et Cosmétiques. Il convient toutefois de souligner que seules les dimensions «ressources» et «envergure» sont significativement liées à la rentabilité des entreprises. Ces résultats suggèrent que, dans le secteur français des Parfums et Cosmétiques, les performances des entreprises dépendent des décisions d'allocation de ressources ainsi que de l'envergure des entreprises mais non des segments servis. Ces résultats peuvent également conduire à jeter un regard neuf sur la relation groupes stratégiques/performances des entreprises en constatant que les différentes dimensions des groupes stratégiques peuvent avoir des impacts différenciés sur la performance des entreprises.

5.4 Résumé et conclusions

L'objet de cette recherche était d'évaluer la dimensionalité, la fiabilité et la validité du concept de groupes stratégiques. Nous avons sélectionné huit variables stratégiques sur la base d'une revue attentive de la littérature et d'entretiens avec de nombreux dirigeants et experts du secteur français des Parfums et Cosmétiques. Les résultats empiriques de la recherche soutiennent nettement la proposition centrale de cette étude selon laquelle les groupes stratégiques sont un construit multidimensionnel. L'analyse des données a également montré que l'opérationnalisation des groupes stratégiques satisfaisait aux propriétés de fiabilité, de validité convergente, de validité discriminante et de validité nomologique.

Bien que cette recherche s'inscrive dans le sillage des nombreux travaux ayant étudié les groupes stratégiques, elle aura pu apporter des contributions nouvelles sur plusieurs plans. Une première contribution théorique à la recherche sur les groupes stratégiques pourrait résider dans le fait que nos résultats semblent montrer que les groupes stratégiques sont un concept multidimensionnel. Cela est important car les recherches antérieures n'avaient, jusqu'à présent, jamais systématiquement exploré la dimensionalité des groupes stratégiques. Or, il est évident, comme le souligne Venkatraman (1989), qu'un concept multidimensionnel ne saurait être traité comme une valeur unique. De plus, et comme l'ont souligné de nombreux chercheurs (Anderson et Gerbing, 1982 ; Venkatraman, 1989), il convient de disposer de mesures satisfaisantes des concepts eux-mêmes avant de pouvoir étudier les relations causales entre concepts. Autrement dit, les contraintes de dimensionalité, de fiabilité et de validité doivent

obligatoirement être remplies. Sinon, les résultats deviennent fort douteux et toute implication qui en serait tirée serait contestable. Une deuxième contribution théorique de cette étude à la recherche sur les groupes stratégiques pourrait résider dans le fait que nos résultats empiriques semblent montrer la validité du concept de groupes stratégiques. En outre, cette étude est susceptible d'enrichir l'analyse de la relation groupes stratégiques/performance en rappelant que les différentes dimensions des groupes stratégiques peuvent avoir des impacts différenciés sur la performance.

Au-delà des contributions théoriques, cette recherche est susceptible de présenter également quelques avancées méthodologiques. Une première contribution méthodologique résiderait dans le fait que nous fournissons une procédure simple d'identification des groupes stratégiques. Une deuxième contribution de cette recherche serait qu'elle fournit une procédure complète d'évaluation systématique de la dimensionalité, de la fiabilité et de la validité des concepts utilisés.

Cette recherche présenterait également plusieurs contributions possibles à la pratique du management stratégique. Premièrement, les dirigeants peuvent prendre conscience des différents types de stratégies concurrentielles qui sont mis en oeuvre dans leur secteur d'activité. Dans le cadre du secteur français des Parfums et Cosmétiques, ils peuvent identifier les diverses options stratégiques suivant les dimensions «segments», «ressources» et «envergure». Ils peuvent également méditer sur les raisons de l'association entre les dimensions «ressources» et «envergure». En d'autres termes, cette étude fournit aux dirigeants une information qui peut être cruciale pour bâtir un avantage concurrentiel. Deuxièmement, la recherche indique aux dirigeants du secteur d'activité étudié que la rentabilité des entreprises dans ce secteur dépend des allocations de ressources et de l'envergure et pas du tout des segments servis. L'étude montre également que le lien entre l'envergure et la rentabilité est deux fois plus fort que le lien entre les ressources et la rentabilité.

Cette recherche a tenté d'apporter quelques contributions à la recherche sur les groupes stratégiques en développant et utilisant des mesures fiables et valides du concept de groupe stratégique. Cependant, il faut reconnaître que le développement et la validation d'un concept ne peuvent se faire qu'à travers un processus d'amélioration continu (Venkatraman, 1989). En particulier, il est certain que le fait de répliquer la présente étude dans d'autres contextes fournirait des compléments utiles aux résultats obtenus ici. Cela permettrait d'évaluer la validité externe de nos résultats, autrement dit la possibilité de les généraliser à d'autres secteurs et environnements concurrentiels. Cela ne devrait pas poser de problème majeur puisque la méthodologie employée dans cette recherche est applicable dans n'importe quel secteur ou environnement concurrentiel. Nous espérons que les résultats présentés dans cette étude susciteront d'autres travaux dans ce domaine important du management stratégique.

6 BIBLIOGRAPHIE

- ANDERSON, J. C. & D. W. GERBING (1982), Some Methods for Respecifying Measurement Models to Obtain Unidimensional Construct Measurement. *Journal of Marketing Research*, 19, 453-460.
- BAGOZZI, R.P. (1980), *Causal Models in Marketing*. New York : John Wiley
- BAGOZZI, R.P. & L. W. PHILLIPS (1982), Representing and Testing Organizational Theories: A Holistic Construal. *Administrative Science Quarterly*, 27, 458-489.
- BAGOZZI, R.P., Y. YI & L. W. PHILLIPS (1991), Assessing Construct Validity in Organizational Research. *Administrative Science Quarterly*, 36, 421-458.
- BARNEY & HOSKISSON (1990), Strategic groups: Untested assertions and research proposals. *Managerial and Decision Economics*, 11, 187-198.
- CALORI, R. & M. BERNASCONI (1986), Comment rendre opérationnels les groupes stratégiques. *Revue Française de Gestion*, Juin-Juillet-Août.
- CAMPBELL, D.T. & D. W. FISKE (1959), Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix. *Psychological Bulletin*, 56, 81-105.
- CARMINES, E. G. & R. A. ZELLER (1979), *Reliability and validity*. Sage University Paper series on Quantitative Applications in the Social Sciences. Beverly Hills and London: Sage Publications.
- CAVES, R. & M. PORTER (1977), From entry barriers to mobility barriers. *Quarterly Journal of Economics*, 91, 421-441.
- CRONBACH, L.J. (1951), Coefficient Alpha and the Industrial Structure of Tests. *Psychometrika*, 16, 297-334.
- COOL, K.O. (1985), Strategic Group Formation and Strategic Group Shifts: A Longitudinal Analysis of the U.S. Pharmaceutical Industry, 1963-1982. Unpublished Doctoral Dissertation, Purdue University.
- COOL, K.O. & D. SCHENDEL (1987), Strategic group formation and performance: the case of the U.S. pharmaceutical industry, 1963-1982. *Management Science*, 33, 9, 1102-1124.
- FIEGENBAUM, A. & H. THOMAS (1990), Strategic groups and performance : the U.S. insurance industry, 1970-84. *Strategic Management Journal*, 11, 197-215.
- GINSBERG, A. (1984), Operationalizing organizational strategy : Toward an integrative framework. *Academy of Management Review*, 9, 4, 548-557.
- HAMBRICK, C. H. (1980), Operationalizing the Concept of Business-Level Strategy in Research. *Academy of Management Review*, 5, 4, 567-575.
- HATTEN, K.J & M.L. HATTEN (1987), Strategic groups, asymmetrical mobility barriers and contestability. *Strategic Management Journal*, 8, 329-342.
- HOFER, C. & D.E. SCHENDEL. (1978), *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. St Paul, MN: West Publishing.
- HOSKISSON, R.E., M.A. HITT, R.A. JOHNSON & D. D. MOESEL (1993), Construct validity of an objective (entropy) categorical measure of diversification strategy. *Strategic Management Journal*, 14, 215-235.

- HUNT, M.S. (1972), Competition in the Major Home Appliance Industry 1960-1970. Unpublished Doctoral Dissertation, Harvard University.
- LEWIS, P. & H. THOMAS (1990), The linkage between strategy, strategic groups, and performance in the U.K. retail grocery industry. *Strategic Management Journal*, 11, 385-97.
- MASCARENHAS, B. & D. A. AAKER (1989), Mobility Barriers and Strategic Groups. *Strategic Management Journal*, 10, 475-485.
- McGEE, J. & H. THOMAS (1986), Strategic Groups: Theory Research and taxonomy. *Strategic Management Journal*, 7, 141-160.
- NEWMAN, H.H. (1978), Strategic Group and The Structure Performance Relationship. *Review of Economics and Statistics*, 60, 417-427.
- PORTER, M.E. (1979), The Structure Within Industries and Companies Performance. *Review of Economics and Statistics*. 61, 214-227.
- PORTER, M.E. (1980), *Competitive Strategy*. New York: Free Press.
- REGER, R.K. & A.S. HUFF (1993), Strategic Groups: a Cognitive Perspective. *Strategic Management Journal*, 14, 103-124.
- SAS INSTITUTE, Inc (1989), *SAS Users Guide: Statistics, Version 6 Edition*. Cary, NC: SAS Institute.
- SCHWAB, D. P. (1980), Construct validity in organizational behavior. In B. M. STAW and L. L. CUMMINGS (Eds.), *Research in organizational behaviour* (2, 2-43), Greenwich, CT: JAI Press.
- SNOW, C. C. & C. H. HAMBRICK (1980), Measuring Organizational Strategies: Some Theoretical and Methodological Problems. *Academy of Management Review*, 5, 4, 527-538.
- THOMAS, H., & N. VENKATRAMAN (1988), Research on strategic groups : progress and prognosis. *Journal of Management Studies*, 25, 6, 537-555.
- VENKATRAMAN, N. (1989), Strategic orientation of business enterprises : the construct, dimensionality, and measurement. *Management Science*, 35, 8, 942-63.
- VENKATRAMAN, N. & J. H. GRANT (1986), Construct Measurement in Organizational Strategy Research : A Critique and Proposal. *Academy of Management Review*, 11, 1, 71-87.
- WIGGINS & RUEFLI (1995), Necessary conditions for the predictive validity of strategic groups: Analysis without reliance on clustering techniques. *Academy of Management Journal*, 38, 1, 1635-1656.

ANNEXE

Liste des entreprises de l'échantillon final

1. Bdf Nivea S.A.
2. Beecham Fragrances S.A. - Germaine Monteil
3. Capi - Plante
4. Clarins
5. Compagnie Francaise De Commerce International - Cofci S.A.
6. Elida Gibbs - Faberge E.G.F.
7. Eugène Gallia
8. Europe Cosmétiques
9. Glb S.A._Gpe Lerouge-Benard Parfums Molinard
10. Gres Productions Parfums Gres Parfums Worth
11. Guerlain S.A.
12. Innovation Scientifique Dermatologique - Fernand Aubry
13. Isabelle Lancray S.A.
14. Laboratoire Gresval
15. Laboratoire Vitalia
16. Laboratoires Cosmétologiques de France Production - Lcfp
17. Laboratoires Expanscience
18. Lamotte Taurelle S.A. Parfums Lamotte
19. Loris Azzaro S.A.
20. Maurice Blanchet Parfums de Luxe S.A. - Coryse-Salome
21. Ondal France
22. Parfum Manuel Canovas
23. Parfums Darwin Christine
24. Parfums Givenchy
25. Parfums Nina Ricci S.A.
26. Parfums Ulric de Varens
27. Parfums Volnay
28. Roc - Dermo Esthétique
29. Sarl Intercosmétiques
30. Sarl Jeanne Arthes Florestan Jeanne D'urfe Palqui
31. Sarl Vabore
32. Scannon S.A.
33. Smithkline Beecham Products France
34. Societé Coparel Vademecum
35. Societé d'exploitation de La Parfumerie du Jardin de France
36. Societé ee Produits de Beaute Antoine
37. Societé des Laboratoires Sarbec France
38. Societé Fauvert
39. Societé Gisèle Delorme Gisele Delorme Beauté
40. Societé Jumer Diffusion
41. Societé L'Oreal
42. Sothys S.A.